

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
VE KURUMSAL
YÖNETİM İLKELERİ
UYUM RAPORU



İÇİNDEKİLER

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

- 02 Raporun Amacı ve Dönemi
- 02 Raporun Çerçevesi
- 03 Raporun İçeriği
- 04 Sürdürülebilirlik Vizyonu ve Stratejisi
- 06 Ekonomik Etkilerimiz
- 07 Çevresel Etkilerimiz
- 10 Sosyal Etkilerimiz
- 16 2011 Ödüller
- 17 2011 Sertifikalar

KURUMSAL YÖNETİM

- 18 Risk Yönetimi
- 21 İç Denetim
- 22 Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu
- 37 Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim
- 47 Komiteler

Değerlerimizi koruyarak ilerliyoruz...

TAV Havalimanları kuruluşundan bu yana, çevreye ve topluma saygılı iş yaklaşımıyla havacılık sektörünün örnek kuruluşlarından biri olmuştur.

Büyüme ivmesini yükseltirken ve yeni yatırımlara yönelirken daima bu temel değerleri göz önünde bulunduran TAV Havalimanları, 2011 yılında sürdürülebilirlik alanında birçok somut adım atarak sorumlu yaklaşımını bir kez daha göstermiştir.

2011 yılında ilk sürdürülebilirlik raporunu GRI standartlarına uygun şekilde yayımlayan TAV Havalimanları, önemli alanlarda bir dizi tasarruf tedbirine imza atarak kaynaklarını çok daha etkin şekilde kullanmaya başlamıştır.

Kaynak kullanımında verimliliğini sürekli artıran TAV Havalimanları, önümüzdeki yıllarda bu konudaki çıtaı daha da yükseltmeyi hedeflemektedir.

Raporun Amacı ve Dönemi

TAV, sürdürülebilirlik performansı ile ilgili raporlama yaparak, gündelik operasyonlarının paydaşlarının olduğu kadar çevre üzerindeki potansiyel etkilerini de değerlendirmeyi, izlemeyi, ölçmeyi ve yönetmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu raporu paydaşlarımız arasında sürdürülebilirliğe yönelik farkındalığı artırma aracı olarak da görmekteyiz.

Bu çerçevede bu rapor, tüm dünyada kabul gören Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri (G3.1) ve GRI Havalimanı İşletmecileri Sektör Düzenlemeleri Eki'nin (AOSS) gereklerine uygun olarak hazırlanan 2010 Sürdürülebilirlik Raporu'nun, 1 Ocak 2011 - 31 Aralık 2011 tarihleri arasındaki verilerle güncellenmesi niteliğindedir.

Raporun Çerçevesi

2011 Sürdürülebilirlik Raporu güncellememiz, TAV'ın ekonomik, çevresel ve sosyal alandaki performansına ve görünümüne değinmektedir. Rapor, iyileştirme yönündeki çalışmalarımızla birlikte, Türkiye'de TAV tarafından işletilen havalimanlarına yönelik hedeflere yer vermektedir. TAV, raporun çerçevesini, yolcu trafiği açısından operasyonlarının %92'sini temsil eden ve Şirket'in çoğunluk hissesine sahip olduğu Türkiye'deki havalimanları olarak belirlemiştir. Bu tanımlama, İstanbul Atatürk Havalimanı, Ankara Esenboğa Havalimanı, İzmir Adnan Menderes Dış Hatlar Terminali ve Antalya Gazipaşa Havalimanını kapsamaktadır.

TAV Havalimanları Holding'in gelecek faaliyet dönemleri için hazırlanacak Sürdürülebilirlik Raporu'nun, Şirket tarafından işletilen uluslararası havalimanlarını da kapsamı planlanmaktadır.

Raporun İçeriği

Bu raporun kapsamı GRI'nın önceliklendirme, paydaş katılımı, bütünsellik ve sürdürülebilirlik ilkeleri çerçevesinde belirlenmiş ve buna göre yapılandırılmış olan 2010 yılı sürdürülebilirlik raporunun 2011 verileriyle güncellenmesini içermektedir ve 2010 yılı raporu ile beraber değerlendirilmelidir.

Bu raporda tartışılan konular ve sunulan bilgiler, TAV Havalimanları Holding'in çeşitli departmanlarının yöneticileri ve alt şirketlerinden sürdürülebilirlik konusunda bilgi ve tecrübe sahibi, bağlı yönetici ve çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen önceliklendirme analizi çalışmayı ile belirlenmiştir.

Sürdürülebilirlik Vizyonu ve Stratejisi

HEDEFLERİMİZ

2011-2014

- ACI çalışma kolu ve çevre komitesine daimi delege atamak
- TAV Akademi aracılığıyla Sürdürülebilirlik Oryantasyon Eğitimleri düzenlemek ve böylelikle çalışanlar arasında daha fazla farkındalık oluşturmak
- Atık yönetimi eğitimlerine başlamak
- Havacılık endüstrisinin geleceği ve çevresel sürdürülebilirlikle ilgili konferanslara katılmak
- Terminallerdeki gürültü seviyesini ölçmeyi ve yönetmeyi sürdürmek

2015-2017

- TAV Havalimanları'nda Sürdürülebilirlik Oryantasyon Programları'na devam etmek, yıllık olarak ortalama 2000 dolayında çalışana ulaşmak
- Karbon emisyonlarını haritalandırmak ve bunu uluslararası operasyonlara doğru genişletme yönündeki optimizasyon çabalarını sürdürmek
- Su ve geri dönüştürülebilir atık yönetimi projelerinde daha fazla ilerleme kaydetmek
- Sosyal sürdürülebilirlik projelerinde daha aktif katılım sergilemek
- Terminallerdeki gürültü seviyesini ölçmeyi ve yönetmeyi sürdürmek

2018-2020

- TAV Havalimanları'nda Sürdürülebilirlik Oryantasyon Programlarına devam etmek
- Türkiye'deki operasyonlarda karbon emisyonlarının optimizasyonunu sağlamak
- Yeni teknolojik gelişmelerden faydalanarak, geri dönüştürülebilir atık yönetimi programlarını daha fazla geliştirmek
- Terminallerdeki gürültü seviyesini ölçmeyi ve yönetmeyi sürdürmek
- Ortakları, paydaşları ve tedarikçileri sürdürülebilirlik uygulamalarını benimseme yönünde teşvik etmek

2010 Sürdürülebilirlik Raporu'nda belirtilen üç yıllık yol haritası kapsamında 2011 yılında aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilmiştir:

ACI çalışma kolu ve çevre komitesine daimi delege atamak

Geçtiğimiz yılda TAV Akademi, ACI'nin Küresel Eğitim Merkezi'ne dönüşmüştür. 1991'de havalimanlarının eksiksiz yönetimi ve işletimine katkı sağlayan prensiplere uygun olarak bütün dünyada programlar ve konferanslar düzenlemek amacıyla kurulan Havalimanı Uluslararası Konseyi (ACI) Küresel Eğitim Merkezi, 11. Küresel Eğitim Merkezi'ni İstanbul Atatürk Havalimanı'nda faaliyete geçirmiştir. TAV Akademi ve ACI arasındaki işbirliği 2008 yılı Mart ayında başlamış ve TAV Akademi 2011 yılında ACI Eğitim Merkezi haline gelmiştir. 2011 yılında TAV/ACI Eğitim Merkezi, stratejik olarak tasarlanan Küresel Güvenlik Ağı (Global Safety Network – GSN) kurslarına ve Havalimanı Hizmet Kalitesi kursuna, Kanada Montreal'deki ACI Dünya Küresel Eğitim Merkezi ekibiyle işbirliği halinde odaklanmıştır. İstanbul'da gerçekleştirilen üç kursta, TAV Akademi, 15 ülkeden 56 havacılık yöneticisini ağırlamıştır. TAV Akademi, ACI ile stratejik ortaklığı çerçevesinde bölgede havalimanı işletme yönetimi konusunda bilgi paylaşım merkezi olmayı hedeflemektedir.

Holding içinde oluşturulan Sürdürülebilirlik Komitesi katılımcıları içinden, ACI Çevre Komitesi için 12-13 Nisan'da Milano'da gerçekleştirilecek olan konferansa katılım sağlanacaktır.

TAV Akademi aracılığıyla Sürdürülebilirlik Oryantasyon Eğitimleri düzenlemek ve böylelikle çalışanlar arasında daha fazla farkındalık oluşturmak

TAV Akademi'nin Çevre Eğitimi Programı, tüm TAV terminallerinde 2011'den itibaren başlamıştır. 2011 yılı için 250 çalışanla başlatılan Sürdürülebilirlik Oryantasyon Programı'nın genişletilerek, 2012 yılında 450 çalışana eğitim verilmesi hedeflenmektedir. Söz konusu eğitim, çevre ve ekonominin yanı sıra etik, şeffaflık ve çalışan ilişkileri de dahil olmak üzere sürdürülebilirliğin tüm yönlerini kapsamaktadır. Sürdürülebilirliği günlük işlere ve karar alma süreçlerine entegre etme gerekliliği, eğitim programı süresince güçlü bir şekilde vurgulanmaktadır. Aynı zamanda 2010 Sürdürülebilirlik Raporu'nun tanıtımına ağırlık verilecektir.

Atık yönetimi eğitimlerine başlamak

2011 yılında TAV İzmir'de atık yönetimi eğitimleri başlamış ve toplam 246 kişiye söz konusu eğitimler verilmiştir. Bu eğitimlerin 2012 yılında İzmir ve diğer havalimanlarında artarak sürmesi planlanmaktadır.

Havacılık endüstrisinin geleceği ve çevresel sürdürülebilirlikle ilgili konferanslara katılmak

2011 yılında aşağıdaki organizasyonlara destek verilmiş veya kurumsal katılım sağlanmıştır:

- 22 Kasım 2011 tarihinde İstanbul'da gerçekleştirilen ve Ekonomi Gazetecileri Derneği'nin düzenlediği "Yaşamına sahip çık" sloganlı Global Isınma Kurultayı
- 26 Ekim 2011 tarihinde Sürdürülebilirlik Akademisi'nin düzenlediği "Sürdürülebilir Gelecek" konferansı
- İzmir Enternasyonal Fuarı 15 -17 Eylül 2011'de düzenlenen "Çevre Zirvesi"

Terminallerdeki gürültü seviyesini ölçmeyi ve yönetmeyi sürdürmek

Gürültü ölçümleri; İstanbul Atatürk ve İzmir Adnan Menderes havalimanlarında, çevresel gürültü ile iş sağlığı ve güvenliği (İSG) olmak üzere iki ayrı kategoride yapılmaya devam edilmiştir.

Ölçümlere göre çevresel gürültü seviyesi sınır değerlerin altında kalmaya devam etmiştir. İSG ölçümlerinde ise kaynaktan tedbir alınamayan durumlarda çalışanlara kişisel koruyucu ekipman verilerek olası zararlı etkiler engellenmiştir.

Ekonomik Etkilerimiz

TAV Havalimanları Holding, üç kıtada 2007 yılından bugüne kadar toplam 872 milyon avro tutarında yatırım gerçekleştirmiştir. Gürcistan, Tunus ve Makedonya'da işletilen havalimanları için yapılmış olan yatırımlar, söz konusu ülkelerde gerçekleştirilen en önemli ve hacimli yabancı yatırımlar arasında bulunmaktadır.

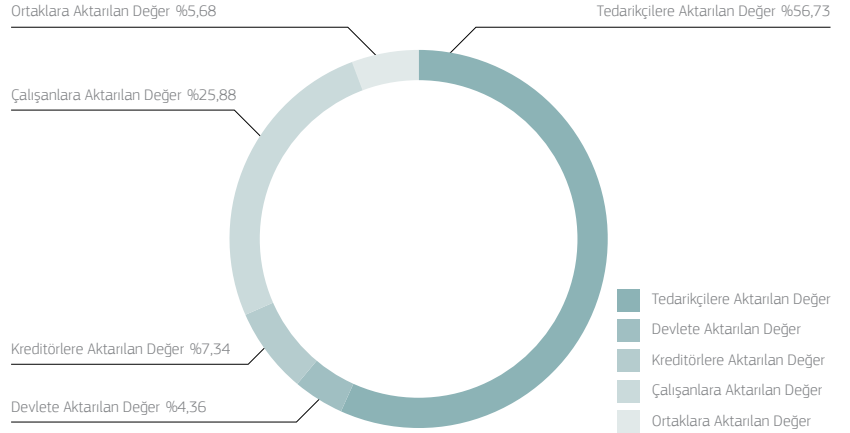
2011 yılında iştirakleriyle yılda yaklaşık 300 havayolu şirketine, 420 bin uçak seferine ve 53 milyon yolcuya hizmet sunan TAV Havalimanları Holding üç kıtaya yayılmış 20 bini aşkın çalışanıyla, yüksek hedef ve ilkeleri doğrultusunda insan için ve insana dair projelere imza atmaktadır.

TAV Havalimanları Holding 2011 yılında 912 milyon* avro değerinde gelir üretmiş; bunun %57'sini operasyon giderleri kapsamında tedarikçilere, %26'sını ise çalışanlara dağıtmıştır. Yandaki grafik 2011 yılında TAV'ın başlıca paydaşlarına yönelik gerçekleştirdiği doğrudan harcamaların oranını göstermektedir.

TAV Havalimanları, DHMİ 2011 yılı yolcu istatistiklerine göre %46 pazar payıyla Türkiye'nin lider havalimanı işletmecisi konumundadır. Yurtiçinde İstanbul, Ankara, İzmir ve Gazipaşa'da milyonlarca yolcuya hizmet veren TAV Havalimanları, yurtdışında da Gürcistan, Tunus ve Makedonya'daki havalimanı operasyonlarını yönetmekte, Riga Havalimanı'nın ticari alanlarını işletmekte ve Medine Uluslararası Havalimanı'nın işletim haklarına ortakları Al Rajhi

Holding Group ve Saudi Oger Ltd. ile birlikte sahip bulunmaktadır. Ayrıca, konsolide gelirlerinin %54'ü havacılık dışı gelirlerden oluşan TAV Havalimanları, yer hizmetlerinden duty free mağazalara, kişiye özel hizmetlerden güvenlik ve bilişim

alanlarına kadar bir havalimanından beklenebilecek her türlü ihtiyacı karşılayabilecek şekilde yapılmıştır. Söz konusu dönemde rapor konusu dört havalimanında üretilen gelir ve FAVÖK tutarları aşağıdaki gibi oluşmuştur.



2011 yılı (milyon avro)	Gelirler	FAVÖK	FAVÖK Marjı
Türkiye'deki Havalimanları	422	177	%42
İstanbul	344	136	%39
Ankara	42	20	%47
İzmir	35	22	%62
Gazipaşa	-	(1)	a.d.

Not: Tablodaki hesaplamalarda Ankara ve İzmir'de işletilen havalimanlarında elde edilen garanti yolcu gelirleri dahil edilmiştir.

Çevresel Etkilerimiz

TAV Havalimanları Holding çevre vizyonu çerçevesinde, faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerini tespit ederek bu etkileri önlemeyi veya en aza indirmeyi hedeflemektedir. Holding'in Çevre Politikası'nı, sınırlı doğal kaynakların dikkatli ve etkin kullanımı oluşturmaktadır. Doğayı ve doğal kaynakları korumanın yanı sıra, yaşam kalitesini de iyileştirmeyi hedefleyen Holding, gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakmayı hedeflemektedir. Kurumsal ilkeleri çerçevesinde çevreye saygıyı ön planda tutan TAV Havalimanları, faaliyetlerini uluslararası çevre standartlarında yürütmektedir. Ulusal ve uluslararası çevre mevzuatının gerektirdiklerini yerine getirmek için TAV Havalimanları Holding, tüm çalışanları ile birlikte ortak sorumluluk bilinci içinde hareket etmektedir. Holding bünyesindeki tüm birimler, faaliyet alanları kapsamında yükümlülüklerini yerine getirmekle sorumludur.

İstanbul Atatürk Havalimanı

Türkiye'nin ilk "Yeşil Havalimanı" olan İstanbul Atatürk Havalimanı'nda çevre yatırımları 2011 yılında da sürdürülmüştür. Terminal genelinde LED ürünlerin kullanılması ile %45 elektrik enerjisi, bahçe sulamada ise yağmur suyunun kullanımı ile 45.000 m³ su tasarrufu öngörülmüştür. Ayrıca, ters yıkama sularının kullanımı ile de 40.000 m³ üzerinde su tasarrufu sağlanmıştır. Terminal bünyesinde yer alan elektrik, ısıtma ve soğutma enerjilerinin tek bir üniteden üretilmesini sağlayan trijenerasyon tesisi ile iletim ve dağıtımda yaşanan enerji kayıplarının önüne geçilmiştir. 2010 yılından itibaren karbon ayak izini ölçmekte olan havalimanı, farkındalık adına Karbon Saydamlık Projesi'ne katılmış ve karbon

emisyון kaynaklarını tanımlamış, yıllık olarak hesaplayarak bildirimde bulunmuştur.

Ankara Esenboğa Havalimanı

Mimari özellikleri ile enerji tasarrufunda örnek teşkil eden Esenboğa Havalimanı, Türkiye'de ilk olarak hayata geçirdiği kojenerasyon sistemi ile ihtiyacı olan elektriği doğal gazdan üretmekle kalmayıp, atık ısı geri kazanım kazanıyla da elde edilen ısıyı terminal iklimlendirmesinde kullanmaktadır. Böylelikle enerji giderlerinde %25 tasarruf sağlanmaktadır. Karbon salımı 2011 yılındaki yolcu artışına rağmen değişmeyen havalimanı, su tüketimini her 1.000 yolcu başına %3 azaltmıştır. Terminalerde geri dönüştürülen atık miktarı %18 olarak gerçekleşmiştir.

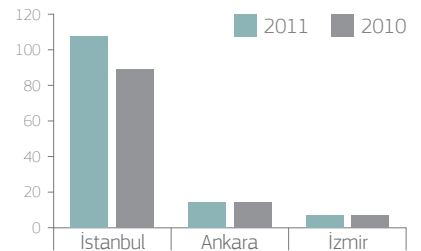
İzmir Adnan Menderes Dış Hatlar Terminali

Uluslararası Hava Konseyi tarafından yürütülmekte olan karbon akreditasyonu çalışmalarına katılan havalimanının 1. seviyede akreditasyonu gerçekleştirilmiş ve havalimanı, akreditasyon sertifikası almaya hak kazanmıştır. Karbon akreditasyonu çalışmaları kapsamında 1. seviye yenileme verifikasyonu gerçekleştirilmiş bunun yanı sıra CO₂ emisyonu 6.744 ton olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, havalimanında 2011 yılında yolcu trafiğinin artmasına karşın elektrik tüketiminde %11, su tüketiminde %14 düşüş gerçekleşmiş ve soğuk geçen kış mevsimine oranla doğal gaz tüketimi sadece %13 artmıştır. 2011 yılında, toplam 8,8 ton tehlikeli atık bertaraf edilmiş ve 129 ton miktarında geri dönüşüm gerçekleştirilmiştir. Ayrıca yıl içinde atık yönetimi kapsamında havalimanındaki paydaşlara eğitim verilmiştir.

Antalya Gazipaşa Havalimanı

Butik bir havalimanı olan Antalya Gazipaşa Havalimanı'nda, 2011 yılında uçuş olmayan dönemlerde çevre aydınlatmaları üçte bir oranında azaltılarak %30 oranında elektrik tasarrufu sağlanmıştır. Ayrıca, havalimanı genelinde çevre aydınlatmasında kullanılan 378 projekte LED ürünler tercih edilmektedir.

Havalimanı Karbon Akreditasyonu (1.000 ton CO₂/yıl)



ACI'nın ACA Programı kapsamında yapılan 2011 karbon salımı ölçümlerine göre Ankara ve İzmir havalimanlarında aynı kalmış İstanbul Havalimanı'nda karbon salımı %20 artmıştır. TAV İstanbul'un karbon verilerindeki yükseliş önemli ölçüde TAV personel servislerindeki 20 adetlik artıştan kaynaklanmaktadır. Ayrıca, trijenerasyon tesisinde 2011 Ocak ve Şubat aylarında meydana gelen arıza da karbon miktarının artmasına neden olmuştur.

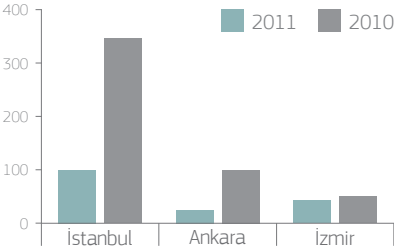
TAV bütün faaliyetlerini açık ve şeffaf bir biçimde kamuoyunun bilgisine sunmuş ve 2010 yılında Karbon Saydamlık Projesi kapsamında tamamlanan tüm etkinliklerini açıklamıştır. 2011 yılı bilgileri ise 2012 yılının ilk yarısında kamuoyu bilgisine sunulacaktır.

Karbon Saydamlık Projesi'yle ilgili bilgilerle <http://cgft.sabanciuniv.edu> adresinden ulaşılabilir.

