

# 2016 FAALİYET RAPORU





# 2016 FAALİYET RAPORU







## GENEL BAKIŞ

Akfen Hakkında.....	8
Ortaklık Yapısı.....	9
Tarihçe .....	10-11
2016'nın Kilometre Taşları.....	12
Faaliyet Alanları ve 2016 Operasyonel Performans .....	14-15

Yönetim Kurulu Başkanı Mesajı.....	20-21
CEO Mesajı.....	22-23

2016 YILINDA  
AKFEN HOLDİNG ve  
GRUP ŞİRKETLERİ

2016 Yılına Ait Finansal Sonuçlar.....	24-27
2016 Faaliyetleri	
MIP .....	29-40
TAV Havalimanları.....	41-52
Akfen Enerji.....	53-68
- Akfen Yenilenebilir Enerji	
Bölünme Kapsamındaki Şirketler:	
-Akfen Termik Enerji	
Akfen GYO.....	69-74
İDO .....	75-80
TAV Yatırım.....	81-86
Akfen Su .....	87-90

## KURUMSAL YÖNETİM

Kurumsal Değerler ve Gelecek Perspektifi.....	91-93
İnsan Kaynakları.....	94-95
Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim.....	96-99
Bağlı Ortaklıklar ve İştiraklerin Yönetimi .....	100-101
Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	103-110
Genel Bilgiler.....	112-115
Şirketin Faaliyetleri ve Faaliyetlerine İlişkin Önemli Gelişmeler .....	115-122
Riskler ve Yönetim Organının Değerlendirilmesi.....	122-124
Diğer Hususlar .....	124-126

## EKLER:

Yönetim Kurulunun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Bağımsız Denetçi Raporu.....	127-139
---	---------

## FİNANSAL TABLOLAR

31 Aralık 2016 Tarihinde Sona Eren Yıla Ait Konsolide Finansal Tablolar	
Bağımsız Denetçi Raporu .....	140

Kısaltma ve Tanımlar



# KIRK YILIN HATIRINA...

Sınırlı ömrüne rağmen insanı mutlu eden, kalıcı bir eser yaratma uğraşdır. Çıktığı yolda **kılı kırk yarıp** dikkatle hareket ederek **kırkgeçit** aşıp, her işin başında **kırk kere** düşünüp ilerler.

İnsan emeğiyle varlık kazanan eser, herhangi bir tablo, müzik bestesi, roman vb. bireysel bir ürün olabileceği gibi, farklı türden çabaları bünyesinde barındıran bir şirket ya da kurum da olabilir. Bu noktada temel ölçüt, ortaya çıkan eserin zamana dayanıklılığıdır.

Hamdi Akın'ın öncülüğünde, 1976 yılında ısı ekipmanı imalat şirketi olarak yola çıkan Akfen, **kırk yılını** doldurmuş, köklü bir kuruluş olmuştur.

**Kırk yıl** önce Ankara'da, bir elin parmakları kadar kişiyle başlayan yolculuk, bugün farklı kıtalarda, binlerce kişiyle devam etmektedir.

Akfen'in **kırk yıldır** imza attığı her başarının altında, **kırk yıldır** günün en az sekiz saati işbaşında bulunan binlerce kişinin yaratıcı enerjisi, emeği ve alın teri vardır.

Kendisine hayat veren bu yaratıcı enerjiyle Akfen, **kırk yıldır** hayatın içinde insana dokunan alandaki yenilikçi yatırımlara öncülük etmiştir.

En başından beri çalışanları, ortakları ve yatırımcılarıyla birlikte yol alarak büyüyen Akfen, bu **kırk yılı** da birlikte kutlamaktan onur ve mutluluk duyuyor.

## Akfen Holding: Türkiye'nin Altyapı Kurucusu

Faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde değer yaratma misyonuyla hareket eden Akfen Holding, yüksek büyüme potansiyeli gördüğü sürdürülebilir alanlardaki uzun vadeli yatırım kararlarıyla yeni sektörlerin doğmasına da yol açarak Türkiye'nin iktisadi ve beşeri kalkınmasında etkili olan lider bir altyapı platformudur.

1976 yılında kurulan, havalimanı yönetim ve işletmesi, inşaat, deniz limanı işletmeciliği, enerji, gayrimenkul, deniz ulaşımı, su dağıtım ve atık su hizmetleri gibi sektörlerde uzmanlaşan Akfen, köklü bir bilgi ve deneyim birikimine sahiptir.

Akfen, büyüme planları doğrultusunda yeni iş alanları yaratmaya önem verip, bu kapsamda portföyünü aktif olarak yönetmektedir. Varlıklarını alıp satmak konusunda çok tecrübeli olan Şirket açısından özellikle satışlar kapsamında yaratılan değer, gerek yeni işlere girmek gerekse devam eden yatırımları için fon sağladığından büyük önem taşımaktadır.