Çevresel Etkilerimiz

Satın Alınan Elektrik

(1.000 GJ/yıl)



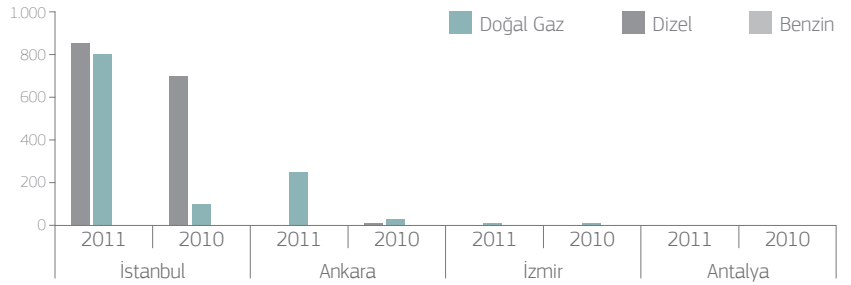
İstanbul Havalimanı'nda trijenerasyon tesisi 2011 Şubat ayı itibarı ile yeniden devreye alınmış ve satın alınan elektrik miktarları azalmıştır. Ayrıca, DHMI'ye elektrik beslemesi başlamıştır. Yukarıdaki grafikte terminal için satın alınan elektrik rakamları gösterilmektedir.

Aynı şekilde TAV Esenboğa'nın da trijenerasyon tesisini tam kapasite ile kullanması sonucunda satın alınan elektrik miktarında önemli bir azalma olmuştur.

Elektrik tüketimi bazında TAV İzmir'in satın aldığı elektrik 2011 yılında 2010 yılına göre %11'lik bir azalma göstermiştir. Yolcu başı elektrik tüketimindeki azalma ise %22'ye kadar ulaşmaktadır.

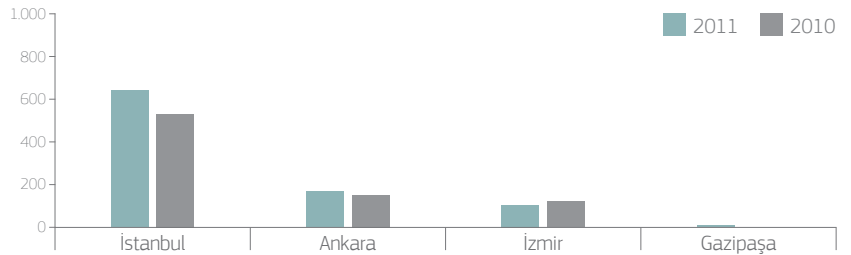
Yolcu başı tüketim kıyaslaması trijenerasyon tesisinin tekrar devreye alınması sebebiyle İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa havalimanlarında yapılmamıştır.

Birincil Enerji Kaynakları (1.000 GJ/yıl)



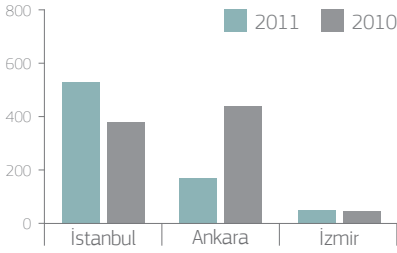
İstanbul Atatürk Havalimanı'nda bulunan trijenerasyon tesisinin kullandığı doğalgaz miktarı, tesiste gerçekleşen arızanın Şubat ayında giderilmesi nedeniyle artış göstermiştir. Aynı şekilde TAV Esenboğa'nın kullandığı doğal gaz miktarı da kojenerasyon tesisindeki arızanın giderilmesi sonucu artmıştır. İzmir Adnan Menderes Havalimanı'nda doğal gaz tüketimi ise %14 artmıştır. İzmir'deki artışın sebebi kış aylarının 2010 yılına göre daha düşük geçmesidir.

Su Tüketimi (1.000 m³/yıl)



Sulamada kullanılmak üzere, park alanlarından, servis ve bağlantı yollarından yağmur suyu toplayan yeni sistem 2011 başında devreye girmiştir. Yukarıdaki grafikte yıllık toplam su çekimleri görülmektedir (1.000m³ / yıl).

Su tüketimi her 1.000 yolcu başına İstanbul Atatürk Havalimanı'nda %4,2 artmış, Ankara Esenboğa Havalimanı'nda %2,7 azalmış ve İzmir Adnan Menderes Havalimanı'nda da %23,6 azalmıştır. İstanbul'daki artışın sebebi trijenerasyon tesisinin tekrar devreye girmesidir. İzmir Adnan Menderes Havalimanı'nda ise buharlaşma yoluyla su kaybına neden olan soğutma kulesi gibi soğutma sistemleri daha fazla kullanılmıştır. Çevre düzenlemesi için kullanılan suyun miktarı da artmıştır.

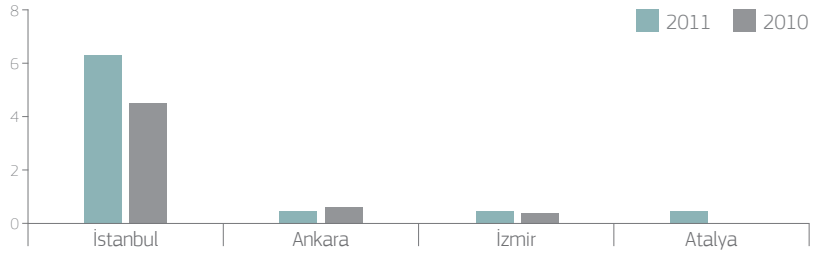
Atık Su Yönetimi (1.000 m³/yıl)

Terminallerde oluşan atık sular kapalı devre bir kanalizasyon sistemiyle toplanmakta ve havalimanındaki atık su arıtma tesislerine gönderilmektedir. Bütün terminaller, biyolojik arıtma yöntemlerini kullanan en gelişmiş atık su arıtma tesislerini bünyesinde barındırmaktadır. İlgili çevre yasaları gereğince, TAV Havalimanları'ndaki atık su en yakın toplama sistemine veya alıcı çevreye gönderilmektedir. 2011 yılında üretilen atık su miktarları (1.000 m³/yıl) olarak üstteki grafikte gösterilmektedir.

TAV İstanbul'un deşarj ettiği arıtılmış atık su miktarı 2011 yılında %36,7 oranında artış göstermiştir. Yolcu başı artış ise %17,1 olmuştur. 2011 yılında, atık su arıtma tesisinin alt yapısında gerçekleştirilen tadilat ve revizyonlar sayesinde su kaçışları azalmıştır. Aynı zamanda toplam su tüketimindeki artış nedeniyle tesise gelen atık su miktarı yükselmiştir.

TAV Esenboğa'nın deşarj ettiği arıtılmış atık su miktarı 2011 yılında %59,3 oranında azalmıştır. Yolcu başı atık su rakamı ise %62,9 olmuştur.

TAV İzmir'in deşarj ettiği arıtılmış atık su miktarı 2011 yılında %4,7 oranında artış göstermiştir. Yolcu başı rakamda ise %5 azalma olmuştur.

Atık Yönetimi (1.000 ton/yıl)

Geri dönüştürülebilir atıkların oranını artırma çabalarının bir sonucu olarak, üç terminaldeki yıllık toplam geri dönüşüm miktarı 2011 yılında bir önceki yıla oranla %3 oranında artış göstermiştir. Terminallerdeki atık miktarı 2011 yılında 2010'a oranla artış göstermesine rağmen, geri dönüştürülen atıkların miktarı da İstanbul Atatürk Havalimanı'nda %13, Ankara Esenboğa Havalimanı'nda %18 ve İzmir Adnan Menderes Havalimanı'nda ise %35 olmuştur.

Sosyal Etkilerimiz

TAV Havalimanları, başarısının temeli olan insan sermayesini, eşit fırsat ilkesiyle uluslararası standartlarda yönetmeyi; çalışanlar tarafından tercih edilen kuruluş olmayı ve entegre insan kaynakları uygulamaları ile sektörde, Türkiye'de ve dünyada öncü olmayı ilke olarak benimsemiştir. TAV Grubu'nda İnsan Kaynakları, Grubun iş stratejilerine paralel insan kaynakları yönetimi ile tüm şirket ve bölümlere iş sonuçlarının iyileştirilmesi, yüksek performans kültürünün oluşturulup teşvik edilmesi ve tüm paydaşlar için değer yaratılmasına yönelik stratejik bir ortak payda üzerinde çalışmalarını planlamaktadır.

TAV'da insan sermayesi stratejisi, kurumsal öğrenme anlayışı ile yapılandırılmıştır. Türkiye'de havalimanı işletmeciliğinde öncü ve lider olan TAV Havalimanları, edinmiş olduğu bilgi, deneyim ve "know-how"ı kurumsallaştırmayı ve kuruluşun her düzeyine yaygınlaştırmayı temel stratejileri arasında konumlandırmaktadır. TAV Havalimanları kurumsal vizyonu, misyonu, değerleri ve etik kuralları, oryantasyon sürecinin bir parçası olarak sınıf eğitimlerinde, diğer gelişim programlarında, kurumsal portalda ve diğer iç yayın organlarında çalışanlarla paylaşılmaktadır.

Performans Yönetimi

Performans yönetimi sürecinde Şirket'in ve bölümlerin yıllık stratejik hedefleri ve iş planları çalışanlarla paylaşılmaktadır. Çalışanların hedeflerle ve iş planıyla ilgili görüşleri, yönetim tarafından geri bildirim olarak değerlendirilmekte ve sisteme yansıtılmaktadır. Çalışanların performansını

izleyerek, yetkinliklerini değerlendirme, güçlü ve geliştirilebilir yönlerini belirleme, eğitim, uygulama, deneyim aktarımı ve işbaşı eğitimlerle ekibi geliştirme ve takip sorumluluğu İnsan Kaynakları ekibinin desteğiyle yöneticide bulunmaktadır. Bu anlamda TAV Grubu'nda her bölüm bir eğitim ve geliştirme merkezi olarak öne çıkmaktadır. Kişiliği ve bilgisi ile ekibe örnek olması gereken bir gelişim sorumlusu ve eğitmen konumunda olan yöneticiler, yönetim becerileri eğitimleriyle desteklenmektedir.

Performans değerlendirme görüşmeleri sonrasında, hem yöneticiler hem de çalışanlar süreç hakkında görüşlerini paylaşabildikleri bir anket doldurmaktadırlar. 2011 yılında, Performans Yönetimi sürecinin ve sonuçlarının Kariyer ve Yetenek Yönetimi süreçleriyle daha da etkin entegre olması amacıyla başlatılan gelişim projesi, 2012 yılında uygulamaya alınmak üzere tamamlanmıştır.

Çalışan Memnuniyetine Verilen Önem

TAV'da hizmet kalitesinin yanı sıra kurumdaki yöneticiler ile ekipleri arasındaki ilişki, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı arasındaki güçlü etkileşim; müşteri sadakati ve istikrarlı kârlılık üzerinde büyük rol oynamaktadır. Rekabet gücü ve başarının, büyük oranda insan kaynağına borçlu olduğunun bilinciyle, çalışanların sesine kulak verilmektedir. Çalışanların motivasyon ve performanslarını etkileyen en önemli faktörlerden biri olan çalışan memnuniyeti ve bağlılığı her yıl düzenli olarak ölçümlenmekte ve raporlanmaktadır.

Bu ölçümlerin daha da etkin yapılabilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı araştırması, 2011 yılında uluslararası bağımsız bir danışmanlık firması aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

2011 yılında çalışan memnuniyeti puanı 67,7 olarak gerçekleşerek aynı araştırmanın piyasa normunun %26 üzerinde çıkmıştır. Aynı araştırma sonucunda çalışan bağlılığı puanı 74,4 olarak gerçekleşmiş ve piyasa normunun %31 üzerinde çıkmıştır. Sonuçlar detaylı ve karşılaştırmalı raporlar halinde üst yönetime sunulmuş; kurumsal intranet üzerinden çalışanlarla paylaşılmıştır. Çalışanlarla bire bir görüşülerek memnuniyetlerini, kariyer ve gelişim planlarını, kurumla ve insan kaynakları uygulamaları ile ilgili düşünce ve beklentilerini öğrenmek, onları yakından tanımak amacıyla 2010 yılında gerçekleştirilen "paylaşım görüşmeleri" 2011 yılında da kapsamı genişletilerek sürdürülmüştür.

2011 yılı Aralık ayında, yurtdışındaki TAV Havalimanları şirketleri dahil olmak üzere, tüm TAV Havalimanları İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi ekiplerini bir araya getiren bir **Gelecek Tasarımı Buluşması** gerçekleştirilmiştir. Farklı ülkelerden ve sektörlerden, konusunda uzman, 130'u aşkın İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi çalışanı, iki gün boyunca TAV Havalimanları'nı geleceğe daha da büyük başarılarla taşıma hedefine nasıl katkı sağlayabileceklerini, "En Çok Çalışılmak İstlenen Şirket Olma" vizyonu doğrultusunda neler yapabileceklerini konuşma, birbirlerini ve farklı ülkelerdeki insan kaynakları uygulamalarını ve sistemlerini tanıma fırsatı bulmuşlardır.

ÜNİVERSİTELERLE KURULAN STRATEJİK BİRLİKLER

TAV Akademi, Kocaeli Üniversitesi, Türk Hava Kurumu (THK) Üniversitesi ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi gibi üniversitelerle güçlü stratejik birlikler kurmuş ve sektöre özgü programlar, Ar-Ge projeleri TAV Akademi'nin bilgi aktarımı ile gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra, üniversiteler ve İŞKUR ile yapılan diğer ortaklık programlarının sonucunda staj, yarı zamanlı ve tam zamanlı iş olanakları yaratılmıştır.

TAV Grubu'nda stajların etkin yönetimine, hem öğrencilerin gelişimleri açısından, hem de kurumun yetenek yönetimi ve istihdam stratejileri açısından önem verilmekte staj süreci taraflara optimum fayda sağlayacak şekilde yapılandırılmaktadır.

Fonksiyonel Kategori

İdari	283
Operasyonel	3.077
Teknik	471

Medeni Durum

Bekar	2.166
Evli	1.665

Engelli

Evet	48
Hayır	3.783

Cinsiyet

Kadın	1.142
Erkek	2.689

	Erkek + Kadın	Kadın
Seviye 5 (İdari Personel)	3.393	1.037
Seviye 4 (Uzman/Mühendis)	221	60
Seviye 3 (Süpervizör Seviyesindeki Çalışanlar)	149	31
Seviye 2 (Orta Düzey Yönetici)	65	13
Seviye 1 (Üst Düzey Yönetici)	3	1
Toplam	3.831	1.136

Yaş

30-	1.655
30-50	2.021
50+	155

Tip

Beyaz Yaka	651
Mavi Yaka	3.180
Toplam	3.831

Sosyal Etkilerimiz

İŞÇİ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

Türkiye'deki dört havalimanında, 2010 yılında 983, 2011 yılında ise 721 çalışana sağlık ve güvenlik eğitimi verilmiştir.

	İSTANBUL		ANKARA		İZMİR		ANTALYA		
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	
Sağlık ve Güvenlik Eğitimleri									
Çalışan Başına Saat olarak SEG eğitimleri	Saat/Yıl	3,3	1,4	15,1	1,3	5,1	0,6	24,0	54,3
Kazalar									
İlk yardım düzeyindeki küçük yaralanmalar hariç tümü	Adet	5,0	4,0	5,0	4,0	6,0	5,0	0,0	0,0
Ölümlü	Adet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Raporlanabilir	Adet	3,0	0,0	3,0	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0
Kaza Sıklığı	%	2,49	2,99	3,50	3,00	15,00	14,80	0,0	0,0
Eksik Günler									
Hastalığa Bağlı Kazalar Sebebiyle Kaybedilen Günler	%kayıp	%0,02	%0,0	%0,1	%0,1	%0,0	%0,0	%0,0	%0,0
Raporlanabilir*	%kayıp	%0,7	%0,0	%0,3	%0,2	%1,8	%0,0	%0,0	%0,0
Kaza Sıklığı**:									

MÜŞTERİLERLE İLETİŞİM

2011 yılında, Atatürk Esenboğa ve İzmir terminallerinde hem yurtiçi hem yurtdışı olmak üzere dış müşteri memnuniyeti formları, 4.322 kişiye uygulanmıştır.

Sorular yedi farklı kategoride sorulmuştur ve katılımcılardan her kategori için birden beşe kadar not vermeleri istenmiştir. Soru kategorileri aşağıdaki gibidir:

- Havalimanına girişin değerlendirilmesi
- Check-In servislerinin değerlendirilmesi
- Pasaport kontrolünün değerlendirilmesi
- Güvenlik hizmetlerinin değerlendirilmesi
- Yön bulma kolaylığının değerlendirilmesi
- Havalimanı içindeki sosyal alanların değerlendirilmesi
- Havalimanının genel olarak değerlendirilmesi

Sonuçlar TAV'ın dış müşteri memnuniyetine verdiği önemi teyit etmiştir. Müşteri memnuniyeti oranları TAV İstanbul'da %97, TAV Esenboğa'da %99 ve TAV İzmir'de %96 olmuştur.

*3 günden fazla rapor gerektiren iş kazaları

**1 milyon saatteki kaza sayısı

İstanbul'da memnuniyetsizliğin en çok olduğu konu çıkıştaki pasaport kontrolleri olmuştur. Bu durumun farkında olarak TAV İstanbul 2010 yılında yaklaşık 2 milyon avro yatırım gerektiren Open Gate Projesi için izin başvurusunda bulunmuştur.

OPEN GATE Projesi: Gate bekleme salonlarının girişlerindeki güvenlik kontrollerinin merkezi noktalara taşınarak kara-hava sınırının bu noktalardan çizilmesinin yanı sıra hava tarafına (arındırılmış salon) geçecek tüm yolcu, transit yolcu, personel ve malzemelerin "uçuşa biniş öncesi kontrol standardı"nda güvenlik taramasına tabi tutulması prensibi olan Open Gate uygulaması ile ilgili TAV İstanbul 2011 yılında yatırımlara başlamıştır.

Bu sayede yolcuların güvenlik taramalarından kaynaklanan uçuş gecikmelerinin önlenmesi, gate kapasitelerinin daha verimli kullanılması ve psikolojik olarak rahatlatan yolcuların daha konforlu vakit geçirmesi sağlanacaktır.

İstihdama Katkı

TAV Grubu'nda, 2011 yılında toplam 20.269 kişiye (2011 yılında ortalama çalışan sayısı 19.838) istihdam olanağı sağlanmış, 1.069 stajyere iş hayatını öğrenme ve deneyim kazanma olanağı sunulmuştur. TAV Havalimanları, geleceğin potansiyel iş gücünü oluşturan başarılı öğrencilerin, iş hayatını ve sektörü öğrenmeleri, kendilerini değerlendirmeleri, hem profesyonel yaşamla hem de becerileriyle ilgili farkındalık kazanmaları amacıyla zengin staj olanakları sunmaktadır. Üniversitelerin sivil havacılık ile ilgili bölümlerindeki öğrencilere öncelik tanınması yoluyla akademi-iş dünyası iş birliği desteklenmekte ve sektöre istihdam oluşturulmaktadır. Stajyerlerin performansları, staj yaptıkları bölümün yöneticileri ve insan kaynakları tarafından izlenmekte, başarılı olanların kurum bünyesinde işe yerleştirilmesi hedeflenmektedir. Bu amaçla, 2010 yılında tasarlanan "**Geleceğin Profesyonelleri Staj Programı**" sonucunda başarılı olan, kurum kültürüne uygun stajyerler 2011 yılında uygun pozisyonlarda değerlendirilmiştir.

TAV Havalimanları'nda stajyer sayıları aşağıdaki gibi olmuştur:

Holding	45
TAV İstanbul	181
TAV Ankara	48
TAV İzmir	37
TAV Gazipaşa	2

Sosyal Etkilerimiz

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

TAV Havalimanları, kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımını daha iyi ve daha gelişmiş bir topluma ulaşmak için sağladığı gönüllü katkı olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede Şirket, sürdürülebilir, çeşitliliğe ve gelişime açık, saydam, topluma değer katan, gönüllü katılımı teşvik eden ve uluslararası alanda kabul görecekt standartlarda projeler geliştirmeyi ve projelere destek olmayı hedeflemektedir. Bu amaçla 2011 yılında aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

- İşlettiği havalimanlarında bir kültür ve sanat platformu oluşturmak amacıyla yola çıkan TAV Galeri, İstanbul ve Ankara'nın ardından 2011'de İzmir Adnan Menderes Havalimanı Dış Hatlar Terminali'nde de hayata geçti. TAV Galeri İzmir yıl boyunca "SunExpress Gökyüzünden İzmir", "Mavi", "Caretta Caretta", "Şiirin Sultanları" sergilerini on binlerce yolcuyla buluşturdu. TAV Galeri Ankara'daki etkinlikler "Lösev", "Denizin Ruhunu", "Lufthansa", "Foto Muhabirleri Derneği" sergileriyle; TAV Galeri İstanbul'daki etkinlikler de "İstanbul Haritaları", "Otomobilin İlkleri", "Hatunlar ve Kaftanlar", "Pamukkale", "Tassa Kabin Memurları" ve "Bu Şehri İstanbul" sergileriyle devam etti. Türkiye'nin en büyük işverenlerinden biri olarak çalışan katılımını önemseyen TAV, İstanbul'da yılın son etkinliğini TAV Atölye Fotoğraf Kulübü katılımcılarının işlerinden oluşan "İstanbul Fotoğrafı" sergisine ayırdı.
- Çok kültürlülük ve kültürel değerlerin korunması konusunda duyarlı olan TAV Havalimanları, 2011 yılında 8 Mart Dünya Emekçi Kadınlar Günü, 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı ve Ramazan ayı çerçevesinde yolculara yönelik bir dizi etkinlik gerçekleştirdi.
- Van'da 23 Ekim 2011 tarihinde meydana gelen 7,2 büyüklüğündeki depremde çok sayıda vatandaşımız yaşamını yitirdi, yaralandı ve evsiz kaldı. TAV Havalimanları olarak yardım çalışmalarına destek sunmak ve afetten etkilenen vatandaşlarımızın ısınma, gıda gibi acil ihtiyaçlarını karşılamak üzere depremden hemen sonra kurum içinde bir yardım kampanyası başlatıldı. Kampanya kapsamında çok kısa bir süre içinde toplanan bedel ile çadır, battaniye, bebek maması ve bebek bezi gibi acil ihtiyaç malzemeleri tedarik edilip bölgeye en kısa sürede ulaştırıldı. Çalışanlarımızla gerçekleştirdiğimiz kampanyamızın yanı sıra TAV Havalimanları olarak da Mevlana Evleri için 10 ev bağışlandı.
- TAV, sektörel gelişime ve uluslararası ilişkilerin ilerlemesine destek sağlamak amacıyla 2011 boyunca bir dizi etkinliğe sponsor oldu. Bölgedeki 22 ülkeden iş insanlarını ve karar alıcıları buluşturan Türk-Arap Ekonomik Forumu (TAF); bölge ülkelerinden temsilcileri ekonomik, siyasi, bilimsel ve kültürel alanlarda ortaklıklar kurmak üzere bir araya getiren Uluslararası İşbirliği Platformu (UIP); küresel ve bölgesel işbirliklerinin tartışıldığı Değişim Liderleri Zirvesi destek verilen etkinlikler arasında yer aldı. Kültür ve sanata desteğini sürdüren TAV, Türkiye'nin ilk modern sanat müzesi olan İstanbul Modern'le işbirliği gerçekleştirdi.
- Çocuk haklarının ilerletilmesi için çalışan UNICEF'in "Stars of İstanbul" kampanyasına katılan TAV Havalimanları, THY'nin yeni çocuk kulübü Curioz'un lansmanına da destek verdi. Yetenekli ve ihtiyaç sahibi çocukların devam ettiği Darüşşafaka Okulları'yla yapılan işbirliği çerçevesinde ortak bir fotoğraf projesi hayata geçirildi.
- İstanbul Bilgi Üniversitesi işbirliğiyle yürütülen Kurumsal İletişim Sertifika Programı 2011'de ilk mezunlarını verdi.

- Engellilere yönelik projelere destek veren TAV İstanbul ve BTA, bu yıl Türkiye Omurilik Felçlileri Derneği (TOFD) tarafından oluşturulan “Engelsiz yaşam için plastik kapak toplama” projesine destek verdi. Türkiye Omurilik Felçlileri Derneği’nin “Engelsiz yaşam için plastik kapak toplama” kampanyası ile yaklaşık 390 kilogram ağırlığında kapak toplayan TAV İstanbul ve BTA’ya, desteklerinden dolayı kampanyayı yürüten Türkiye Omurilik Felçlileri Derneği tarafından sertifika takdim edildi. Tüm proje destekçilerinin katılımı ile gerçekleştirilen sertifika töreninde akülü ve manüel tekerlekli sandalyeler ihtiyaç sahiplerine teslim edildi. TAV İstanbul ve BTA geçtiğimiz yıl da Ataşehir Belediyesi tarafından düzenlenen “Ataşehir tane tane kapak topluyor, adım adım engelleri aşıyor” kampanyasına destek vermişti. İşlettiği İstanbul Atatürk Havalimanı’nda bulunan yiyecek içecek alanları ile havalimanı personeli ofislerinde düzenlenen özel alanlarda, tüketilen pet şişelerin kapaklarının toplanmasını sağlamış ve Ataşehir Belediyesi’ne teslim edilen yaklaşık 250 kilogram kapakla Türk Sakatlar Vakfı’nın da işbirliği ile ihtiyaç sahiplerine tekerlekli sandalye desteğinde bulunmuştu.

Şirket İçi

Ayrıca, TAV Grubu çalışanlarını bir araya getiren ve sosyalleşmenin yanı sıra kişisel gelişimlerine de katkıda bulunan iki önemli proje yürütülmektedir: TAV Cup ve TAV Atölye. TAV Cup, İstanbul, İzmir ve Ankara’da eş zamanlı olarak gerçekleştirilen spor turnuvalarından oluşmaktadır.

Bu yıl üçüncüsü gerçekleştirilen TAV Cup turnuvaları futbol, basketbol, voleybol, masa tenisi, satranç, bowling ve tavla branşlarında organize edilmektedir. İkinci yılında tüm TAV Cup turnuvalarına 1.600’den fazla sporcu katılırken, 2011 yılında gerçekleştirilen futbol turnuvasına katılım 600’ün üzerine oldu. TAV Cup turnuvalarında her müsabaka gözlemciler tarafından takip edilmektedir. Gözlemciler tarafından belirlenen sporcular ise Türkiye’nin en kapsamlı şirketler arası turnuvası olan Corporate Games’de TAV adına mücadele etmektedir. 2011 yılında ikinci kez katılım gösterilen Corporate Games’de TAV Havalimanları 120 sporcuyla satranç, futbol ve voleybolda branş şampiyonu oldu.

2011’de çalışanlara yönelik iç iletişim etkinlikleri TAV Atölye ile çeşitlendirildi. TAV Grubu çalışanlarının kişisel gelişimlerine katkıda bulunan Atölye çalışmaları dans, fotoğraf, müzik ve resim alanlarında yapıldı ve 400’den fazla katılımcıya ulaştı. Atölye çalışmalarında yer alan katılımcılar farklı alanlarda bu hobilerini sergileme şansı buldu. Fotoğraf Atölyesi katılımcıları “İstanbul Fotoğrafçı” sergisiyle TAV Galeri’de yer alırken, Resim Atölyesi katılımcıları Unicef’in “Stars of İstanbul” projesi kapsamında TAV Yıldızı’nı hazırladılar. Dans Atölyesi katılımcıları ile hazırlanan “2010 Faaliyet Raporu” ise dünyanın en iyi faaliyet raporu ödülünü aldı.

Kurumsal sosyal sorumluluğu yönetim süreçlerinin içsel bir parçası olarak gören TAV Havalimanları, 2012’de çevre, eğitim ve kültür-sanat projelerine odaklanmayı hedeflemektedir. Faaliyet gösterdiği sektörlerde lider olmayı amaçlayan TAV, aynı zamanda sektörel gelişim süreçlerine katkı sunarak, en iyi uygulamaları benimsemeyi, geliştirmeyi ve bu alandaki bilgi birikimini yurtdışı operasyonlarına da taşıyarak sektörün ilerlemesini öngörmektedir.

2011 Ödüller

Gayretli ve özverili çalışmaların sonucunda kazanılan uluslararası ödüller

- TAV Havalimanları'nın 2010 Faaliyet Raporu, ABD'nin New York kentinde düzenlenen Uluslararası Faaliyet Raporları Yarışması'nda "Dünyanın En İyisi" seçildi.
- 2010 Faaliyet Raporu, ABD'de Mercomm tarafından düzenlenen "Galaxy Awards" yarışmasında "Havalimanı İşletmeciliği" kategorisinde Altın Ödül'e layık görüldü.
- TAV Havalimanları Holding 2010 Faaliyet Raporu - Amerikan İletişim Profesyonelleri Ligi (LACP) tarafından "Ulaşım ve Lojistik" kategorisinde Altın Ödül'le ödüllendirilirken, Avrupa-Ortadoğu-Afrika bölgesinde ilk 50, Türkiye'de de ilk 10 rapor arasında yer aldı.
- Thomson Reuters Extel Surveys ve Acclaro tarafından bu yıl üçüncü kez gerçekleştirilen "Türkiye Yatırımcı İlişkileri Ödülleri" kapsamında TAV Havalimanları, "En İyi Yatırımcı İlişkileri CEO'su" kategorisinde ilk sırada olmak üzere, "En İyi Yatırımcı İlişkileri CFO'su", "En İyi Yatırımcı İlişkileri Yetkilisi", "En İyi Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitesi", "En İyi Yatırımcı İlişkileri Birimi", "Finansal sonuçların paylaşımı alanında en iyi şirket" kategorilerinde olmak üzere altı dalda ödüle layık görüldü.
- Dünya'nın en saygın bağımsız kurumsal derecelendirme şirketlerinden ISS Corporate Services, ICS, TAV Havalimanları için kurumsal yönetim derecelendirme notunu 9,09'a çıkardı. TAV Havalimanları Holding, tahsis edilen bu not ile birlikte İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Kurumsal Yönetim Endeksi'nde en yüksek ikinci nota sahip oldu.
- Emerging Markets Airport Awards, TAV Havalimanları'nı üç dalda ödüllendirdi. Birleşik Arap Emirlikleri'nden Dubai'de gerçekleştirilen ödül töreninde TAV Havalimanları "En iyi havalimanı işletmecisi" seçildi. TAV Havalimanları'nın işlettiği İzmir Adnan Menderes Havalimanı Dış Hatlar Terminali "Ekolojik Yenilik Açısından En İyi Havalimanı" unvanı alırken Gürcistan'ın Tiflis Havalimanı da kendi bölgesinin "en iyi"si olarak belirlendi.
- TAV Havalimanları, iç denetim alanındaki öncülüğünden ötürü, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Yönetim Kurulu tarafından 'İç Denetim Farkındalık' ödülüne layık görüldü.
- Gürcistan'ın önde gelen pazar araştırma şirketlerinden Global Idea ve haber portalı The Financial tarafından düzenlenen Golden Brand 2010'da, TAV Georgia 'Ulaşım ve Hizmet' kategorisinde 'Altın Marka Ödülü En İyi Marka' ödülüne layık görüldü.
- World Finance Magazine tarafından TAV Havalimanları'na 2011 Kurumsal Yönetim Ödülü verildi.
- Moodie tarafından BTA Catering firmasının Cakes & Bakes alt kuruluşuna "En İyi Tedarikçi" ödülü verildi.
- Sektörde Turizm Oscarları olarak bilinen ve Skal International İstanbul Kulübü tarafından turizmde kalite çıtasını yükseltmek amacıyla düzenlenen Skalite 2011 Ödüllerinde İstanbul Atatürk Havalimanı "Yılın En İyi Havalimanı İşletmesi" seçildi.
- W3 Awards tarafından, İstanbul Atatürk Havalimanı internet sitesi "Ulaşım" ve "Seyahat" kategorilerinde, TAV Yatırımcı İlişkileri internet sitesi "Finansal Servisler" kategorisinde "gümüş ödül"e layık görüldü.
- TAV Passport gece.com tarafından "En İyi Hizmet" Ödülü'ne layık görüldü.
- Avrasya bölgesindeki iş birliklerinin artmasını teşvik eden bir platform olarak tasarlanan ICT Summit Eurasia-Bilişim Zirvesi '11, bölge ülkeleri arasında gerçekleşen bilişim projelerini ödüllendirdi. Bilişim sektörünün pek çok köklü firmasını Enfidha - Hammamet Havalimanı bilişim altyapısı projesiyle geride bırakan TAV Bilişim, düzenlenen ödül töreninde birinci seçildi.
- TAV Makedonya, 2011 yılında ilk defa düzenlenen International Real Estate ve Investment Fuarı'nda Public Investment dalında en iyi proje ödülünü aldı.

2011 Sertifikalar

2010 raporunda belirtilen sertifika ve akreditasyonlara ek olarak

- TAV İstanbul tarafından ISO 14001 sertifikasyon süreci başlatılmıştır.
- TAV İstanbul tarafından ISO 10002 sertifikasyon süreci başlatılmıştır.
- TAV İstanbul tarafından OHSAS 18001 sertifikasyon süreci başlatılmıştır.
- TAV İstanbul tarafından BREEAM In Use sertifikasyon süreci başlatılmıştır.
- Engelsiz havalimanı projesinin sertifikasyon süreci devam etmektedir.
- TAV İzmir, 2011 yılında, ACI-Karbon Akreditasyonu Programı seviye 1 için bağımsız bir kuruluş aracılığı ile verifikasyonunu yenilemiştir.

Risk Yönetimi

Riskleri öngörerek minimize etmeyi hedefleyen, aktif risk değerlendirme sistemi

Kurumsal Risk Yönetimi Fonksiyonu

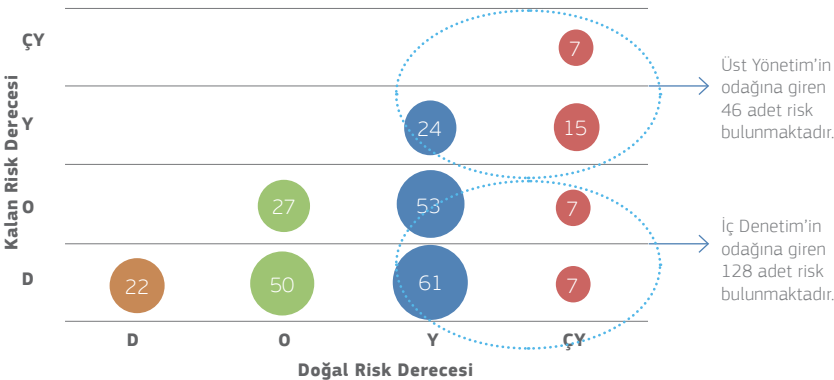
TAV Havalimanları Holding A.Ş. bünyesinde 2009 yılı Aralık ayında temeli atılan Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)'nin yapılandırılması süreci 2010 yılı içinde tamamlanmıştır. Bu yapılandırmaya göre "KRY" fonksiyonu 2009 yılından itibaren Finans Direktörlüğü'ne bağlı Risk Yönetimi ve Araştırma Koordinatörlüğü sorumluluğunda faaliyetlerini sürdürmektedir.

2012 yılı Temmuz ayı itibarıyla yürürlüğe girecek yeni Türk Ticaret Kanunu'na göre, hisseleri İMKB'de işlem görmekte olan halka açık şirketlerin, kurdukları bir "Risk Komitesi" aracılığı ile önemli risklerini üst yönetimlerine iki ayda bir düzenli şekilde raporlamaları zorunlu hale getirilmiştir. Bu fonksiyonun şirket içinde varlığı ve işlerliğinin tespiti de bağımsız denetim kurumlarına verilmiştir. TAV halka açılırken henüz yasa uygulamaya geçmeden, öngörüsüyle bu yapılmaya gitmiş, böylece, hissedarlarına ve hisse değerine verdiği önemi de ortaya koymuştur.

2011 Yılı Risk Yönetimi Çalışmaları

TAV Havalimanları Holding'in 2010 yılı risk envanteri, Risk Yönetimi ve Araştırma Koordinatörlüğü'nün koordinasyonu altında Holding'in ana süreçlerinin yöneticileri tarafından gözden geçirilmiş ve 2010 yılında belirlenmiş aksiyon planlarının etkileri risk seviyelerine yansıtılmıştır. Böylece oluşturulan 2011 yılı risk envanteri üst yönetime raporlanmıştır.

Revizyon çalışmaları sonucunda, 2010 yılında 269 adet olarak belirlenen risk sayısı eklenen yeni risklerle 2011 yılında sadece 273 adede ulaşmıştır. Seviyeleri itibarıyla üst yönetimin odağına giren risk sayısı 61'den 46'ya düşerken, İç Denetim'in odağına giren risk sayısı 112'den 128'e yükselmiştir.



TAV Havalimanları Holding, riskleri stratejik, finansal, operasyonel ve yasal/uygunluk kategorileri altında sınıflandırmakta ve riskin etkisini sadece finansal boyutta değil hizmet sürekliliği, itibar, müşteri kaybı ve yasal/mevzuatsal etki boyutlarında da değerlendirmektedir.

Risklerin kategori bazında dağılımı aşağıdaki gibidir:

Operasyonel	124	%45
Stratejik	80	%29
Yasal/Mevzuatsal	36	%13
Finansal	33	%12
Toplam	273	%100

KRY çalışmaları neticesinde TAV bünyesinde sözleşme yönetimi, veri ve bilgi sahipliği, teminat takibi, sigorta

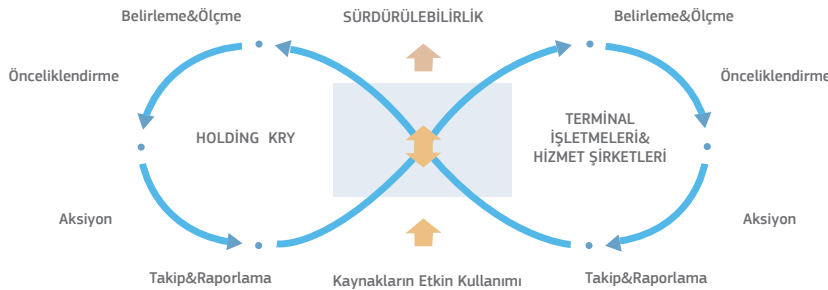
kapsamının gözden geçirilmesi, şirketler arası çalışma ve yönetim prensiplerinin daha net tanımlanması gibi konular öne çıkmış ve bu yönde iyileştirme çalışmaları başlatılmıştır.

2011 yılında ayrıca planlandığı üzere grup şirketlerinde KRY yapılandırılmasına yönelik çalışmalar hayata geçirilmiştir. Yıl boyunca çalışmalara katılan beş hizmet şirketi ve üç havalimanı/terminal işletmesinde toplam 1.816 adet risk belirlenerek şirket yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir. Amaç, tüm grup genelinde ortak bir KRY bilinci oluşturmak ve ileriye yönelik olarak KRY olgunluk seviyesini arttırmanın tohumlarını atmaktır.

Kurumsal Risk Yönetimi Anlayışı ve Risk Değerleme Metodu:

TAV Havalimanları Holding, risk yönetimi anlayışını "entegre risk yönetimi" yaklaşımı çerçevesinde şekillendirmiştir. TAV Havalimanları Holding bünyesindeki Risk Yönetimi ve Araştırma biriminin koordinasyonu altında, TAV Grubuna bağlı tüm hizmet şirketlerini ve havalimanı operasyonlarını bu risk yönetimi anlayışı içinde kapsamaktadır. Holding, iş birimleri içindeki riskleri ayrı ayrı değerlendiren klasik risk yönetimi yaklaşımından farklı olarak; "kurumun tümü" için risklere tepeden bakabilen, riskin sahibi olan iş biriminden önce "kurumun genel yararını" gözetilen ve süreklilik arz eden bir risk yönetimi fonksiyonunu işler kılmayı hedeflemektedir.

Ayrıca, Holding, faaliyet gösterdiği bölgelerde ekonomik koşullar dışında sosyal ve çevresel koşulların neden olabileceği olumsuz etkileri de kapsayan ve riskleri inisiyatif kullanarak yönetmeyi benimseyen bir yaklaşımı, sürdürülebilirlik ilkeleri çerçevesinde benimsemiştir.



Risk Yönetimi

TAV Havalimanları Holding, risk yönetimini, kurumsal hedeflerine yaklaşırken, karşısına çıkan fırsat ve tehditleri analiz eden ve risk iştahıyla orantılı olarak aldığı risklerin maliyetlerini doğru fiyatlandırma ile tanımlamaktadır.

Aynı zamanda, Holding, riskin sahibi olan yönetici/iş biriminin riske ait sorumluluğu alması ve benimsenmiş metodoloji doğrultusunda tarafsız bir gözle değerlemeye tabi tutulmasını risk yönetiminin başarısı için ön şart olarak görmektedir. Bu doğrultuda, değerlendirme sonucunda, yönetici risklerini elindeki kaynaklar ve yönetim becerisine rağmen hedeflediği seviyeye indiremiyor ve bunu sağlayabilme yönünde alınabilecek aksiyon planları mevcut ise, şirket üst yönetimine bu yönde bir öneri getirmektedir.

Değerleme sonrası önem sırasında yüksek değeri alan ve üst yönetimin odağına giren riskler, kaynaklardan ağırlıklı ve öncelikli payı almaktadırlar. Bu noktada hedef, öncelikle bu risklerin gerçekleşmesini önlemek, sonrasında da gerçekleşmeleri durumunda karşılaşılabilecek krizlerin en iyi şekilde yönetilebilmesi için hazırlıklı olabilmektir. Ek olarak, politik, sosyal ve çevresel içerikli bazı riskleri (doğal afet ya

da savaş gibi) tam olarak ölçmek imkanlar dahilinde olmadığından, bu kapsama giren riskleri sürekli yakın izlemeye tutulmaktadır.

Kurumsal Risk Yönetiminde TAV Havalimanları Holding'i Farklı Kılan Unsurlar

KRY uygulamasını Türkiye'de ilk başlatan kurumlardan biri olan TAV Havalimanları Holding'in KRY yapılanması Üst Yönetim tarafından desteklenmektedir. Bu desteğin dayanağı da hiç şüphesiz şirketin hissedar değerine verilen önem olarak ortaya çıkmaktadır.

TAV Havalimanları Holding' in risk yönetiminin başarılı yapılabilmesine olanak sağlayan özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

- KRY çalışmalarının ortaya çıkardığı iyileştirme alanlarına yönelik kararlaştırılan faaliyetlerin takipçisi olacak bir İç Denetim fonksiyonunun varlığı
- Grup içinde, bu iyileştirme çalışmaları için "kuruma özel" sistemsel çözümler üretebilen bir bilişim şirketinin bulunması

- Finansal içerikli risklerin yönetimine ilişkin olarak; finans, yapılandırılmış finans ve proje finansmanı ekiplerimizin geçmişte yönettikleri işlerin hacim ve çeşitliliğinden kaynaklanan bilgi ve tecrübe birikimleri
- Bütçe hazırlık, onay ve takip prensiplerine kurum içinde ilk kuruluş yıllarından itibaren verilen önem

Kurulum ve ilk sene değerlemeleri sonrasında 2011 yılında ilk yıl döngüsünü tamamlayan KRY için, TAV Havalimanları Holding bünyesinde gelinebilen olgunluk seviyesinin bir bağımsız kuruluşça ölçülmesi önümüzdeki dönemler için bir gündem maddesi olarak öne çıkmaktadır.