Grup şirketleri organik ve inorganik olarak büyümelerini hızla sürdürmekte, bu büyümeyi destekleme amaçlı yatırımlarını, gelişmiş finansman araçlarının etkin kullanımı ile fonlayarak, tamamlamaya devam etmektedirler. Bu kapsamda iştirakler geliştikçe sağlanan operasyonel kaldıraç ile yüksek kârlılık sağlanmaktadır.

Akfen, önümüzdeki dönemde de bu vizyon ile hem istihdamı artırmak ve ülke ekonomisinin gelişimine katkıda bulunmak hem de hissedarlarına değer yaratmak adına, geçmişte olduğu gibi yeni işler geliştirmek suretiyle, yeni yatırımlar yapmaya devam etmeyi hedeflemektedir.

Yenilikçi tutumu, şirket ve iştiraklerinin her kademesinde hesap verebilirliğe dayalı şeffaf yaklaşımıyla Akfen, alanının en iyileriyle stratejik ortaklıklar kurup yabancı sermaye yatırımlarını Türkiye'ye çekerek, bölge ülkelerinin altyapısının gelişmesinde rol oynamaktadır.

Akfen'in başarısında, tüm şirket ve iştiraklerindeki sağlam finansal yapının yanı sıra güçlü insan sermayesi de son derece etkilidir. Köklü ortak geçmişe sahip yetkin yönetim kadrosunun yetiştirdiği nitelikli işgücüne ek olarak Akfen, başta kurucusu olduğu Türkiye İnsan Kaynakları Vakfı olmak üzere, diğer sosyal sorumluluk çalışmalarıyla 39 yıldır Türkiye'nin iktisadi kalkınmasının yanı sıra beşeri kalkınmasına da katkıda bulunmaktadır.

Risk yönetme, çalışma azmi, üstlendiği sorumlulukları yerine getirme becerisiyle hem iç hem de uluslararası piyasalarda güvenilir bir iş ortağı haline gelen Akfen, büyümesini güçlü bir şekilde sürdürmektedir.

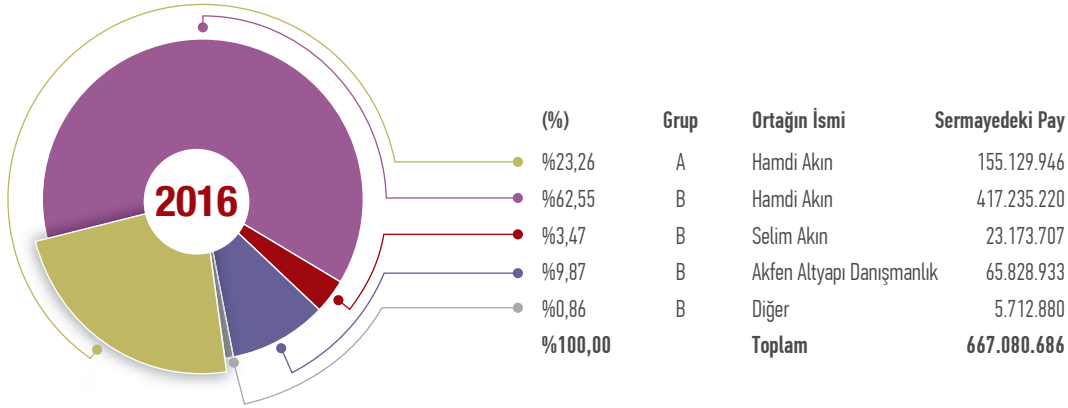
## Grup Yapısı - 31.12.2016\*



\* 1 Haziran 2016 ve 20 Haziran 2016 tarihli Yönetim Kurulu kararları çerçevesinde; Akfen Termik Enerji, İDO, Akfen Su, Tav Yatırım, Akfen GYO, Adana İpekyolu, Akfen Enerji Gaz, Akfen Enerji Üretim, Akfen Rüzgar Enerji, Akfen Karaköy, Akfen Su Güllük, Akfensu-Arbiogaz Dilovası, Akfen Güneş Enerji ve Batı Karadeniz Elk.Dağ.Ve Sis.A.Ş. hisselerinin Akfen Mühendislik A.Ş.'ye aynı sermaye olarak konulması şeklinde bölünmesinde herhangi bir sakınca olup olmadığının tespitine karar verilmiştir.

Bu karara istinaden başlatılan bölünme işlemi 16 Şubat 2017 tarihi itibarıyla tamamlanmıştır. Bölünme sonrası, Akfen Holding A.Ş. iştirak portföyü MIP, TAV Havalimanları, Akfen Yenilenebilir Enerji ve PSA Akfen Liman İşletmeciliği'nden oluşmaktadır.