İç Denetim

Titizlikle yürütülen iç denetimler ve ekip değerlendirmesi

TAV Havalimanları Holding İç Denetim Direktörlüğü, dönemsel teftiş faaliyetleri yürüterek, Holding ve bağlı iştiraklerinde Grup Risk Politikası ile uyumu denetlemektedir. İç Denetim Direktörlüğü, risk yönetimi ve yönetim süreçlerindeki zafiyetlerle kaynakların boşa harcanmasına ve verimsizliklere neden olan uygulamaları, bağımsız denetimler ve/veya tavsiyeler yoluyla tespit etmekte ve bunları raporlamaktadır. Buna ek olarak, organizasyonun daha işlevsel olması ve hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

TAV Havalimanları Holding İç Denetim Direktörlüğü PwC'nin yaptığı İç Denetim Kalite Denetimi'nden (IA Quality Assurance Review) başarıyla geçmiş, denetim sonrasında hazırlanan 14.12.2009 tarihli raporda, birimin Uluslararası İç Denetim Standartlarına ve Etik İlkeleri'ne uyumlu çalıştığı belirtilmiştir. Böylece, TAV Holding İç Denetim Direktörlüğü, bu unvanı alan en genç birim olmuştur.

Denetim ekibi çalışanları bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırmaya yönelik "CISA, CIA, CFE, SMMM, CCSA, CFSa, CEH, ITIL V3 Foundation" gibi uluslararası sertifikalara sahiptir ve bu alanda çalışmalara devam edilmektedir.

İç Denetim Direktörlüğü, Holding ve iştiraklerindeki denetlenebilir tüm birimleri belirleyerek, yapısal risklere göre risk analizine tabi tutmaktadır.

2011 Yılı Aktiviteleri

2011 yılında, İç Denetim Direktörlüğü, Türkiye'de süreç denetimleri ile Türkiye dışındaki lokasyonlar ve finansal büyüklüğü / iş hacmi düşük olan şirketler için şube denetimlerini gerçekleştirmiştir. Toplamda 13 adet süreç denetimi ve 3 adet şirket denetimi yapılırken 2 özel inceleme raporu ve 3 adet danışmanlık hizmeti raporu düzenlenmiştir.

2011 yılında TAV Havalimanları Holding'in iş alanlarında herhangi bir mevzuat değişikliği olmazken Finans, Operasyon ve Bilgi Teknolojisi olmak üzere üç alt birim ile yürütülen denetim faaliyetleri; bu yıl ile beraber Operasyon ve Finans birlikte olmak üzere iki alt birim aracılığı ile yönetilmiştir. Bu değişiklik ile süreçlerin daha entegre bir metodoloji ile denetlenmesi, etkinliğin artırılması ve çalışanların bilgi birikimlerinin genişlemesi hedeflenmektedir. İzmir Adnan Menderes Havalimanı İç ve Dış Hatlar terminalleri ile Medine Uluslararası Havalimanı'nın işletilmesi hakkının kazanılması ile denetim kapsamı genişlemiştir. Kapsamın genişlemesi ise ilave yasal ve regülasyon risklerini beraberinde getirmiştir.

Danışmanlık hizmetleri kapsamında; işletilmeye başlanan havalimanlarında yeni kurulan sistemlerin ve bilgi teknolojisi altyapısının genel kabul görmüş standartlar çerçevesinde düzenlenmesine yönelik tavsiyeler sunulmuştur. Ayrıca, TAV Bilişim'in ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikası alması için yapılan çalışmada sürecin iyileştirilmesi için çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Bu faaliyetlerin yanı sıra Direktörlük, CEO ve üst yönetime sunulmak üzere TAV Havalimanları Holding ve iştiraklerine ilişkin önemli finansal ve operasyonel bilgileri özetleyen yönetim raporlarının (MIS-Management Information Systems) hazırlanması yönünde çalışmıştır. Böylece üst yönetimin şirketlere ilişkin güncel bilgilere hızlı, doğru olarak ulaşmaları sağlanmıştır.

Yapılan denetim çalışmaları sonucunda;

- Süreçlerde yer alan kontrollerin etkinliğinin artırılması
 - Politika ve prosedürlerin yazılı ve güncel olarak tutulması
 - Sistem-güvenlik kontrollerinin geliştirilmesi
- konularında iyileştirme yapılması gerektiği tespit edilmiştir.

Bu iyileştirme alanları çerçevesinde İç Denetim Direktörlüğü, ilgili birimler ile birlikte çalışarak kontrollerin etkinleştirilmesine destek olmuştur. Bu çalışmaların yanı sıra, yeni politika ve prosedürlerin içerik kontrollerinin yapılması konusunda iş birimleri ile çalışılarak ve yeknesak kuralların çalışanlar tarafından anlaşılması ve uygulanması konusunda yönetime destek verilmiştir.

24 Mayıs 2011'de TAV Havalimanları Holding, iç denetim alanındaki öncülüğünden ötürü, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Yönetim Kurulu tarafından 'İç Denetim Farkındalık' ödülüne layık görülmüştür.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

TAV Havalimanları Holding A.Ş. ("Şirket"), Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) "Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri"ne ("İlkeler") uyum sağlama yönünde azami ölçüde özen göstermektedir. Şirketimiz kurumsal yönetim alanında en yüksek standartlara erişmek için gerekli adımları durmaksızın atmakta ve İlkeler'de tavsiye niteliğinde düzenlenen bazı hükümlerin hayata geçirilmesi için çalışmaları aralıksız sürdürmektedir. TAV Havalimanları Holding, etik kurallar, şeffaflık, adalet, sorumluluk ve hesap verebilirlik prensiplerini Şirket kültürünün bir parçası olarak görmektedir.

Bu kapsamda İlkeler'e ilişkin olarak çalışmalarımız, 2011 yılında Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerine uygun olarak derecelendirme yapma izni bulunan uluslararası derecelendirme kuruluşu RiskMetrics Group (ISS) tarafından hazırlanarak raporda değerlendirilmiştir. Şirketimizin, 2010 yılı itibarıyla 90,35 (9,03) olan Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu, Kurumsal Yönetim'e verdiğimiz önem ve uygulama alanındaki kararlılığımız ile birlikte, önceki derecelendirme notunun tahsis edilmesinden bu yana geçen süre içerisinde sürekli iyileştirmeye ve geliştirme çalışmalarımız ile birlikte 2011 yılında 90,96 (9,09) olarak yukarı yönlü revize edilmiştir.

TAV Havalimanları, üçüncü değerlendirme yılında notunu 10 üzerinden 9,03'ten 9,09'a yükselterek geçtiğimiz yıl endekste elde ettiği birinciliğin ardından bu yıl en yüksek nota sahip ikinci şirket olmuştur. Bu çerçevede, Sermaye Piyasası Kurulu'nun konuya ilişkin ilke kararı çerçevesinde; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu alt başlıkları altında yapılan ağırlıklandırılmış değerlendirme sonuçları şöyle gerçekleşmiştir:

Alt Kategoriler	Ağırlık	Alınan
		Not
Pay Sahipleri	0,25	90,63
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	0,35	93,41
Menfaat Sahipleri	0,15	96,82
Yönetim Kurulu	0,25	84,36
Toplam	1,00	90,96

Şirketimizin Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri gereği hazırladığı Bilgilendirme politikası, yazılı bir bildiri haline getirilerek www.tavyatirimciiliskileri.com adresli internet sitesinde de ilan edilmiştir.

24.05.2010 tarihli Genel Kurulumuzda kabul edildiği üzere 15 olan Yönetim Kurulu Üyesi sayısı "en az dokuz" olarak değiştirilmiştir. Yönetim Kurulumuzda bulunan iki Bağımsız Üye, Kurumsal Yönetim İlkelerinde belirtilen yönetim kurulu'nda en az iki Bağımsız Üye olması gerekliliğini şirket halka arzından bu yana sağlamaktadır.

Şirketimiz, 31 Aralık 2011 tarihinde sona eren faaliyet döneminde, Raporun 18.3.4 ("Yönetim Kurulu üyelerinin seçiminde birikimli oy sisteminin uygulanması"), 26.5.2 ("Yönetim Kurulu'nda oluşturulan komitelerin sayı, yapı ve bağımsızlığı" - "Komite başkanları, bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilir.") bölümlerinde belirtilen hususlar dışındaki İlkelere uymakta ve İlkeleri uygulamaktadır. Belirtilen bu hususların mevcut durum itibarıyla önemli bir çıkar çatışmasına yol açmayacağı düşünülmektedir. Şirketimiz Yönetim Kurulu'nda bulunan iki bağımsız üye vasıtasıyla azınlık hakların kullanılması mümkün kılınmış olmakla birlikte Yönetim Kurulu üye seçiminde birikimli oy sisteminin avantajları ve dezavantajları Şirketimizce değerlendirmektedir. Şirketimiz Yönetim Kurulu bağımsız üyelerinden Mehmet Cem Kozlu, aynı zamanda Kurumsal Yönetim Komitesi'nde başkan olarak ve Pierre de Champfleury ise Denetim Komitesi'nde üye olarak görev yapmaktadır.

TAV Havalimanları Holding A.Ş. Yönetim Kurulu, Üst Yönetimi ve tüm çalışanları Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin kurum bünyesinde yerleştirilmesi amacıyla her aşamada desteklemektedir. Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Şirket bünyesine adaptasyonunun ardından faaliyetlerin eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirileceğinin beyan edildiği Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu kamuya açıklanmıştır.

BÖLÜM I-PAY SAHİPLERİ

2. Yatırımcı İlişkileri Birimi

Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata, Ana Sözleşme'ye ve diğer Şirket içi düzenlemelere uyulmakta ve bu hakların kullanılmasını sağlayacak önlemler alınmaktadır.

Pay sahipleriyle Şirket arasındaki tüm ilişkileri izlemek ve iletişimi sağlamak amacıyla, Şirketimiz bünyesinde, Şubat 2007'deki halka arz öncesinde Eylül 2006 tarihinde "Yatırımcı İlişkileri Birimi" oluşturulmuştur. Yatırımcı İlişkileri Birimimiz, mevcut ve potansiyel yatırımcılara TAV Havalimanları Holding hakkında doğru, zamanında ve tutarlı bilgi sunmak, Şirketin bilinirliğini ve kredibilitasını artırmak, dünyadaki halka açık havalimanı şirketleri arasında konumlanmasını sağlamak, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanmasıyla Şirketin sermaye maliyetini düşürmek ve Yönetim Kurulu ile sermaye piyasası katılımcıları arasındaki iletişimi sağlamak amacıyla faaliyet göstermektedir. Bu hedefe paralel olarak, Şirketimiz pay sahipleri ve yatırımcılarla iletişime büyük önem vermekte ve aktif bir yatırımcı ilişkileri programı sürdürmektedir.

Thomson Reuters Extel Surveys ve Acclaro tarafından bu yıl üçüncü kez gerçekleştirilen "Türkiye Yatırımcı İlişkileri Ödülleri" kapsamında TAV Havalimanları, "En İyi Yatırımcı İlişkileri CEO'su" kategorisinde ilk sırada olmak üzere, "En İyi Yatırımcı İlişkileri CFO'su", "En İyi Yatırımcı İlişkileri Yetkilisi", "En İyi Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitesi", "En İyi Yatırımcı İlişkileri Birimi", "Finansal sonuçların paylaşımı alanında en iyi şirket" olmak üzere altı dalda ödüle layık görülmüştür.

İlki 2009 yılında gerçekleştirilen "Türkiye Yatırımcı İlişkileri Ödülleri"nde TAV Havalimanları Holding CEO'su M. Sani Şener "En İyi Yatırımcı İlişkileri CEO'su", TAV Havalimanları Holding Yatırımcı İlişkileri Yöneticisi Nursel İlgen "En İyi Yatırımcı İlişkileri Yetkilisi", TAV Havalimanları Yatırımcı İlişkileri İnternet sitesi de "En İyi Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitesi"

kategorisinde ödül almıştı. 2010 yılındaki ödüllerde ise TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı M. Sani Şener "En İyi Yatırımcı İlişkileri CEO'su", Finans Direktörü Murat Uluğ "En İyi Yatırımcı İlişkileri CFO'su", Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü Nursel İlgen "En İyi Yatırımcı İlişkileri Yetkilisi", kategorilerinde ilk sırada olmak üzere "En İyi Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitesi" ve "En İyi Yatırımcı İlişkileri Birimi" dalları dahil toplam 5 kategoride ödül almıştı.

Yatırımcı İlişkileri Birimi, organizasyon şemasında doğrudan Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi olan İcra Kurulu Başkanı'na (CEO) bağlıdır. Yatırımcı İlişkileri Birim Yöneticisi, Yönetim Kurulu toplantılarına katılarak, Yönetim Kurulu ve pay sahipleri arasında çift yönlü iletişimi sağlar.

Yönetim Kurulu ile pay sahipleri ve finans dünyası arasındaki iletişim köprüsü olan Yatırımcı İlişkileri Biriminin başlıca görevleri şunlardır:

- Pay sahiplerine ilişkin kayıtların sağlıklı, güvenli ve güncel olarak tutulmasını sağlamak,
- Pay sahipleri ile ilgili konularda şirket içi koordinasyonu sağlamak,
- Şirket ile ilgili kamuya açıklanmamış, gizli ve/veya ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere, pay sahiplerinin ve potansiyel yatırımcıların, hisse senedi analistlerinin, yasal kurum ve kuruluşların (SPK, IMKB, MKK gibi) ve finans alanında yayın yapan kuruluşların, Şirket ile ilgili yazılı ve sözlü bilgi taleplerini yanıtlamak, istikrarlı biçimde doğru ve eş zamanlı bilgiye ulaşılmasını sağlamak, mevcut bilgileri güncellemek,
- Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'a yapılacak özel durum açıklamalarını Türkçe ve İngilizce olarak eş zamanlı hazırlamak ve göndermek,
- Şirket hakkında yapılacak her türlü duyuruyu gözden geçirmek, finansal sonuçlarla ilgili duyuruları Türkçe ve İngilizce olarak eş zamanlı hazırlamak,
- Pay sahiplerini ve potansiyel yatırımcıları doğru ve eksiksiz bilgilendirmek üzere Yatırımcı İlişkileri İnternet sitesi, şirket sunumu, faaliyet raporu vb. iletişim araçlarını güncellemek elektronik

- haberleşme olanaklarını kullanmak,
- Yerli ve yabancı kurumsal yatırımcılara hisse senedi ve sektör analistlerinden oluşan veri tabanını oluşturmak,
- Yurtiçinde veya yurtdışında mevcut ve potansiyel yatırımcılar ve analistlerle organize edilen yatırımcı ilişkileri toplantılarına Şirketi temsilen katılım sağlamak,
- Analistlerinin yazdıkları raporları incelemek ve takip etmek,
- Kurumsal Yönetim alanında faaliyet gösteren Derecelendirme kuruluşunun bilgi taleplerini karşılamak
- Sektörle ilgili önemli gelişmeleri ve istatistikleri takip etmek,
- Genel Kurul Toplantısı'nın, yürürlükteki mevzuata, Ana Sözleşme'ye ve diğer Şirket içi düzenlemelere uygun olarak yapılmasını sağlamak için gerekli önlemleri almak,
- Genel Kurul Toplantısı'nda, pay sahiplerinin yararlanabileceği dokümanları hazırlamak,
- Toplantı tutanaklarının pay sahiplerine erişimine açmak,
- Kamuyu aydınlatmakla ilgili her türlü konunun mevzuata uygun olarak gerçekleşmesini gözetmek ve izlemek.

Yatırımcı İlişkileri Birimi tüm çalışmalarında elektronik haberleşme olanaklarını ve Şirketin İnternet sitesini kullanmaya özen göstermektedir. Yatırımcı İlişkileri Birimi'nin erişim bilgileri <http://www.tavyatirimciliskileri.com> adresli İnternet sitesinde ve faaliyet raporlarında yayınlanmaktadır. Yatırımcı İlişkileri Birimi'ne her türlü istek ve soru için tav.aero adresinden ulaşılabilir. 2011 yılı içerisinde görsel ve içerik açısından daha da zenginleştirilerek yenilenen TAV Yatırımcı İlişkileri İnternet sitesi interaktif bir yapıya kavuşmuş ve kullanıcıların bilgi ve verilere daha kolay ulaşması adına pek çok yenilik siteye adapte edilmiştir. Bunun yanı sıra Facebook, Twitter gibi sosyal medya platformlarında şirket ile ilgili önemli finansal ve operasyonel bilgiler paylaşılmaktadır.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Yatırımcı İlişkileri Birimi'nin işlemleri SPK İleri Düzey ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisanslarına sahip Nursel İlgen, CFA, SPK İleri Düzey, Türev Araçlar ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme yeterlilik sınavlarını vermiş olan Ali Özgü Caneri ve SPK İleri Düzey, Türev Araçlar ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansına sahip Besim Meriç tarafından yürütülmektedir.

Bu kapsamda, Yatırımcı İlişkileri Birimi'nde görev alanların bilgileri aşağıda belirtilmiştir:

TAV Yatırımcı İlişkileri Birimi

Ad Soyad	Unvan	Telefon	E-Mail
Nursel İlgen	Koordinatör	212 463 3000 / 2122	nursel.ilgen@tav.aero
Ali Özgü Caneri	Müdür Yardımcısı	212 463 3000 / 2124	ali.caneri@tav.aero
Besim Meriç	Müdür Yardımcısı	212 463 3000 / 2123	besim.meric@tav.aero

Nisan 2012 itibarıyla Şirketimiz sermayesini temsil eden hisse senetlerinin %44'ü halka açık olup (fiili dolaşımdaki pay oranı %40) bunun yaklaşık %85'i yabancı yatırımcıların elinde bulunmaktadır. 2011 yılı içinde pay sahipleri ve yatırımcıları bilgilendirmeye yönelik olarak düzenlenen yurtdışında yurtiçinde toplam 17 yatırımcı konferansına katılım sağlanmıştır. Yatırımcılar, pay sahipleri ve analistlerle Şirketimizin faaliyet sonuçları, performansı ve diğer gelişmeler konusunda 600'ün üzerinde yatırımcı ile yüz yüze görüşmede bulunulmuştur. Ayrıca, Sermaye Piyasası Mevzuatı gereğince 2011 yılı içinde 24 adet özel durum açıklaması kamuoyuna duyurulmuş, bu duyurular ayrıca Şirketimizin internet sitesinde de yayınlanmıştır. 2011 yılında telefon ve elektronik posta yoluyla pek çok yatırımcı ve analistin sorularına cevap verilirken, finansal raporlama dönemlerinde (çeyrek bazında) finansal sonuçlarla ilgili detaylı açıklamalar hazırlanmıştır.

3. Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı

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

Pay sahiplerinden gelen çok sayıda yazılı ve sözlü bilgi talebi Yatırımcı İlişkileri Birimi'nin gözetiminde ve Sermaye Piyasası Mevzuatı hükümleri dahilinde, geciktirilmeksizin zamanında cevaplandırılmaktadır. Pay sahiplerinin bilgi alma haklarının genişletilmesi amacıyla yönelik olarak, Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan ve pay sahiplerinin haklarının kullanımını etkileyebilecek her türlü bilgi güncel olarak internet sitemizde pay sahiplerinin bilgisine sunulmaktadır. İnternet sitemizdeki bilgiler yerli ve yabancı pay sahiplerinin kullanımına eşit bir şekilde Türkçe ve İngilizce olarak sunulmaktadır.

Şirket Faaliyetleri Genel Kurul tarafından atanan Bağımsız Dış Denetçi ve Denetçiler tarafından düzenli ve periyodik bir şekilde denetlenmektedir. 2011 yılı için bağımsız denetim faaliyetleri Akis Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. tüzel kişiliği altında KPMG tarafından gerçekleştirilmiştir.

Ana Sözleşmemizde hissedarların özel denetçi atanması talebi henüz bireysel bir hak olarak düzenlenmemiş olup, Şirketimize herhangi bir özel denetçi tayini talebi gelmemiştir. Ancak, Ana Sözleşmemizin 20.1. maddesinde hissedarların, şüpheli gördükleri hususlarda denetçilerin dikkatini çekmeye ve gerekli açıklamayı istemeye yetkili oldukları hükmü bulunmaktadır.

4. Genel Kurul Bilgileri

Şirketimizin 2010 yılı faaliyetlerine ilişkin Hissedarlar Olağan Genel Kurul Toplantısı, 13 Mayıs 2011 Cuma günü saat 10.00'da, Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali, A Kapısı – VIP yanı TAV Yönetim Merkezi, Yeşilköy, İstanbul, adresinde bulunan TAV Akademi (A) Salonu'nda gerçekleştirilmiştir. Olağan Genel Kurula ilişkin toplantı gün ve saatini, toplantı yerini, gündem maddelerini, pay sahiplerinin Olağan Genel Kurula katılım prosedürü, vekaletname örneği ve düzenleme usulü hakkında gerekli bilgiyi içeren ilan 20 Nisan 2011 tarihli ve 7798 sayılı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinin 863. sayfasında ve 16 Nisan 2011 tarihli Radikal ve Akşam gazetelerinde yayımlanmıştır. Toplantı tarihi itibarıyla Şirketimiz sermayesini temsil eden 363.281.250 adet hissenin %57,3'üne karşılık gelen 208.335.406 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 Şirketimiz merkezinde ve internet sitemizde (www.tavyatirimciliskileri.com) 28 gün önceden yayımlanmıştır.

İnternet sitesinde yayımlanan Genel Kurul Bilgilendirme Dökümanı ile beraber Genel Kurul toplantı duyurularında; toplantı gün ve saati, toplantı yeri, gündem, davetin Yönetim Kurulu tarafından yapıldığı ve pay sahiplerinin Genel Kurula katılım prosedürü açıklanmıştır. Şirketimizde nama yazılı pay bulunmadığından, bu tür pay sahiplerinin yapılan Genel Kurul toplantılarına katılabilmesi adına herhangi bir işlem yapılmamıştır. 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 sitemizde incelemeye açık tutulmuştur.

Şirketin geçmiş hesap döneminde gerçekleşen veya gelecek dönemlerde planladığı yönetim ve faaliyet organizasyonunda önemli bir değişiklik söz konusu değildir. Böyle bir değişiklik söz konusu olduğu taktirde mevzuat gereklilikleri çerçevesinde kamuoyu ile paylaşılacaktır. Gerçekleştirilen Genel Kurul toplantılarına ait gündeme pay sahipleri tarafından madde eklenmesi yönünde herhangi bir talep Şirketimize ulaşmamıştır. Genel Kurul'un toplanma usulü , pay sahiplerinin katılımını en üst seviyede sağlamaktadır. Genel Kurul toplantıları, pay sahipleri arasında eşitsizliğe yol açmayacak biçimde, pay sahipleri için mümkün olan en az maliyetle ve karmaşık olmayan bir usulde gerçekleştirilmektedir. Genel Kurul toplantılarının yapıldığı TAV Akademi (A) Salonu Şirket merkezindedir ve bütün pay sahiplerinin katılımına imkân verecek niteliktedir. Genel Kurul toplantılarımız kamuya açık olarak ve Sanayi ve Gümrük Bakanlığı Komiseri gözetiminde yapılmaktadır. Genel Kurul toplantılarında, gündemde yer alan konular tarafsız ve ayrıntılı bir biçimde, açık ve anlaşılabilir şekilde belirtilmiştir, kullanılan ifadeler farklı yorumlara yol açacak mahiyette değildir. Pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkanı verilmeyle ve sağlıklı bir tartışma ortamı yaratılmakla birlikte 2010 yılı Genel Kurul Toplantısı'nda pay sahipleri bu haklarını kullanmamışlardır. Genel Kurul toplantı tutanaklarına internet sitemizden (www.tavyatirimciiliskileri.com) ulaşılabilir.

5. Oy Hakları ve Azınlık Hakları

Oy Hakları

Şirketimizde oy hakkının kullanılmasını zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılmakta ve her pay sahibine, oy hakkının en kolay ve uygun biçimde kullanma fırsatı sağlanmaktadır. Şirketimizde her payın bir oy hakkı bulunmaktadır. Şirketimizin Ana Sözleşmesi'ne göre oy hakkında imtiyaz mevcut değildir. Dolayısıyla, Şirketimizde imtiyazlı pay ve grup ayrımı bulunmamaktadır. Şirketimizde oy hakkının iktisap tarihinden itibaren belirli bir süre sonra kullanılmasını öngörecektir biçimde bir düzenleme bulunmamaktadır. Şirketimizin Ana Sözleşmesi'nde pay sahibi olmayan kişinin temsilci olarak vekaleten oy kullanılmasını engelleyen hüküm bulunmamaktadır. Şirketimiz sermayesinde karşılıklı iştirak ilişkisi bulunmamaktadır.

Azınlık Hakları

Şirket Ana Sözleşmesi'nde azınlık haklarının, ödenmiş sermayenin en az %5'ini temsil eden pay sahipleri tarafından kullanılacağına dair hüküm bulunmaktadır. Şirketimizde azınlık haklarının kullanılması Türk Ticaret Kanunu'na, Sermaye Piyasası Kanunu'na, ilgili mevzuata ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun tebliği ve kararlarına tabidir; Ana Sözleşme'de bu hükümlere ek olarak herhangi bir düzenlemeye yer verilmemiştir. Şirketimizde azınlık haklarının söz konusu mevzuata uygun surette ve gerekirse Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri vasıtasıyla kullanılması öngörülmektedir. Birikimli oy kullanım hakkı, SPK'nın Seri: IV, No:29 Tebliği ile Halka Açık Anonim Ortaklıkların seçimine bırakıldığı için Şirketimizin Ana Sözleşmesi'nde birikimli oy kullanma yöntemine (henüz) yer verilmemekle birlikte, mevzuattaki gelişmeler çerçevesinde bu yöntemin avantajları ve dezavantajları Şirketimizce değerlendirilecektir.

Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi

Şirket Bilgilendirme Politikamızda da yer aldığı üzere azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine eşit muamele edilir.

6. Kâr Dağıtım Politikası ve Kâr Dağıtım Zamanı

Şirket'in kârına katılım hususunda herhangi bir imtiyaz bulunmamaktadır. Şirketimiz, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı, Sermaye Piyasası Kurulu Düzenleme ve Kararları, Vergi Yasaları, ilgili diğer yasal mevzuat hükümleri ile Şirketimizin Ana Sözleşmesi'ni dikkate alarak kâr dağıtım kararlarını belirlemektedir. Buna göre, SPK'nın 27 Ocak 2010 tarih ve 02/51 sayılı kararı gereğince halka açık anonim ortaklıkların 2009 yılı sonrasında faaliyetlerden elde ettikleri kârlarının dağıtım konusunda herhangi bir asgari zorunluluk getirilmemiştir (2008 yılında %20). Kâr dağıtım yapmaya karar veren anonim ortaklıklar için ise bu dağıtımın şirket genel kurulunda alınacak karara bağlı olarak nakit olarak ya da bu temettünün sermayeye eklenmesi suretiyle ihraç edilecek payların bedelsiz olarak dağıtılmasına veya belli oranda nakit, belli oranda bedelsiz pay olarak dağıtılmasına karar verilmştir.

Şirketimiz Yönetim Kurulu'nda kabul edilen işbu kâr dağıtım politikası, faaliyet raporunda ve yatırımcı ilişkileri sitesinde yer almaktadır. Kâr dağıtım politikasını, Şirketin ve iştirak ve bağlı ortaklıklarının uzun dönemli büyümesinin gerektireceği yatırım ve sair fon ihtiyaçları ile ekonomik koşullardaki olağanüstü gelişmelerin gerektireceği özel durumlar hariç sürdürülmesi, Şirketimizin temel amaçları arasında yer almaktadır.

13 Mayıs 2011 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı Gündemi'nin beşinci maddesi uyarınca, Şirketimizin 2010 hesap yılı sonu itibarıyla yasal kayıtlarında oluşan net dönem kârı geçmiş yıl zararları ile netleştirildiğinde dağıtılabilir kârı bulunmadığı için, şirketin pay sahiplerine kâr dağıtım yapılmayarak konsolide net kârın olağanüstü yedeklere aktarılması ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun konuya ilişkin ilke kararı ve ilgili mevzuat kapsamında 2010 yılı hesap dönemine ilişkin olarak hissedarlarımıza kâr dağıtım yapılmaması hususu oybirliği ile kabul edilmiştir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Yönetim Kurulu hissedarlara 2011 yılına ilişkin kardan dağıtılmak üzere, hisse başına 0,25TL (0,2125TL net) kâr dağıtımına ilişkin kararını, 2012 yılında yapılacak olan Genel Kurul'un onayına sunacaktır.

7. Payların Devri

Şirketimizin Ana Sözleşmesi'nde pay sahiplerinin paylarını serbestçe devretmesini zorlaştırıcı herhangi bir hüküm mevcut değildir.

BÖLÜM II-KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

8. Şirket Bilgilendirme Politikası

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri gereği hazırlanan Şirketimizin bilgilendirme politikası yazılı bir bildiri haline getirilerek www.tavyatirimciliskileri.com internet sitesinde de ilan edilmiştir. TAV Havalimanları Holding'in Yeni Bilgilendirme Politikası 2012 yılında yapılacak olan Genel Kurul'un onayına sunulacaktır.

Bilgilendirme politikasının takibinden, gözden geçirilmesinden ve geliştirilmesinden Yönetim Kurulu sorumludur. Yatırımcı İlişkileri Birimi kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu gözetmek ve izlemek üzere görevlendirilmiştir. Bilgilendirme politikası, Şirketin geçmiş performansını ve gelecek beklentilerini, genel kabul gören muhasebe prensipleri ve Sermaye Piyasası Mevzuatı hükümleri çerçevesinde tam, adil, doğru, zamanında ve anlaşılabilir bir biçimde, pay sahipleri, yatırımcılar ve analistler (sermaye piyasası katılımcıları) ile eşit olarak paylaşarak, her zaman aktif ve şeffaf bir iletişim sağlamayı amaçlamaktadır.

Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları

Kamuya açıklanacak bilgiler, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak biçimde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit olarak kamunun kullanımına sunulmaktadır. TAV Havalimanları Holding A.Ş., kamuyu aydınlatmaya ilişkin tüm uygulamalarda Sermaye Piyasası Mevzuatı'na ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası düzenlemelerine uygun olarak hareket etmektedir. Şirketimizin uyguladığı kamuyu aydınlatma esasları ve araçları ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmaktadır:

- Yatırımcı İlişkileri Birimi kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu gözetmek ve izlemek üzere görevlidir. Şirket dışından gelen sorular, İcra Kurulu Başkanı (CEO), Finans Direktörü (CFO) veya bu kişilerin bilgisi dahilinde Yatırımcı İlişkileri Birimi tarafından mümkün olan en kısa süre içinde cevaplandırılmaktadır. Yazılı sorular ve Şirketimiz tarafından verilen cevaplar kayıt altında tutulmaktadır. Sermaye piyasası katılımcıları ile iletişim ve yapılan tüm görüşmeler, Yatırımcı İlişkileri Birimi tarafından gerçekleştirilmektedir.
- Kamuya yaptığımız açıklamalarda, yasal düzenlemelerle öngörülenlere ek olarak, basın bültenleri, elektronik veri dağıtım kanalları, elektronik posta gönderileri, pay sahipleri ve potansiyel yatırımcılarla yapılan toplantılar, sosyal medya araçları ve internet sitesi üzerinden yapılan duyurular gibi diğer kamuyu aydınlatma araç ve yöntemleri de etkin bir biçimde kullanılmaktadır.

- TAV Havalimanları Holding bünyesinde tanımlanmış olan Etik Kurallar bütün yönetici ve çalışanların uymak zorunda olduğu ilke ve kuralları içermektedir. Etik kurallar Şirketimiz internet sitesinde kamuoyunun bilgisine sunulmaktadır.
- Şirketimizin finansal durumunda ve/veya faaliyetlerinde önemli bir değişiklik olması halinde veya yakın bir gelecekte önemli bir değişikliğin ortaya çıkmasının beklendiği durumlarda, ilgili düzenlemelerde yer alan hükümler saklı kalmak kaydıyla, kamuoyu bilgilendirilmektedir.
- Şirketimizin kamuya yapmış olduğu açıklamalarla ilgili sonradan ortaya çıkan değişiklikler ve gelişmeler sürekli olarak güncellenerek kamuya duyurulmaktadır.
- TAV Havalimanları Holding A.Ş., medya takip ajansları aracılığıyla ulusal yayın yapan önemli basın organlarında TAV Havalimanları Holding ile ilgili olarak çıkan haberlerin takibini yapmaktadır. Bu kapsamda her sabah, yayınlanan haberler TAV Havalimanları Holding Üst Düzey Yöneticilerine, Yatırımcı İlişkileri birimine ve Kurumsal İletişim birimine yönlendirilmektedir. Şirket ile ilgili gerçeğe dayalı olmayan bir haber bulunması durumunda, Yatırımcı İlişkileri Birimi tarafından durum değerlendirilerek, İMKB veya SPK tarafından açıklama isteğini takiben veya gerekli hallerde açıklama isteği beklenmeksizin TAV Havalimanları bilgilendirme politikasına uygun olarak ilgili bildirimler yapılmaktadır.

Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar ve Bağımsız Denetim

Mali tablolarımız ve dipnotları konsolide bazda SPK'nın Seri: XI, No: 29 Tebliği kapsamında ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na (UFRS) uygun olarak hazırlanmakta; Uluslararası Denetim Standartları'na (UDS) göre bağımsız denetimden geçirilmekte ve kamuya açıklanmaktadır.

9. Özel Durum Açıklamaları

Şirketimizin sermaye piyasası araçlarının değerine etki etme ihtimali bulunan gelişmeler, mevzuat ile belirlenen süre içinde zaman geçirmeksizin kamuoyuna duyurulmaktadır. 2011 yılı içinde 24 özel durum açıklaması yapılmış olup bunlardan hiçbirisi SPK veya İMKB tarafından istenen ek açıklama niteliğinde değildir. Yabancı borsalarda kote sermaye piyasası aracımız bulunmadığından, ilave kamuyu aydınlatma yükümlülüğümüz doğmamaktadır.

10. Şirket İnternet Sitesi ve İçeriği

Kamunun aydınlatılmasında, SPK İlkeleri'nin öngördüğü doğrultuda Şirketimizin internet sitesi aktif olarak kullanılmaktadır. Yatırımcı İlişkileri Birimi ile ilgili tüm konular www.tavyatirimciiliskileri.com adresli internet sitesinde yer almaktadır. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, yabancı yatırımcıların da yararlanması açısından İngilizce olarak da hazırlanmıştır ve site, Thomson Reuters ve Acclaro tarafından 2009 yılında ilk kez düzenlenen Yatırımcı İlişkileri ödülünde "En iyi Web Sitesi" kategorisinde birinciliğe, 2010 ve 2011 yıllarında da iki kez ikinciliğe layık görülmüştür.

Şirketimiz tarafından kamuya açıklanmış olan bilgilere internet üzerinden erişim imkânı bulunmaktadır. Şirketimizin antetli kağıdında internet sitemizin adresi açık bir biçimde yer almaktadır. www.tavyatirimciiliskileri.com adresli internet sitesinden ulaşılabilmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerinde sayılan bilgilerden Şirketimiz hakkında uygulanabilir nitelikte olanların tamamı Şirketimizin internet sitesinde yayınlanmakta ve güncellenmektedir. 2010 ve 2011 yılı içerisinde yaptığımız çalışmalarla birlikte Yatırımcı İlişkileri internet sitemizin içeriği daha da zenginleştirilerek, her türlü bilgi ve veriye daha kolay erişimi sağlayacak şekilde interaktif bir yapıya kavuşturulmak suretiyle yenilenmiş, mobil site uygulaması başlatılmış ve İpad uygulamasına uyumlu hale getirilmiştir. Sitemiz, Genel Kullanıcı, Kurumsal Yatırımcı, Bireysel Yatırımcı ve Analist olmak üzere 4 farklı kullanıcı grubuna ayrılmış olup, kullanıcının ana sayfa üzerinden seçtiği gruba göre sayfanın içeriği farklılık göstermektedir.

İnternet sitemizde uyguladığımız yeni özellikler ile birlikte yatırımcılar, TAV Yatırımcı İlişkilerine istedikleri her konuda sorularını iletebildiği gibi, şirketimizin Yönetim Kuruluna da mesaj göndererek, şirket yönetimi ile aktif bir iletişim bağı kurabilmektedir. Kullanıcılar, e-posta dağıtım listemize dahil olarak, şirketimizle ilgili rapor ve bilgilere düzenli olarak sahip olabildiği gibi, kurumsal yatırımcılar toplantı taleplerini site içerisinde ilgili bölüm üzerinden iletebilmektedir. Bunun yanısıra şirketimizle ilgili rapor çıkaran analistler, internet sitemiz üzerinden, raporlarını ve şirketimizle ilgili önemli finansal ve operasyonel tahminler ile gelecek yıllara ilişkin makro ekonomik beklentilerini kendilerine özel olarak verilen şifre ve kullanıcı kodu ile girmek suretiyle siteye ekleyebilmektedir.

Şirket tarihçesi

- Son durum itibariyle yönetim ve ortaklık yapısı
- Özet bilanço, gelir tablosu ve nakit akım tablosu
- Özet operasyonel veriler
- Şirket kurumsal yönetim ilkeleri
- Şirket etik kuralları
- Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulu komiteleri
- Ana Sözleşme'nin son hali ve değişikliklerin yayınlandığı Ticaret Sicili Gazetelerinin tarih ve sayısı
- İzahnameler ve halka arz sirküleri
- Ticaret sicili bilgileri
- Genel Kurul toplantısı gündemi, Genel Kurul bilgilendirme dökümanı, vekaleten oy kullanma formu, toplantı tutanağı
- Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu
- İçeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin listesi
- Bilgilendirme politikası
- Faaliyet raporları
- Periyodik mali tablo ve raporlar
- Finansal takvim
- Özel durum açıklamalarımız
- Sunumlarımız
- Hisse senedi fiyatı ve performansına ilişkin bilgi ve grafikler
- Veri sağlayıcı şirket tarafından güncellenen bilgiler
- Sıkça sorulan sorular
- Analist iletişim bilgileri
- Şirket iletişim bilgileri
- Yönetim Kurulu ile iletişim
- Dağıtım listesine katılım
- Toplantı talepleri
- Rapor talepleri
- Yatırımcı geri bildirim formu

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

11. Gerçek Kişi Nihai Hâkim Pay Sahibi/Sahiplerinin Açıklanması

Şirketimizde gerçek kişi nihai hâkim pay sahibi bulunmamaktadır.

Şirketimizin 31.12.2011 itibarıyla ortaklık yapısı aşağıda yer almaktadır.

Ortağın Ticaret Unvanı/Adı Soyadı	Sermayedeki Payı (TL)	Sermayedeki Payı (%)
Tepe İnşaat Sanayi A.Ş.	94.664.477	26,1
Akfen Holding A.Ş.	94.886.071	26,1
Sera Yapı Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.	14.644.716	4,0
Halka Açık Olmayan Diğer	12.775.048	3,5
Halka Açık Kısım Diğer	146.310.939	40,3
TOPLAM	363.281.250	100,0

12. İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması

Gerek mevzuat hükümleri ve gerekse Şirket çalışanları ile akdedilen iş sözleşmeleri gereğince, bazı kilit noktalarda bulunan ve isimleri aşağıda yer alan kişiler bu kapsamda yer almaktadır:

Abdullah Atalar
Yönetim Kurulu Üyesi

Ali Haydar Kurtarıcan
Yönetim Kurulu Başkan Vekili,
Denetim Komitesi Başkanı

Ali Özgü Caneri
Yatırımcı İlişkileri Müdür Yardımcısı

Alkan Özyayla
Strateji Yetkili Uzmanı

Alper Topçu
Kurumsal İletişim Tasarım Müdürü

Altuğ Koraltan
İç Denetim Direktörü

Asaf Kirazoğlu
Bütçe ve Planlama Müdür Yardımcısı

Aslıhan Çörtük
Pazarlama Koordinatörü

Aslıhan Manas
Yönetim Kurulu Yönetici Asistanı

Ayşe Kefli
Proje ve Yapılandırılmış Finans Uzmanı

Aytekin Bektaş
Muhasebe Müdürü, TAV İstanbul

Aziz Murat Uluğ
Finans Direktörü, Kurumsal Yönetim
Komitesi Üyesi

Banu Pektaş*
Baş Hukuk Müşaviri

Barışcan İl
Pazarlama Uzmanı

Begüm Özbey Bayol
Hukuk Müşaviri

Bengi Vargül
Kurumsal İletişim Koordinatörü

Berk Kayserli
Kurumsal İletişim Uzmanı

Besim Meriç
Yatırımcı İlişkileri Müdür Yardımcısı

Bilde Bilen
Hukuk Müşaviri

Binnur Onaran
Genel Müdür, TAV Bilişim

Burak Birhekimoğlu
Yönetim Sistemleri Koordinatörü

Burcu Geriş
Proje ve Yapılandırılmış Finans Koordinatörü

Burcu Sarıoğlu
Medya İlişkileri Müdürü

Burcu Yar Günhan
İç Denetim Müdürü (Finansal ve
Operasyonel)

Bülent Özütürk
Yatırımlar Koordinatörü

Ceyda Akbal
Hukuk Müşaviri

Defne Bahar
Proje ve Yapılandırılmış Finans Uzman
Yardımcısı

Defne Sertel
Çevirmen

Demet Sözmen
Vergi Müdürü

Deniz Aydın
Mali İşler Direktörü

Doruk Karabulut
Proje ve Yapılandırılmış Finans Müdür
Yardımcısı

Eda Bildiricioğlu
Genel Müdür, TAV İşletme Hizmetleri

Ensar Yürükçü
Bütçe ve Planlama Yetkili Uzmanı

Ersagun Yücel
Yönetim Kurulu Üyesi, Genel Sekreter

*Sn. Banu Pektaş, 1 Nisan 2012 itibarıyla TAV Havalimanları Holding Hukuk Koordinatörlüğü'nde Baş Hukuk Müşaviri görevinden ayrılmış olup, aynı göreve Sn. Ceyda Akbal atanmıştır.