## Ortaklık Yapısı - 31.12.2016\*



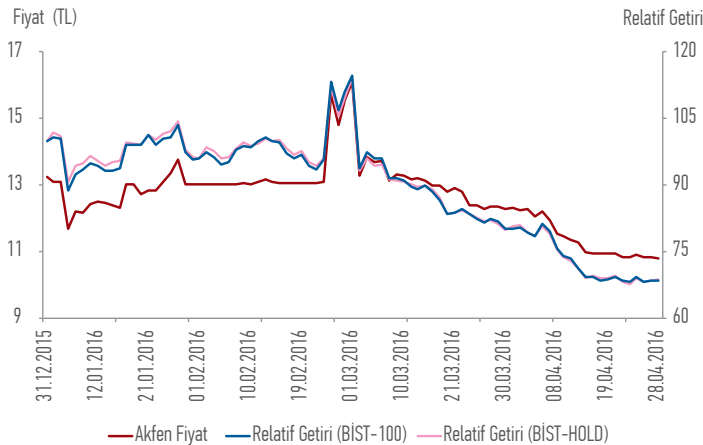
Sermayeyi temsil eden paylar A Grubu (nama) ve B Grubu (hamiline) hisselerden oluşmaktadır. 31.12.2016 itibarıyla A Grubu hisselerin toplam nominal değerleri 155.129.946 TL, sermayeye oranı %23,26'dır. Genel Kurullarda A Grubu her bir hisse için üç oy hakkı mevcut olup, oy imtiyazı vardır. B Grubu hisselerin toplam nominal değeri 511.950.740 TL, sermayeye oranı %76,74'tür. B Grubu hisselerde imtiyaz mevcut değildir.\*\*

\* 16 Şubat 2017 tarihinde gerçekleşen bölünme işlemi sonrasında Şirket'in sermayesi 72.492.580 TL'ye inmiş, ortakların sermayedeki paylarında bir değişiklik olmamıştır.

\*\* 16.02.2017 itibarıyla A Grubu hisselerin toplam nominal değeri 16.858.186 TL, sermayeye oranı %23,26'dır. B Grubu hisselerin toplam nominal değeri 55.634.394 TL, sermayeye oranı %76,74'tür.