Ersan Arcan Genel Müdür, ATÜ	Levent Tunakan Proje ve Yapılandırılmış Finans Uzmanı	Önder Sezgi Yönetim Kurulu Üyesi, Denetim Komitesi Üyesi
Esin Rodoplu Risk Yönetimi ve Araştırma Müdür Yardımcısı	Mahmut Miraç Pekmezci Finansal Raporlama Müdürü	Pierre De Champfleury Yönetim Kurulu Üyesi, Denetim Komitesi Üyesi
Esin Gözpinar Risk Yönetimi ve Araştırma Yetkili Uzmanı	Mehmet Cem Kozlu Yönetim Kurulu Üyesi, Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı	Sadettin Cesur Genel Müdür, BTA
Fatih Ömür İş Geliştirme Yetkili Uzmanı	Mehmet Erdoğan Dış İlişkiler Koordinatörü	Serkan Karahatay Pazarlama Yetkili Uzmanı
Fırat Erkan Balcı Genel Müdür, TAV İzmir	Mehmet Sina Avşar Araştırma ve Geliştirme Koordinatörü	Sıla Usta Kurumsal Etkinlik Yönetimi Müdürü
Fırat Ocak Strateji Uzmanı	Melek Tan Yönetim Kurulu Büro Müdürü	Sibel Anı Finansal Raporlama Yetkili Uzmanı
Gamze Şen Finansal Raporlama Yetkili Uzmanı	Melis Erkun Hukuk Müşaviri	Şafak Özbay Finansal Raporlama Yetkili Uzmanı
Giray Çolpan İş Geliştirme Yetkili Uzmanı (Ülke Temsilcisi-Letonya)	Meryem Kuduzoğlu Maliyet Kontrol Yetkili Uzmanı, TAV İstanbul	Şaziye Çevik İdari Büro Müdürü
Gökçe Atasoy Proje ve Yapılandırılmış Finans Uzmanı	Mete Erkal Genel Müdür, TAV Gürcistan	Turgay Şahan Genel Müdür, TAV Güvenlik
Göker Köse Proje ve Yapılandırılmış Finans Müdürü	Muharrem Selçuk Çoğen Hukuk Müşaviri, Strateji Direktörlüğü	Umut Ercevahir Finansal Raporlama Koordinatörü
Gökhan Aygör Bütçe ve Planlama Müdürü	Müjdat Yücel Genel Müdür, Havaş	Vehbi Serkan Kaptan İş Geliştirme ve Strateji Direktörü
Gökhan Doğan Araştırma ve Geliştirme Koordinatörü	Murat Cevher Vergi Müdürü	Waleed Ahmed Youssef Körfez Arap Ülkeleri Direktörü ve ACI Temsilcisi
Güçlü Batkın İş Geliştirme Koordinatörü	Murat Örnekol İşletmeler Direktörü	Yaşar Kerem Gökyer Vergi Müdür Yardımcısı
Gülçin Bulan Vergi Yetkili Uzmanı	Mustafa Sani Şener Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı	Yğit Oğuz Duman İnsan Kaynakları Direktörü, Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi
Hakan Erbek Finansal Raporlama Uzman Yardımcısı	Nazım Yaprak Finans Koordinatörü	Zoran Krstevski Genel Müdür, TAV Makedonya
Haluk Bilgi Kuzey Afrika Direktörü	Nazmi Hügül Strateji Koordinatörü	
Hamdi Akın Yönetim Kurulu Başkanı	Nihat Akkaya İdari Büro Şefi	
Hasan Yeşilyurt Kurumsal Etkinlik Yönetimi Yetkili Uzmanı	Noyan Alp Ozdemir Bütçe ve Planlama Uzmanı	
Hilal Doğru İdari Büro Memuru	Nuray Demirer Genel Müdür, TAV Esenboğa	
İbrahim Süha Güçsav Yönetim Kurulu Üyesi	Nursel İlgen Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü	
Kemal Ünlü Genel Müdür, TAV İstanbul	Onur Aygüneş Pazarlama Yetkili Uzmanı	

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Tüm çalışanların hizmet sözleşmelerinde; "Çalışan, 'insider trading' işlemlerinin yasak olduğunu bilmektedir ("Insider trading", halka açık bir şirketin mali durumuyla ilgili bilgileri ya da hisse değerini etkileyebilecek herhangi bir bilgiyi diğer yatırımcılar edinmeden kullanarak rekabete ve dürüstlüğe aykırı hisse senedi alışverişinde bulunmak demektir). Bu nedenle gerek yönetici sıfatı ve gerekse Şirketteki sair konum veya sair yollarla elde ettiği, Şirketin finansal bilgilerini ya da Şirketin halka arz edilen hisselerinin değerini etkileyebilecek bilgi ve belgeyi borsa içi veya borsa dışı ticarette kendisi veya bir başkası için menfaat sağlamak amacı ile kullanmayacağını kabul ve taahhüt eder" hükmüne yer verilmiştir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri gereğince, içeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin listesinin yeniden belirlenmesi halinde, listenin yeni halinin internet sitesinde duyurulması temin edilmektedir.

BÖLÜM III-MENFAAT SAHIPLERİ

13. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi

Şirketimizin kurumsal yönetim uygulamaları ve etik kuralları, menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına almaktadır. Menfaat sahipleri Şirketin mevcut mevzuat ve etik kurallar gereğince oluşturduğu bilgilendirme politikası çerçevesinde sürekli olarak bilgilendirilmektedir. Ayrıca, basın bültenleri, faaliyet raporu, internet sitesi ve şeffaflığa dayalı bilgilendirme politikamız kapsamındaki uygulamaları ile tüm menfaat sahiplerinin bilgilendirilmesi hedeflenmektedir. Şirket çalışanları için kurum içi bilgi paylaşım alanı olan intranet aktif bir biçimde kullanılmakta olup üç ayda bir "Newspost" ve aylık olarak "Gate" dergisi yayınlanmaktadır. Şirketimiz çalışanlarının işlerini yaparken, Şirketin çıkarlarını kendileri, aileleri 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 paylaşılr ve Şirket yönetimi gerekli önlemleri alır.

14. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı

Menfaat sahiplerinin yönetime katılımı konusunda bir model veya mekanizma oluşturulmamıştır. Ancak Yönetim Kurulu'nda yer alan bağımsız üyeler Şirketin ve hissedarların yanı sıra tüm menfaat sahiplerinin de yönetimde temsil edilmesini mümkün kılmaktadır.

15. İnsan Kaynakları Politikası

- TAV Holding'in stratejik planlarına, çalışma konularına ve gereksinimlerine paralel olarak organizasyon yapıları oluşturulur, insan kaynakları gereksinimleri belirlenir ve iş gücü planlaması yapılır.
- Holding bünyesindeki çalışmaların tamamında müşteri odaklı ve yenilikçi yaklaşımlarla bireyin ve işin geliştirilmesi temel alınır. Fark ve değer yaratmayı sağlayacak iklimin oluşturulması ve desteklenmesi bütün yönetici ve çalışanlardan beklenmektedir.
- Yüksek kalitede ürün ve hizmet üretmek, süreçlerin verilerle yönetilmesi, iç ve dış müşterilerin memnuniyeti, süreçlerin verimini artırmak amacıyla etkileşimi sağlamak bütün çalışmalarda temel ilkeler olarak benimsenmiştir.
- Kuruluş hedeflerinin, ölçülebilir, izlenebilir parametreler yoluyla iş sonuçlarıyla ilişkilendirilmesine yönelik sistem ve süreçlerin uygulanması gereklidir. İş mükemmelliği ve sürekli başarı, kuruluşun hedeflerini gerçekleştirilmeye yönelik etkin çalışmaların yapılmasıyla olasıdır.

- Kurumsal ve bireysel performansın yönetilmesi ve değerlendirilmesi esastır. Çalışan, sorumlulukları, yetkinlikleri, işini geliştirmesi ve kuruluş hedeflerine katkıları kriterleri temel alınarak değerlendirilir. Üstün performans diğerlerinden farklılaştırılarak, çeşitli araçlarla ödüllendirilir.
- Seçme ve yerleştirme sürecinde hiçbir nitelikte ayrımcılığa yer verilmeden, işin gereklerine uygun kişiler yerel ve uluslararası kaynaklardan sağlanır.
- Çalışanın kendisini ve işini geliştirmesi beklenir. Kuruluş ise gelişme sürecinde gereksinim duyulan temel araçları sağlamayı hedefler. Bireysel gelişim konusunda bütün çalışanlara eşit fırsat sağlar.
- Pozisyonların ücretleri; işin tanımı, sorumlulukları, gerektirdiği nitelikler ve piyasa değeri değerlendirilerek belirlenir.
- Bütün çalışanlar kurumsal yönetim ilkelerini benimsemişlerdir. İnsana ve işe saygı, açık ve dürüst iletişim ve iş ahlakı ilkeleri temel yönetim ilkeleridir.
- TAV Havalimanları Holding'de, tüm iştirakleri dahil, 31.12.2011 itibarıyla toplam çalışan sayısı 20.269 kişidir. Çalışanlarımızdan ayrımcılık konusunda herhangi bir şikayet gelmemiştir.

16. Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkiler Hakkında Bilgiler

Şirketimiz bir holding şirketi olması nedeniyle, doğrudan operasyon içerisinde yer almamaktadır. Bu nedenle müşteriler ve tedarikçiler ile doğrudan bir ilişkisi mevcut değildir. TAV Havalimanları Holding A.Ş. bir holding olarak iştiraklerinin müşteri memnuniyetini sağlamasına yönelik düzenleme ve çalışmaları hakkında genel politikaları belirlemekte, iştiraklerine azami desteği sunmakta ve bazı hallerde üçüncü kişilerle bu hususlarda sözleşmeler akdederek, müşteri memnuniyetinin nasıl artırılacağına ilişkin çalışmalarını sürekli

olarak yapmaktadır. Bu çerçevede gerek kalite kontrol amaçlı, gerek müşteri memnuniyetini geliştirmeyi hedeflemek amaçlı anketler düzenlenmekte ve anket sonuçları dikkate alınarak müşterilerin taleplerini kolaylıkla bildirmeleri için gerekli imkânlar sağlanmakta, şikayetler de en kısa sürede cevaplanmakta ve çözüm sağlanmaktadır.

Çağrı Merkezi

TAV Havalimanları, yolcuların şikayet ve taleplerini etkin bir şekilde karşılayabilmek amacıyla Türkiye'de işlettiği havalimanlarında 444 9 TAV numarasından ulaşılabilen ortak bir çağrı merkezini 2012 yılında devreye sokmuştur.

17. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Şirketimiz 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 iştiraklerimiz 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.

Şirketimiz ve iştiraklerinin faaliyetleri gereği yasal olarak Çevre Kanunu ve ilgili mevzuatı kapsamında çevresel etki değerlendirme raporu düzenlenmesi gerekmektedir. Buna rağmen, Şirketimizin ilgili iştirakleri gerek terminallerin yapım aşamasında, gerekse işletme aşamasında çevre raporları ve çevresel yönetim planları hazırlamışlardır ve çevresel yönetim planlarına güncellenmek suretiyle uyulmaktadır.

2011 yılı içerisinde çıkardığımız 2010 yılı Sürdürülebilirlik Raporumuz, TAV'ın ekonomik, çevresel ve sosyal alandaki performansına ve görünümüne değinmektedir. Rapor, iyileştirme yönündeki çalışmalarımızla birlikte, Türkiye'de TAV tarafından işletilen havalimanlarına yönelik hedeflere yer vermektedir. TAV, sürdürülebilirlik performansı ile ilgili raporlama yaparak, gündelik operasyonlarının paydaşlarının olduğu kadar çevre üzerindeki potansiyel etkilerini de değerlendirmeyi, izlemeyi, ölçmeyi ve yönetmeyi amaçlamaktadır. Şirketimizin iştiraklerinin ayrıca işgal konuları ile ilgili uluslararası kalite kontrol planları mevcut olup kalite kontrol denetimleri uluslararası standartlara uygun olarak gerçekleştirilmektedir.

BÖLÜM IV-YÖNETİM KURULU

18. Yönetim Kurulu'nun Yapısı, Oluşumu ve Bağımsız Üyeler

Yönetim Kurulu'nun oluşumu ve seçimi Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak gerçekleştirilmekte olup buna ilişkin esaslar Şirketimizin Ana Sözleşmesi'nde yer almaktadır. Buna göre:

Şirketimizin 24 Mayıs 2010 tarihinde gerçekleştirilen Genel Kurul'unda alınan karar ile birlikte, Genel Kurul tarafından hissedarlar arasından seçilecek en az 15 üye tarafından idare olunur maddesi, en az 9 üyeden oluşan bir Yönetim Kurulu tarafından idare olunur şeklinde tadil edilmiştir. Şirket Ana Sözleşmesi ile tespit edildiği şekilde söz konusu üyelerin ikisi Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde tanımlanan anlamda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nden oluşur.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Şirket Ana Sözleşmemize uygun olarak belirlenen Yönetim Kurulu Üyelerimizin adları ve soyadları aşağıda yer almaktadır:

Yönetim Kurulu	
Hamdi Akın	Yönetim Kurulu Başkanı (İcracı Olmayan)
Ali Haydar Kurtdarcan	Yönetim Kurulu Başkan Vekili (İcracı Olmayan)
Mustafa Sani Şener	Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı
Mehmet Cem Kozlu	Yönetim Kurulu Üyesi, Bağımsız
Pierre de Champfleury	Yönetim Kurulu Üyesi, Bağımsız
Ahmet Ersagun Yücel	Yönetim Kurulu Üyesi, Genel Sekreter
Abdullah Atalar	Yönetim Kurulu Üyesi (İcracı Olmayan)
İbrahim Süha Güçsav	Yönetim Kurulu Üyesi (İcracı Olmayan)
Önder Sezgi	Yönetim Kurulu Üyesi (İcracı Olmayan)

Yönetim Kurulunda yer alan 9 üyeden 7'si İcrada yer almayan üye niteliğine (Yönetim Kurulu'nun yarısından fazlası), ikisi ise İcra Kurulu'nda yer alan üye niteliğine sahiptir. Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Kurulu Başkanı aynı kişi değildir. Şirketi temsil ve ilzama yetkili Yönetim Kurulu üyesi sayısı 6'dır.

Yönetim Kurulu üyelerinden Mehmet Cem Kozlu ve Pierre de Champfleury, 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.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Yönetim Kurulu'na bağımsızlık beyanı vermeleri ve bağımsızlıklarının ortadan kalkması halinde Yönetim Kurulu'nu durumdun derhal haberdar etmeleri şarttır. Şirket Yönetim Kurulu'nda toplam yedi yıl süreyle Yönetim Kurulu üyeliği yapan bir kişi Yönetim Kurulu'na bağımsız üye olarak seçilemez. Bu süre Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan yeni Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca "6 yıl" olarak revize edilecektir.

Yönetim Kurulu üyelerinin Şirketimiz dışında başka görev veya görevler alması belirli kurallara bağlanmamış ve/veya sınırlandırılmamıştır Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan yeni Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca "sınırlandırılır veya belirli kurallara bağlanır" şeklinde revize edilecektir.

19. Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelikleri
Şirketimizin Yönetim Kurulu üye seçiminde, aday gösterilen ve seçilen üyelerin tamamı SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkelerinde sayılan ilgili maddelerinde yer alan nitelikleri taşımaktadır.

Yönetim Kurulu en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılandırılmaktadır. Şirket Ana Sözleşmesi'nin 13. maddesinde konuya ilişkin esaslar belirtilmiştir. Yönetim Kurulu üyelerinin Şirketin faaliyet alanına ilişkin işlem ve tasarrufları düzenleyen hukuki esaslar hakkında temel bilgiyi haiz, şirket yönetimi hakkında yetişmiş ve deneyimli, mali tablo ve raporları irdeleme yeteneği bulunan ve tercihen yüksek öğrenim görmüş kişilerden seçilmesi esastır.

Yönetim Kurulu Üyelerimizin özgeçmişleri faaliyet raporumuzda ve internet sitemizde mevcuttur.

20. Şirket'in Misyon, Vizyon ve Stratejik Hedefleri

Misyonumuz

Havalimanı işletmeciliğinde müşteri odaklı yönetim anlayışıyla tüm paydaşlar için en yüksek değeri yaratmak.

Vizyonumuz

Hedef seçtiğimiz Avrupa, Rusya ile Bağımsız Devletler Topluluğu, Orta Doğu, Afrika ve Hindistan bölgelerinde havalimanı işletmeciliğinde lider ve öncü kuruluş olmak.

Stratejik Hedeflerimiz

Genel stratejik hedeflerimiz aşağıda belirtilmektedir:

- Uzun vadeli, sürdürülebilir ve kârlı büyüme sağlamak
- Gelecek dönemde yurtiçinde liderliğimizi korumak, kalıcı hale getirmek ve uluslararası düzeyde lider konumuna gelmek veya liderler arasına katılmak

Yönetim Kurulu; Murahhas Üye (İcra Kurulu Başkanı) ve Grup Direktörleri ile birlikte tartışarak ilgili dönemlere ait stratejik hedefleri belirler.

21. Risk Yönetimi ve İç Denetim Mekanizması

İç Denetim

Uluslararası İç Denetim Organizasyonu IIA'nın denetiminden geçen TAV Havalimanları İç Denetim Direktörlüğü, Denetim Komitesi'ne, komitenin gözetim rolünde yardım sağlar. İç Denetim Direktörlüğü'nün misyonu, Yönetim Kurulu'na ve Yönetime gözetim, yönetim ve işletme sorumluluklarında iç denetim, risk yönetimi ve yönetişim süreçlerindeki zafiyetleri, kaynakların boşa harcanmasına ve verimsizliklere neden olan uygulamaları tespit etmek ve bunları raporlamak suretiyle yardım sağlamaktır.

İç Denetim Direktörü hiyerarşik olarak İcra Kurulu Başkanı'na (CEO) bağlıdır. İç denetim planları, risk analizleri ile Denetim Komitesi ve yönetimin dikkat çektiği konular göz önüne alınarak hazırlanır. Risk analizi; hem var olan, hem de yeni ortaya çıkan riskleri belirlemek için düzenli olarak yapılır. Resmî olarak risk analizi yıllık olarak yapılır ancak gerekli görüldüğü takdirde daha sıklıkla da yapılabilir.

2011 yılında Türkiye ve Türkiye dışındaki lokasyonlarda önemli süreçlerde çalışmalar yapılmış ve üst yönetime raporlamaları yapılmıştır. İç Denetim Direktörlüğü risklerin zamanında, tam ve eksiksiz tespitini yapabilmek amacıyla çalışma sistemlerini ve yöntemlerini sürekli olarak gözden geçirmekte, daha etkin ve verimli denetimler yapabilmek için yeni yöntemler ve metodolojiler uygulamaktadır. Bu doğrultuda "Kontrol Öz Değerlendirme ve Sürekli Denetim" gibi 2 farklı yöntemi de 2010 senesinde uygulamaya koymuştur.

Risk Yönetimi

İç Denetim dışında Risk Yönetimi ve Araştırma Koordinatörlüğü Finans Direktörlüğü altında yapılandırılmış olup, TAV'ın kurumsal hedeflerine ulaşabilmesinde süreci etkileyebilecek risk faktörlerini tespit etmek, bu amaçla uyumlu risk iştahını belirlemek ve sözkonusu riskleri değerlendirmekle yükümlüdür.

Risk yönetimi anlayışımız "entegre risk yönetimi" olarak tanımlanabilir. TAV Havalimanları Holding bünyesindeki KRY fonksiyonunun koordinatörlüğünde tüm grup şirketlerini ve tüm operasyonları bu risk yönetimi anlayışı içinde kapsamaktadır. İş birimleri içindeki riskleri ayrı ayrı değerlendiren klasik risk yönetimi yaklaşımından farklı olarak "kurumun tümü" için risklere tepeden bakabilen, riskin sahibi olan iş biriminden önce "kurumun genel yararı"ni gözetim ve süreklilik arzeden bir risk yönetimini işler kılmayı hedeflemektedir.

22. Yönetim Kurulu Üyeleri ile Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları

Yönetim Kurulu'nun yetki ve sorumlulukları; işlevleri ile tutarlı ve hiç bir şüpheye yer bırakmaksızın, Genel Kurul'a tanınan yetki ve sorumluluklardan açıkça ayrılabilir ve tanımlanabilir biçimde Şirket Ana Sözleşmesi'nde yer almaktadır.

Her ortak, her ne suretle olursa olsun öğrenmiş olduğu Şirkete ait sırları, sonradan hissedarlık haklarını kaybetmiş olsa dahi daima gizli tutmaya mecburdur. Bu yükümlülüğü yerine getirmeyen ortak meydana gelecek zararlardan Şirkete karşı sorumludur. Ancak, Sermaye Piyasası Mevzuatı uyarınca açıklanması gereken bilgiler hakkında bu madde hükümleri uygulanmaz.

23. Yönetim Kurulu'nun Faaliyet Esasları

Yönetim Kurulu Üyelerinin, görevlerini tam olarak yerine getirebilmelerini sağlamak için her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanmaktadır. Yönetim Kurulu, mali tablo ve dipnotları ile bağımsız denetim raporu, "Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu" ile yıllık faaliyet raporunun kabulüne dair ayrı bir karar almaktadır. Şirketimiz Ana Sözleşmesi'ne göre, Yönetim Kurulu toplantı nisabı Yönetim Kurulu üye sayısının yarısından bir fazlasıdır. Yönetim Kurulu toplantıları ile ilgili dokümanın düzenli bir biçimde tutulması amacıyla tüm Yönetim Kurulu Üyelerine hizmet vermek üzere Yönetim Kurulu Başkanı'na bağlı bir Yönetim Kurulu Sekreteryası oluşturulmuştur.

Yönetim Kurulu toplantıları etkin ve verimli bir biçimde planlanmakta ve gerçekleştirilmektedir. Şirketimiz Ana Sözleşmesi ile de düzenlendiği üzere;

- Yönetim Kurulu, Şirket işleri ve muameleleri lüzum gösterdikçe toplanmaktadır. Ayrıca Yönetim Kurulu en az her 3 (üç) ayda bir toplanmaya özen göstermektedir. 2011 yılında 4 (dört) defa Yönetim Kurulu toplantısı yapılmıştır.
- Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Vekili ve her bir Yönetim Kurulu Üyesi diğer bütün Yönetim Kurulu Üyelerine en az 7 (yedi) işgünü öncesinden davette bulunarak Yönetim Kurulu'nu toplantıya çağırarak ve/veya tartışılmasını istediği konuları söz konusu toplantıların gündemine koymak hakkına sahiptir.
- Toplantı davetleri e-mail / faks yoluyla yapılmakla birlikte, Yönetim Kurulu Üyelerinin bu davet merasiminden yazılı olarak feragat ettikleri durumlar da mevcuttur.
- Yönetim Kurulu'nun 2011 yılındaki tüm toplantıları, aksi bugüne kadar Yönetim Kurulu tarafından belirtilmediğinden Şirket merkezinde yapılmıştır.
- Yönetim Kurulu toplantılarında açıklanan farklı görüş ve karşı oylar (gereçekleriyle birlikte) ve Yönetim Kurulu Üyeleri tarafından sorulan özellikli sorular da karar tutanağına geçirilmektedir. Fakat Yönetim Kurulu toplantılarında bu türde bir muhalefet ya da farklı görüş ortaya konulmadığından kamuya açıklama yapılmamıştır.
- Yönetim Kurulu'nda her üyenin bir oy hakkı vardır. Üyelere ağırlıklı oy hakkı veya olumlu/olumsuz veto hakkı tanınmamaktadır.

Yönetim Kurulu kendisine Ana Sözleşme ile ve mevzuatta atfedilen görevleri ifa etmektedir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

24. Şirket ile Muamele Yapma ve Rekabet Yasağı

Türk Ticaret Kanunu'nun Şirket ile muamele yapma yasağı ve rekabet yasağı hakkındaki 334. ve 335. maddelerinde yazılı muamelelerin ifası hususunda Yönetim Kurulu Başkan ve üyelerine yetki verilmesi istemi 24 Mayıs 2010 tarihli Genel Kurul toplantısında pay sahiplerinin onayından geçmiştir.

25. Etik Kurallar

TAV Havalimanları Holding'in, pay sahiplerine mali değer katmak ve kurumsal değerini yükseltmek amacıyla tanımlanmış olduğu Etik Kurallar, bütün yönetici ve çalışanların uymak zorunda olduğu ilke ve kurallar olarak açıklanmıştır. Şirketimizin etik kuralları bilgilendirme politikası çerçevesinde internet sitesi ayrıcalığıyla kamuya açıklanmış, Şirket içi bilgi portalında (intranet) yayınlanmış ve çalışanlara yönelik programlarda ve performans değerlendirme formlarında çalışanlarla paylaşılmıştır. Bu kurallar ile TAV yönetici ve çalışanlarının yüksek standartlarda davranış sergilemeleri, davranış ve tutumlarının kurumsal etkilerinin farkında olmaları, Şirket çalışmalarını ve pay sahipleri ile ilgili olarak en doğru yöntemlerin kullanılması ve en yüksek nitelikli tutumun sergilenmesini sağlamak hedeflenmektedir.

Çıkar çatışması

Çalışanın özel çıkarları ile kuruluşun çıkarlarının çatışması ya da çatışma olasılığının ortaya çıkması durumunda çıkar çatışması oluşur. TAV Havalimanları Holding çalışanlarının; işlerini yaparken, kuruluşun çıkarlarını, kendilerinin, aileleri ve yakınlarının çıkarlarından üstün tutarak, yükümlülüklerini yerine getirmeleri beklenir. Çalışanlar kendileri ya da yakınlarına çıkar sağlama anlamına gelebilecek her türlü girişimden kaçınılmalıdır.

Çıkar çatışması durumları

Çalışanın iş ile ilgili tüm çalışmalarında Kuruluş'un çıkarlarını ön planda tutması esastır.

Aşağıdaki durumlar çıkar çatışması yaratan durumlar olarak kabul edilir:

- Çalışanın ailesi ya da üçüncü dereceye kadar akrabalık ilişkisi olan kişilerin, kuruluş ile ticari ilişkide bulunması
- Çalışanın ailesi ya da üçüncü dereceye kadar akrabalık ilişkisi olan kişilerin, rakip şirketlerde mülkiyet ve çıkar ilişkisinin olması
- Çalışanın ailesi ya da üçüncü dereceye kadar akrabalık ilişkisi olan kişilerin çalıştığı şirketlere iş vermesi
- Çalışanın iş yaptığı firmalardan borç alması, ticari ilişkide olması

Çıkar çatışmalarının önlenmesi

Öngörülebilir olası çıkar çatışması durumları ve kuruluş yönetimi tarafından tanımlanan durumlar çalışanlarla paylaşılır ve kuruluş yönetimi gerekli önlemleri alır. Kuruluş yönetici ve çalışanları gözlemledikleri çıkar çatışması durumlarını yönetime bildirmekle yükümlüdürler. Böyle bir durumun ortaya çıkmasından sonra Kurumsal Yönetim Komitesi konuyu değerlendirerek gerekli çalışmaları yapar.

Görevde özen sorumluluğu

Çalışan, iş sözleşmesi ile üstlendiği işleri özenle yerine getirmekle yükümlüdür. İşinin gerektirdiği yetkinlikleri kazanmak/ geliştirmek, gerekli bilgiyi edinmek için girişimde bulunmakla yükümlüdür. Kasıt, ihmal ve dikkatsizlik sonucu kuruluşa verdiği zararlardan sorumludur. Çalışan, kendisine verilen işlerin gereğine göre astlarına dağıtılıp zamanında sonuçlandırılmasından ve üst yöneticisi tarafından verilen talimatların en iyi şekilde yerine getirilmesinden sorumludur. Her

çalışan kuruluşu temsil ettiği bilinciyle, kuruluşun itibarını üçüncü şahıslara karşı korumakla ve kuruluşu zor duruma düşürecek davranış ve eylemlerden uzak durmakla yükümlüdür. Her çalışan bağlantıda bulunduğu diğer çalışanlar, iş ortakları ve paydaşlarla ilişkilerini iş ahlakı ve etik kurallara bağlı olarak yönetmekle yükümlüdür. Hiçbir çalışan, işiyle ilgili olarak üçüncü şahıs ya da kurumlardan yarar sağlayamaz, özel iş ilişkisine giremez, ödeme talep edemez ya da yapamaz.

İşyeri ilke ve kurallarına uyma sorumluluğu

Çalışan, işverenin, işyerinin yönetimi, uyumu, disiplini, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili olarak koyduğu kurallara, bunlar ile ilgili olarak yayınlanan talimat, yönetmelik ve prosedürlere uymakla yükümlüdür.

Davranış ve ilişkilerde özen gösterme sorumluluğu

Çalışan, işyerinde iş arkadaşları ve yöneticileri ile uyumlu çalışmak, işyeri ile ilişkisi olan özel veya resmi kişi ve kuruluşlarla iyi ve insani ilişkiler kurmak, işini dürüstçe ve süratle yerine getirmek zorundadır. Çalışanlar, iş ahlakı ilkelerine aykırı hareket edenleri belgelerıyla birlikte Yönetim'e bildirmekle yükümlüdürler.

Gizlilik ve sır saklama sorumluluğu

Çalışan, yaptığı görevle ilgili olsun veya olmasın, işi ve kuruluşu ile ilgili olarak öğrendiği bilgi ve sırları saklamak zorundadır. Çalışan, öğrendiği sırları, bilgileri veya bunlara ilişkin belgeleri yetkili olmayan kişilere veya makamlara veremez veya açıklamaz. Bu yükümlülük kuruluş ile ilişkisinin sona ermesinde de devam eder.

Kuruluş menfaatlerini gözetme sorumluluğu

Çalışan, kuruluşun yürüttüğü işi ve işyeriyle ilgili çıkarlarını korumak ve bu menfaatlara zarar verici her türlü davranıştan kaçınmakla yükümlüdür. Çalışan, kuruluş olanaklarını kişisel çıkarları için kullanamaz.

Başka işte çalışma yasağı

Çalışan, kuruluş tarafından izin verilmeksizin resmi ve özel, devamlı veya geçici, ücretli veya ücretsiz bir görev kabul edemez, ticaretle uğraşamaz.

Kişisel bilgi ve değişiklikleri bildirme sorumluluğu

Çalışan, ailevi, medeni ve adres durumundaki her türlü değişiklikler ile sözleşmeler ve/veya yönetmeliklerde düzenlenen haklar ve yükümlülükler yönünden esas alınan kişisel, ailevi veya yakınları ile ilgili bilgileri ve bunların dayanakları olan belgeleri, Personel Müdürlüğü'ne zamanında bildirmek ve teslim etmekle yükümlüdür.

26. Yönetim Kurulu'nda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda, Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalışmak üzere Kurumsal Yönetim Komitesi ve Denetim Komitesi kurulmuştur. Kurumsal Yönetim Komitesi ve Denetim Komitesi ile ilgili genel esaslar, 17 Aralık 2008 tarihli Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayımlanmış olan Ana Sözleşme'nin 34.A maddesinde belirtilmiştir. Komiteler çalışmalarının gerektirdiği sıklıkta ve Komite Başkanı'nın daveti üzerine toplanmaktadır.

Kurumsal Yönetim Komitesi

Doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalışan Kurumsal Yönetim Komitesi, Şirketin uluslararası ölçekte kabul görmüş Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak yönetilmesi için gerekli yapı ve uygulamaların oluşturulması, geliştirilmesi ile üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi, gelişim ve kariyer planlamalarının koordine edilmesi amacıyla Yönetim Kurulu'na yardımcı olur. Kurumsal Yönetim Komitesi'nin görev ve sorumlulukları Şirket Ana Sözleşmesi'nde belirtilmiştir.

Kurumsal Yönetim Komitesi, Şirketin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumunu izlemekle sorumlu ve özellikle aşağıdaki hususların gerçekleştirilmesi ile görevlidir:

- Şirkette Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin ne ölçüde uygulandığını araştırıp, uygulanmaması halinde bunun nedenlerini saptamak ve tam uygulamama sonucu gelişen olumsuzlukları belirleyerek iyileştirici önlemlerin alınmasını önermek
- Yönetim Kurulu'na önerilecek üye adaylarının saptanmasında şeffaflık sağlayacak yöntemler belirlemek
- Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticilerin sayısı konusunda çalışmalar yaparak öneriler geliştirmek
- Yönetim Kurulu üyelerinin ve yöneticilerin performans değerlendirmesi ve ödüllendirilmeleri konusunda ilke ve uygulamalara ilişkin öneriler geliştirip uygulamaları izlemek

Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı Mehmet Cem Kozlu'dur ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçilmiştir.

Kurumsal Yönetim Komitesi'nin üyeleri aşağıda yer almaktadır:

Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal Yönetim Komitesi	
Başkan	
Mehmet Cem Kozlu	Yönetim Kurulu Üyesi, TAV Havalimanları Holding
Üyeler	
Murat Uluğ	Finans Direktörü, TAV Havalimanları Holding
Yiğit Oğuz Duman	İnsan Kaynakları Direktörü, TAV Havalimanları Holding

Denetim Komitesi

Doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalışan Denetim Komitesi, Şirket uygulamalarının ulusal ve uluslararası yasalara ve mevzuata uygunluğunu sağlamak, iş süreçlerinin denetimi yoluyla iyileşmesine yardımcı olmak ve bilginin şeffaflığını sağlamak amacıyla yapılacak olan çalışmaları koordine etmekte ve Yönetim Kurulu'na yardımcı olur.

Denetim Komitesi, her türlü iç ve bağımsız dış denetimin yeterli ve şeffaf bir biçimde yapılması için gerekli tüm tedbirlerin alınmasından ve Sermaye Piyasası Mevzuatı ile verilen görevlerin yürütülmesinden sorumlu olup özellikle aşağıda belirtilen hususların gerçekleştirilmesi ile görevlidir:

- Kamuya açıklanacak mali tabloların ve dipnotlarının mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunun denetlenmesi ve onaylanması,
- Şirket muhasebe sisteminin, finansal bilgilerin kamuya açıklanmasının, bağımsız denetimin, Şirketin iç kontrol ve risk yönetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimi,
- Şirket muhasebesi, iç kontrol sistemi ve bağımsız denetimiyle ilgili şikayetlerin incelenmesi ve sonuçlandırılması,
- Yönetim Kurulu Üyeleri, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında çıkabilecek çıkar çatışmalarının önlenmesi ile Şirket ticari sırlarının kötüye kullanılmasını önleyebilecek düzenlemelerin saptanması.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Denetim Komitesi'nin en az üç ayda bir Başkanın daveti üzerine toplanması Ana Sözleşme ile düzenlenmiştir. Mali işlerden sorumlu üst düzey yöneticiler Denetim Komitesi'nde üye olamamaktadır. Denetim Komitesi üyelerinden Pierre de Champfleury aynı zamanda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

Denetim Komitesi'nin üyeleri aşağıda yer almaktadır:

Denetim Komitesi

Başkan	
A. Haydar Kurtdarcan	Yönetim Kurulu Başkan Vekili, TAV Havalimanları Holding
Üyeler	
Önder Sezgi	Yönetim Kurulu Üyesi, TAV Havalimanları Holding
H. Kadri Samsunlu	Mali İşlerden Sorumlu Gn.Md.Yrd., Akfen Holding A.Ş.
Pierre de Champfleury	Yönetim Kurulu Üyesi, TAV Havalimanları Holding (Bağımsız)

27. Yönetim Kurulu'na Sağlanan Mali Haklar

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde bağımsız üye olarak görev yapan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'ne üyelik zaman yatırımı ve gereklerini yerine getirebilmeleri için yıllık 50.000 USD ücret ödenmektedir. Ancak diğer Yönetim Kurulu Üyeleri'ne ücret veya huzur hakkı ödenmemesine, denetçilere de ayrıca bir ücret ödenmemesine Genel Kurul tarafından karar verilmiştir.

Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim

Hamdi Akın, Yönetim Kurulu Başkanı (57)

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 olduktan sonra, 1975 yılında inşaat, liman, enerji, turizm ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren Akfen Holding'i kurdu. Özel girişimciliğin yanı sıra özelleştirme kapsamındaki altyapı, enerji ve liman 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 ve Yeni Teknolojiler Komisyonu Başkanlığı görevlerini yürütmüştür. London School of Economics'de Çağdaş Türkiye Araştırmaları Kürsüsü'nün de 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 Onursal Başkanı olarak görev yapmaktadır. Hamdi Akın, 2011 yılı içinde, Abdullah Gül Üniversitesi Destekleme Vakfı Mütevelli Heyeti Başkan Vekili olmuştur.

Ali Haydar Kurtdarcan, Yönetim Kurulu Başkan Vekili (60)

2000 yılında TAV Havalimanları Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı'nı üstlenen Kurtdarcan, Denetim Komitesi'nin de Başkanı'dır. TAV Havalimanları Holding hissedarlarından Tepe İnşaat'ın Yönetim Kurulu Başkanı olan Kurtdarcan, 1973 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Tepe İnşaat'ta 24 yıldır, Genel Müdür Yardımcılığı, Genel Müdürlük gibi çeşitli yöneticilik pozisyonlarında görev aldı.

Mustafa Sani Şener, Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı (57)

1997 yılında TAV Havalimanları Holding 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 yaptı. Türk mühendisliğinin uluslararası düzeyde gelişimine katkılarından dolayı KTÜ Makina Mühendisliği Fakültesi tarafından Onur Doktorası'na layık görüldü. TAV Havalimanları Holding öncesinde birçok ulusal ve uluslararası projede, proje müdürlüğünden genel müdürlüğe kadar çeşitli görevler üstlendi. Massachusetts Institute of Technology (MIT)'de kompleks sistemler yönetimi üzerine eğitim aldı. Şu anda 24 şirketin bağlı olduğu 40 bin çalışanı olan TAV Grubunu yönetmektedir. Airports Council International (ACI) Europe'da Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

İbrahim Süha Güçşav, Yönetim Kurulu Üyesi (43)

2000 yılında TAV Havalimanları Holding'e Yönetim Kurulu Üyesi ve Mart 2010'da Akfen Holding'e CEO olarak atandı. 1992 yılında İstanbul Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun olan Güçşav, yüksek lisansını Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde tamamladı. Kariyerine 1992 yılında Alexander & Alexander

Insurance Brokerage Co.'da başlayan Güçşav, Akfen Grubu'na 1994 yılında katıldı. Akfen Holding'te sırasıyla Finansman Grup Başkanlığı ve İcra Kurulu Başkanlığı görevlerinde bulundu. 2003 yılından Mart 2010'a kadar Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yaptı. Başta TAV Havalimanları Holding olmak üzere çeşitli iştiraklerde Yönetim Kurulu Üyeliği, Akfen GYO'da Yönetim Kurulu Başkanı ve IBS Sigorta Brokerlik Hizmetleri'nde de CEO olarak görev yapmaktadır.

Abdullah Atalar, Yönetim Kurulu Üyesi (57)

2009 yılında TAV Havalimanları Holding Yönetim Kurulu Üyeliği'ne atandı. 1974 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Elektrik Mühendisliği Bölümü'nden mezun olan Atalar, 1976 ve 1978'de A.B.D.'de Stanford Üniversitesi Elektrik Mühendisliği Bölümü'nden yüksek lisans ve doktora derecelerini aldı. Kariyerine 1979'da Hewlett Packard Araştırma Laboratuvarı'nda başlayan Atalar, 1980'de Türkiye'ye döndü ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde Yardımcı Doçent olarak çalışmaya başladı. 1982 yılında Almanya'daki Ernst Leitz Wetzlar firmasında ilk ticari akustik mikroskobu geliştirme projesini yönetti. 1986'da yeni kurulan Bilkent Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü'nde Bölüm Başkanı ve Doçent olarak görev aldı ve 1990 yılında Profesörlüğe yükseltildi. 1996 yılında Stanford Üniversitesi'nde Misafir Profesör olarak çalışan Atalar, TUBİTAK'ın 1982 Teşvik ve 1994 Bilim ödülleri'ni aldı. 1997'de Türkiye Bilimler Akademisi'nin asil üyeliğine seçildi ve 2007 yılında IEEE'nin Fellow derecesine yükseltildi. ASELSAN, Teletaş, Hitachi gibi firmalarla araştırma projeleri yürüttü. 17 uluslararası patenti, 78 bilimsel makalesi ve 114 konferans bildirisi bulunan Atalar'ın makalelerine yapılan referanslar 1.600'ün üzerindedir. Bilkent Üniversitesi Rektörü, TUBİTAK Bilim Kurulu Üyesi olan Atalar, halen Bilkent Holding Başkan Yardımcısı ve Murahhas Azası olarak görev yapmaktadır.

Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim

Önder Sezgi, Yönetim Kurulu Üyesi (44)

2009 yılında TAV Havalimanları Holding Yönetim Kurulu Üyeliği'ne atandı. 1988 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun olan Sezgi, 1998 yılına kadar Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanları Kurulu'nda Hesap Uzmanı olarak görev yaptı. 1998'de Tepe Grubu'na katılan Sezgi, halen Bilkent Holding'te Mali İşler Koordinatörü (CFO), Bilkent Holding'e dahil şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği ve İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş.'nde Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Murahhas Üye olarak görev yapmaktadır. Ekonomi, vergi, hukuk ve finans konularında çeşitli gazete ve dergilerde yayımlanmış 35'ten fazla makalesi bulunan Sezgi, bu konularda 20'den fazla konferans ve panele konuşmacı olarak katıldı. Yeminli Mali Müşavir unvanına sahip olan Sezgi, Vergi Konseyi, TÜSİAD, YASED, Hesap Uzmanları Vakfı ve TÜRMOB'da çeşitli çalışmalarda ve görevlerde bulundu.

Mehmet Cem Kozlu, Yönetim Kurulu Üyesi (65)

2006 yılında TAV Havalimanları Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği'ne atanan Kozlu aynı zamanda Kurumsal Yönetim Komitesi'nin de Başkanı'dır. Lisans eğitimini 1969 yılında Denison Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde, işletme yüksek lisans öğrenimini Stanford Üniversitesi'nde tamamladı. Boğaziçi Üniversitesi'nde idari bilimler dalında doktorasını yapan Kozlu, Denison Üniversitesi tarafından da fahri doktora'ya layık görüldü. National Cash Register Co. (Ohio/ABD), Procter&Gamble (İsviçre) ve Komili şirketlerinde çeşitli pozisyonlarda görev alan Kozlu, 1991-1995 yılları arasında milletvekili olarak görev yaptı. Türk Havayolları Genel Müdürlüğü ve Yönetim Kurulu Başkanlığı,

Coca-Cola Orta Avrupa, Avrasya ve Orta Doğu Grubu Başkanlığı görevlerinde bulundu. Halen, Coca-Cola'nın Avrasya ve Afrika Grubu'na danışmanlık yapmakta olan Kozlu, Noktacom Medya İnternet Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı, CCBCSA (Coca-Cola Bottling Company of Saudi Arabia) şirketinde yönetim kurulu üyesidir. Ayrıca İstanbul merkezli Coca-Cola İçecek A.Ş.; Evyap Sabun, Yağ ve Gliserin Sanayii ve Ticaret A.Ş.; Anadolu Endüstri Holding; Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.; Kamil Yazıcı Yönetim ve Danışmanlık A.Ş., The Marmara Hotels & Residences ve Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu'nun yönetim kurullarının da üyesi olan Kozlu, Anadolu-Johns Hopkins Sağlık Merkezi ve İstanbul Modern Sanatlar Vakfı'nda da mütevelli heyeti üyesidir.

Ersagun Yücel, Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Sekreter (39)

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.

Pierre de Champfleury, Yönetim Kurulu Üyesi (66)

2007 yılında TAV Havalimanları Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği'ne atanan Champfleury, aynı zamanda Denetim Komitesi Üyesi'dir. Champfleury, lisans eğitimini 1967 yılında Paris Ecole des Hautes Etudes Commerciales'de, işletme yüksek lisansını 1971'de Stanford Üniversitesi'nde tamamladı. Pierrde de Champfleury, lüks tüketim malları sektöründeki 30 yıllık kariyerine Eli Lilly bünyesindeki Elizabeth Arden and Parfums Lagerfeld 'da başladı ve Fransa ve İngiltere'deki operasyonlarının genel müdürlüğünü yürüttü. Daha sonra New York'a taşınarak, seçkin Wild Turkey burbon viski üreticisi Austin, Nichols and Co firmasının CEO'su olarak çalışmaya başladı. Buradaki görevini tamamladıktan sonra Paris'e dönen Champfleury, Yves Saint Laurent Parfums CEO'su ve sonrasında lüks döşemelik kumaşlar üreten Manuel Canovas SA firmasının CEO'su olarak görev yaptı.

Üst Yönetim



Mustafa Sani Şener, Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı (57)

1997 yılında TAV Havalimanları Holding 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 yaptı. Türk mühendisliğinin uluslararası düzeyde gelişimine katkılarından dolayı KTÜ Makina Mühendisliği Fakültesi tarafından Onur Doktorası'na layık görüldü. TAV Havalimanları Holding öncesinde birçok ulusal ve uluslararası projede, proje müdürlüğünden genel müdürlüğe kadar çeşitli görevler üstlendi. Massachusetts Institute of Technology (MIT)'de kompleks sistemler yönetimi üzerine eğitim aldı. Şu anda 24 şirketin bağlı olduğu 40 bin çalışanı olan TAV Grubunu yönetmektedir. Airports Council International (ACI) Europe'da Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

Murat Uluğ, Finans Direktörü (41)

Murat Uluğ 2006 yılında TAV Havalimanları Holding Finans Direktörlüğü'ne atandı. 2007 yılında kuruluşundan itibaren TAV Havalimanları Holding Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesidir. 2007 yılından itibaren TAV Havalimanları Holding İştiraklerinden HAVAŞ Yer Hizmetleri A.Ş.'de, 2009 yılından itibaren CAS Cyprus Airport Services'da ve 2011 yılında kuruluşundan itibaren BTA Denizyolları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş.'de Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır. 1992 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Elektrik ve Elektronik Fakültesi, Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği Bölümü'nden mezun olan Uluğ, 2003 yılında İstanbul Bilgi Üniversitesi ile Manchester Business School'un ortak programı olan Yönetici İşletme Yüksek Lisansı'nı tamamladı. Garanti, HSBC ve ABN Amro bankalarında 11 yıllık bankacılık deneyimi edinen Uluğ, TAV Havalimanları'na katılmadan önce Akfen Holding'de Finans Koordinatörü olarak görev yaptı. TKYD, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve TÜBIYAD Finans ve Bilişim Yöneticileri Derneği Üyesi olan Uluğ, TÜYİD Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği Yönetim Kurulu Üyesidir.

Serkan Kaptan, İş Geliştirme ve Strateji Direktörü (41)

2003 yılında atandığı TAV Havalimanları Holding İş Geliştirme ve Yatırımlar Direktörlüğü pozisyonunda TAV Havalimanları'nın iş geliştirme, havacılık pazarlama, araştırma & geliştirme ve yatırımlarla ilgili çalışmalarını yönetmektedir. Aynı zamanda Havaş Europe (eski adıyla North Hub Services) Yönetim Kurulu Başkanı, TAV Gürcistan ve TAV Letonya'nın da İcra Kurulu Üyesidir. 1995 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olan Kaptan, 2002'de Marmara Üniversitesi İşletme yüksek lisansını tamamladı. 1998 yılında TAV Havalimanları'na katılmadan önce, Birgenair Charter Group'ta dispatcher ve operasyon sorumlusu olarak çalıştı. 1998-2001 yıllarında Airport Consulting Vienna'da havalimanı işletmeciliği üzerine danışmanlık yaptı. Havalimanı ve havayolu işletmeciliği ile kamu-özel sektör işbirliği projelerinde 19 yıllık deneyime sahip olan Kaptan, TAV Havalimanları'nın İran ve Gürcistan operasyonlarının yönetilmesinde ülke direktörü olarak hizmet vermiştir. TAV Havalimanları Holding, Havaş ve TGS Yönetim Kurulu Üyeliği, Cyprus Airport Services Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği ve TAV Makedonya İcra Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmüştür. Kaptan 2010 yılından beri Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) Türk-Leton İş Konseyi Başkanlığı ve Türk-Çek İş Konseyi Yürütme Kurulu Üyeliği görevlerini de yürütmektedir.

Üst Yönetim



Altuğ Koraltan, Denetim Direktörü (48)

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

Murat Örnekol, İşletmeler Direktörü (53)

1980 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 1990 ve 2000 yılları arasında Bayındır Grubu şirketlerinde Lojistik ve İş Geliştirme Koordinatörlüğü, Sağlık Sektörü Başkanlığı, Telekom Proje Direktörlüğü ve Holding İcra Kurulu Başkan Yardımcılığı görevlerinde bulundu. Ayrıca, daha önceki yıllarda IT sektöründe faaliyet gösteren Bordata şirketinde Genel Müdür ve Kutlutaş Holding'de Planlama Mühendisi, BIM Müdürü ve Ticaret Müdürü olarak çalıştı. TAV Havalimanları'na katılmadan önce 2000-2006 yılları arasında Beretta Holding'de Genel Müdür olarak görev yapmıştır. 2006-2008 yılları arasında TAV Esenboğa Genel Müdürü olarak görev yaptı. 2008 yılında TAV Havalimanları Holding'de İşletmeler Direktörlüğü'ne atandı.

Yiğit Oğuz Duman, İnsan Kaynakları Direktörü (38)

Yiğit Oğuz Duman, Ekim 2011 itibarıyla TAV Havalimanları Holding'te İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne atandı. Duman, 1996 yılında Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun oldu. 2001 yılında Koç Üniversitesi'nde İşletme Yüksek Lisans eğitimini tamamladı. Kariyerine 1995 yılında Kibar Holding A.Ş.'de başladı. Dış ticaret, otomotiv, metal ve gıda gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren grupta değişim yönetimi, insan kaynakları yönetimi, endüstriyel ilişkiler, kalite güvence uygulamaları ve iş hukuku gibi ana konu başlıklarında aktif sorumluluklar aldı. Assan Alüminyum'da İnsan Kaynakları Müdürlüğü ve Kibar Holding'de İnsan Kaynakları ve İdari İşler Direktörlüğü görevlerinde bulundu. 2008 yılında halen görev aldığı Turkcell Superonline bünyesine katıldı. Turkcell Superonline'da İnsan Kaynakları, Satınalma İdari İşler ve Müşteri Deneyimi Yönetimi ana başlıklarında görev alarak İş Destek Genel Müdür Yardımcılığı ve Müşteri Deneyimi Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı rollerini de üstlendi. 1995 yılında üyesi olduğu Türkiye'nin İnsan Kaynakları Yönetimi alanındaki en büyük STK'sı olan Türkiye Personel Yönetimi Derneği'nin (PERYÖN) 2001 yılından itibaren Yönetim Kurulları'nda çeşitli yöneticilik görevlerini üstlenen Duman, 2005-2010 yılları arasında PERYÖN Genel Başkanlığı görevini yürüttü. Duman, halen aynı dernekte de Genel Başkan Yardımcısı'dır.



Dr. Waleed Youssef, Körfez Arap Ülkeleri Direktörü ve ACI Temsilcisi (46)

Waleed Youssef 2008 yılında TAV Havalimanları Holding'e Strateji Direktörü olarak katıldı. California Berkeley Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümünden mezun olan Dr. Youssef, aynı üniversitede ulaşım ekonomisi alanında yüksek lisans ve hava yolu taşımacılığı finansı alanında doktora derecesini aldı. TAV Havalimanları'na katılmadan önce Abu Dhabi Airports Company'de Direktör, Dünya Bankası Grubu'nun özel sektör yapılanması olan Uluslararası Finans Kurumunda (IFC) Havacılık Sektörü Uzmanı olarak görev yaptı. Havalimanı özelleştirmelerinde geniş deneyime sahip olan Youssef, JFK Terminal 4 (ABD), Brisbane (Avustralya) ve Bangalore Uluslararası Havalimanında (Hindistan) başarılı operasyonlar yürüttü. IFC'de bulunduğu süre içerisinde Ürdün Hükümeti (Amman Havalimanı), Suudi Arabistan (Hac Terminali), Madagascar (Antananarivo Havalimanı), Nijerya (Abuja Havalimanı) ve Panama (Howard Hava Kuvvetleri Üssü) hükümetlerine özelleştirme danışmanlığı yaptı. Abu Dabi'de iki havalimanı şirketinin (Abu Dhabi ve Al Ain) kurumsallaştırması ve sertifikasyon sürecine liderlik etti. Dr. Youssef aynı zamanda Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI) Dünya Ekonomi Daimi Komitesi ve Amerikan Ulusal Bilimler Akademisi Ulaştırma Araştırma Kurulu Havalimanı ve Hava Sahası Kapasitesi ve Rötör Komitesi Üyesidir.

Deniz Aydın, Mali İşler Direktörü (46)

Temmuz 2010'da TAV Havalimanları Holding Mali İşler Direktörü olarak atanan Aydın, 2006 yılında TAV Havalimanları Holding'e Mali İşler Koordinatörü olarak katıldı. 1988 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun oldu. TAV Grubu'na katılmadan önce Ernst&Young, Akfen Holding, Bobcock&Wilcox Gama Kazan, FMC Nurool Savunma San. A.Ş. gibi firmaların mali işlerinde, maliyet sistemleri, yönetim ve yurtdışı raporlamaları ve bunlara ilişkin sistemlerin kurulmalarında çalıştı. 2004 yılında Serbest Muhasebecilik Mali Müşavirlik Belgesi alan Aydın, aynı zamanda TÜRMOB İstanbul SMMM odası üyesidir.

Haluk Bilgi, Kuzey Afrika Direktörü (42)

2008 yılında TAV Havalimanları Holding İştiraklerden Sorumlu İş Geliştirme Direktörlüğü'ne atanan Bilgi, TAV Tunus Ülke Direktörlüğü görevini de yürütmektedir. 1992 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Bölümü'nden mezun oldu; 1999 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde İşletme yüksek lisansını tamamladı ve Harvard Business School Etkin Özel Sermaye Yatırım Ortaklıkları Yapılandırması programına katıldı. Kariyerine 1991 yılında BBBAG Dış İlişkiler Sorumlusu olarak başladı. 1993'te ilk yurtdışı görevine Sibkon Sibirya'da başlayan Bilgi, 1995 yılında katıldığı Tepe Grubu ve ortaklıklarında on yıl süre ile Rusya Federasyonu, İngiltere, A.B.D. ve Irak'ta üst düzey yöneticilik yaptı. 2005 yılında TAV Havalimanları'na İş Geliştirme Grup Müdürü olarak katılmadan önce Tepe İnşaat İş Geliştirme Koordinatörü görevini yürüten Bilgi, American Management Association, DEİK Türk Amerikan İş Konseyi Yurtdışı Müteahhitlik Komitesi, Orta Anadolu İhracatçılar Birliği Yönetim Kurulu ve Global Ethic, Tunus İş Adamları Derneği ve Tunus Amerikan Ticaret Odası üyeliklerinde bulundu.

Üst Yönetim



Ersagun Yücel, Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Sekreter (39)

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.

Banu Pektaş*, Baş Hukuk Müşaviri (69)

2007'de TAV Havalimanları Holding Baş Hukuk Müşaviri olarak atandı. 1964'te İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ni tamamladı. 1965-1987 yılları arasında serbest avukatlık yapan Pektaş aynı dönemde İstanbul Üniversitesi Yabancı Diller Okulu'nda okutman olarak görev yaptı. 1987-2006 yılları arasında Coca-Cola Türkiye'de Baş Hukuk Müşaviri olarak görev yaptı ve bu yıllar içinde sorumluluk alanı şirketin Avrasya ve Orta Doğu bölgesindeki 36 ülkeyi kapsayacak şekilde genişledi.

Kemal Ünlü, Genel Müdür, TAV İstanbul (52)

2005 yılında TAV İstanbul Genel Müdürlüğü'ne atandı. 1983 yılında Gazi Üniversitesi Elektrik Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 2004 yılında DHMİ Atatürk Havalimanı Başmüdürlüğü sonrasında TAV Havalimanları'na katıldı. 1978-2004 yılları arasında DHMİ Esenboğa, Antalya ve Atatürk havalimanlarında çeşitli görevler üstlendi.

*Sn. Banu Pektaş, 1 Nisan 2012 itibarıyla TAV Havalimanları Holding Hukuk Koordinatörlüğü'nde Baş Hukuk Müşaviri görevinden ayrılmış olup, aynı göreve Sn. Ceyda Akbal atanmıştır.



Nuray Demirer, Genel Müdür, TAV Esenboğa (45)

2008 yılında TAV Esenboğa Genel Müdürlüğü'ne atandı. 1988 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık Bölümü'nden mezun oldu. 1999 yılında Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali İnşaatı ile TAV Havalimanları'na katıldı. TAV Esenboğa İç-Dış Hatlar Terminalinin Proje Müdürlüğü'nü yaptı. 2006 – 2008 yılları arasında TAV Esenboğa Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı. Kariyerine 1988 yılında Atölye T Mimarlık ile başlayan Demirer, Eczacıbaşı İlaç Fabrikası İnşaat ve İşletmesi'nde, Tepe İnşaat'ta saha şefliği, yapım müdürlüğü ve proje müdürlüğü gibi birçok pozisyonda görev aldı.

Fırat Erkan Balcı, Genel Müdür, TAV İzmir (38)

2009 yılında TAV İzmir Genel Müdürlüğü'ne atandı. 2006 yılında TAV İzmir Genel Müdür Yardımcısı olarak atanan Balcı, Mart 2008 Ocak 2009 tarihleri arasında Genel Müdürlüğe vekalet etmiştir. 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.

K. Mete ERKAL, Genel Müdür, TAV Georgia (46)

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.

Üst Yönetim



Zoran Krstevski, Genel Müdür, TAV Makedonya (50)

Ocak 2011'de TAV Macedonia Genel Müdürü olarak atandı. St. "Cyril & Methodius" Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden 1985 yılında mezun olan Krstevski, TAV Havalimanları'na katılmadan önce 2008-2010 yılları arasında Makedonya Sivil Havacılık Kurumu Genel Müdürlüğü'nü üstlendi. Görevi süresince Eurocontrol Yönetim Kurulu Geçici Konseyi, Genişletilmiş Komite, ECAC üyeliği ve EASA Yönetim Kurulu Gözlemciliği yaptı. 2006-2008 yılları arasında Makedonya JSC Airports Genel Müdürlüğü'nü yürüten Krstevski, aynı zamanda ACI Politikası Kurulu Üyesi olarak çalıştı. 2002-2006 yılları arasında Makedonya Cumhuriyeti Parlamento Üyesi olan Krstevski, 2000-2002 yılları arasında Avrupa ile İlişkilerden Sorumlu Başbakan Yardımcısı olarak görev yaptı. JSC Makpetrol Başkan Vekilliği ve Genel Müdür Yardımcılığı yapan Krstevski, üç yıl boyunca PEAS Airport Services Genel Müdürü olarak ve 1986-1990 yılları arasında da Havacılık Hukuku Kıdemli Uzmanı olarak çalıştı.

Eda Bildircioğlu, Genel Müdür, TAV İşletme Hizmetleri (42)

2006 yılında TAV İşletme Hizmetleri Genel Müdürlüğü'ne atandı. 1991 yılında Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Bölümü'nden mezun oldu. 1997 yılında Ticari İşler Müdürü olarak TAV Havalimanları'na katılan Bildircioğlu, öncesinde çeşitli şirketlerde pazarlama müdürü olarak görev yaptı.

Binnur Gülelyüz Onaran, Genel Müdür, TAV Bilişim (42)

Temmuz 2010'da TAV Bilişim Hizmetleri Genel Müdürü olarak atandı. 2006 yılında TAV Bilişim Sistem Destek ve Uygulama Genel Müdür Yardımcılığı'na atanan Onaran, Ekim 2009-Temmuz 2010 tarihleri arasında Genel Müdürlüğe vekalet etti. 1990-1993 yılları arasında Conestoga College Bilgisayar Programcılığı/Analist Programı'nı tamamlayan Onaran, 1993-1995 yılları arasında Vancouver, CDI College Eğitim Müdürü olarak bilgisayar programcılığı ve network yönetimi eğitimleri verdi. 1995-2002 yılları arasında Mercedes Benz Türkiye Bilgi İşlem ve Organizasyon Bölümü'nde yöneticilik yaptı. 2002'de Daimler Chrysler Üniversitesi Yöneticilik programını tamamladıktan sonra, Mercedes Benz Türkiye Organizasyon ve Bilgi Teknolojileri Yönetim Müdürlüğü'ne atandı. TAV Havalimanları'na katılmadan önce TÜVTURK Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü yapan Onaran, network, telekomünikasyon, yazılım, ERP ve altyapı sistem projeleri yönetmiş; organizasyonel yapılanma, süreç optimizasyonu ve sistem geliştirme çalışmalarında görev almıştır.



Turgay Şahan, Genel Müdür, TAV Güvenlik (43)

Nisan 2011'de TAV Özel Güvenlik Hizmetleri Genel Müdürü olarak atandı. 2006 yılında TAV Güvenlik bünyesinde Esenboğa Havalimanı Güvenlik Müdürü olarak göreve başlayan Şahan, Ocak 2010-Nisan 2011 tarihleri arasında Genel Müdür Yardımcılığı 2007-2010 tarihleri arasında ise Esenboğa Havalimanı Özel Güvenlik Koordinatörlüğü görevlerini yürüttü. 1989 yılında Polis Akademisi'nden mezun olan Şahan, 1989-1990 yıllarında İngiltere Polis Departmanı'nda mesleki bütünleştirme 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 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.

Müjdat Yücel, Genel Müdür, Havaş (60)

2005 yılında HAVAŞ Genel Müdürlüğü görevine atanan Yücel, 2004 yılında HAVAŞ'a Genel Müdür Yardımcısı olarak katıldı. Yücel, 1972'den 2003 yılına kadar Türk Hava Yolları'nda çalışmıştır. THY'de bulunduğu süre içerisinde yurtdışında Singapur, İran, ABD ve İngiltere'de çalışmış, Türkiye'de ise iki yıl Yer İşletme Başkanlığı yaptıktan sonra dört yıl süre ile Yer İşletmelerinden sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevini üstlenmiştir.

Ersan Arcan, Genel Müdür, ATÜ (44)

2007 Ağustos ayında ATÜ Turizm İşletmeciliği A.Ş.'de Genel Müdür olarak atandı. ATÜ'nün Duty Free operasyonlarının finansal ve operasyonel yönetiminin sorumluluğunu üstlendi. Perakende sektöründe 19 yılı aşkın müteşebbis ve profesyonel olarak deneyimi vardır. 1989 yılında Warnborough College Oxford/İngiltere (BBA), 1991 yılında Schiller University Heidelberg Almanya'da İşletme Bölümü'nden mezun oldu. ATÜ'ye katılmadan önce A.T.A s.a.r.l İsviçre'de Kuzey Avrupa marka ve satış sorumlusu olarak çalıştı. Arcan 1999-2005 yılları arasında ATÜ'de Operasyon Müdürü olarak görev aldı. 2005-2007 yılları arasında İstanbul, Ankara, İzmir operasyonlarının finansal ve operasyonel yönetiminden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev aldı.

Üst Yönetim



Sadettin Cesur, Genel Müdür, BTA (39)

2000 yılında BTA Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Genel Müdürlüğü görevine atandı. Londra Sheffield Hallam Üniversitesi'nin Seyahat ve Turizm İşletmeciliği bölümünden mezun oldu. ABD'de Managing Succesfully eğitimi aldı. TAV Havalimanları'na katılmadan önce Çınar Otel, Parksa Hilton, Conrad İstanbul, Four Seasons Otel de dahil olmak üzere çeşitli beş yıldızlı otellerde ve Bilintur Catering Center'da çalıştı. Cesur, Temmuz 2011 itibarıyla, mevcut görevine ek olarak, BTA Havalimanları Operasyonları, Cakes & Bakes Operasyonu ve BTA Denizyolları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş., İcra Kurulu Başkanlığı'na atanmıştır.

Komiteler

Denetim Komitesi

Denetim Komitesi Başkanı

Ali Haydar Kurtdarcan

Yönetim Kurulu Başkan Vekili
TAV Havalimanları Holding A.Ş.

Denetim Komitesi Üyeleri

Önder Sezgi

Yönetim Kurulu Üyesi
TAV Havalimanları Holding A.Ş.

Hüseyin Kadri Samsunlu

Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür
Yardımcısı
Akfen Holding A.Ş.

Pierre de Champfleury

Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)
TAV Havalimanları Holding A.Ş.

Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı

Mehmet Cem Kozlu

Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)
TAV Havalimanları Holding A.Ş.

Kurumsal Yönetim Komitesi Üyeleri

Murat Uluğ

Finans Direktörü
TAV Havalimanları Holding A.Ş.

Yiğit Oğuz Duman

İnsan Kaynakları Direktörü,
TAV Havalimanları Holding A.Ş.

TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.

İstanbul Atatürk Havalimanı

Dış Hatlar Terminali

(A Kapısı - VIP Yanı) 34149 Yeşilköy, İstanbul

Tel: 0 212 463 30 00 Faks: 0 212 465 50 50

www.tavhavalimanlari.com.tr

www.tavyatirimciliskileri.com