## HİSSE PERFORMANSI

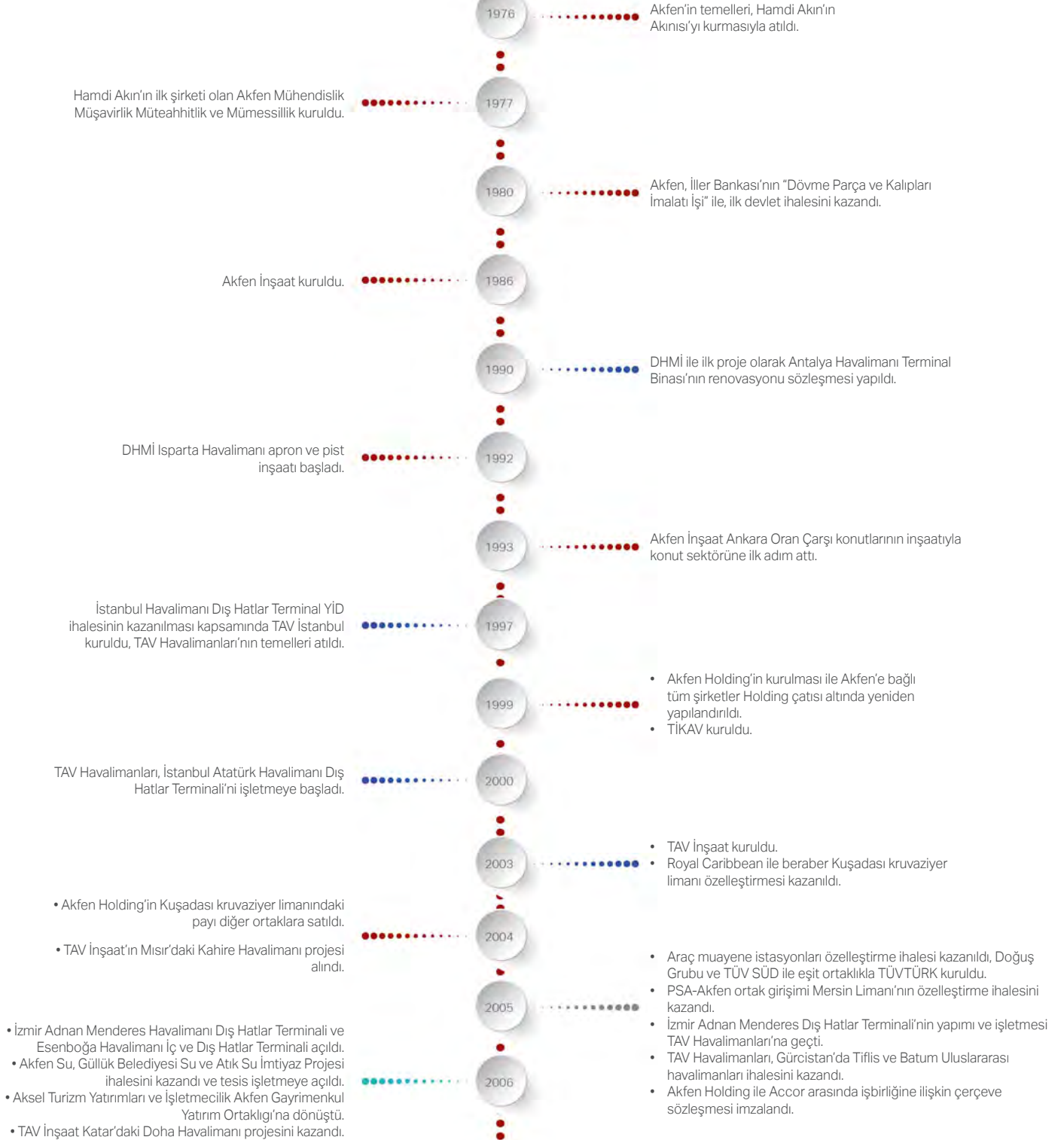
Kaynak: Matriks



Hisse Fiyatı (TL)*	Akfen Holding
Ticker	AKFEN
04.01.2016 Açılış Fiyatı	13,09
04.01.2016 Açılış Piyasa Değeri (mn)	3.234
28.04.2016 Kapanış Fiyatı	10,81
28.04.2016 Kapanış Piyasa Değeri	2.671
2016'daki En Yüksek Kapanış Fiyatı	16,10
2016'daki En Düşük Kapanış Fiyatı	10,81
2016'daki Ortalama Kapanış Fiyatı	12,66
2016'daki Ort. Günlük İşlem Hacmi (TL mn)	2,32

\* AKFEN hisse senedinin sırası "Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları" sürecinin tamamlanması sonrasında SPK'dan alınan onay ile 28.04.2016 tarihinde işleme kapatılmıştır.





- Dilovası OSB Atık Sularının Artırılması YİD Projesi ihalesi kazanıldı.
- TÜVTÜRK İstanbul Taahhüt Muayene İstasyonları İşletim A.Ş. faaliyete geçti.
- Mersin ilinde, doğal gazla dayalı bir elektrik üretim santrali kurmak amacıyla, EPDK'ya üretim lisansı başvurusu yapıldı.
  - TAV Havalimanları, Tunus'ta Monastir Havalimanı'nın işletmesini devraldı.
    - TAV Havalimanları, Makedonya'da Üsküp ve Ohrid havalimanlarının işletmesini ve opsiyonel olarak elinde bulundurduğu İştip Kargo Havalimanı'nın yapımı ihalesini kazanarak imtiyaz sözleşmesini imzaladı.
      - Akfen GYO'nun bir adet oteli faaliyete geçti.
- Akfen Holding hisselerinin %28,3'ü halka arz edildi.
- Akfen Holding 100 milyon TL tutarındaki ilk tahvil ihracını yaptı ve Türkiye'nin ilk ve en büyük reel sektör tahvil ihracını gerçekleştirdi.
- Akfen'in HES Grubu altındaki 22,5 MW kapasiteye sahip Pırınçlık HES satıldı.
  - TAV Havalimanları, Üsküp ve Ohrid havalimanlarının işletmesini devraldı.
  - HAVAŞ, Letonya Rīga Uluslararası Havalimanı'nda yer hizmetleri faaliyeti gösteren North Hub Services'in %50 hissesini satın aldı.
- Akfen Su, Dilovası OSB atık su arıtımı faaliyetlerine başladı.
  - Akfen GYO'nun 5 adet oteli faaliyete geçti.
- ADP Grubu'na, Akfen Holding'in TAV Havalimanları'nda bulunan %18, TAV Yatırım'da bulunan %20,325 payı ile Akfen İnşaat'ın TAV Yatırım'da bulunan %0,5 payının satışı süreci tamamlandı.
- Akfen Holding, Karasular'daki 5 santralin %40 hissesinin Aquila'ya satış işlemini tamamladı.
  - TAV Havalimanları, %50 pay sahibi olduğu Medine Havalimanı'nın işletmesini devraldı.
- TAV İnşaat'ın dahil olduğu ortak girişim Abu Dabi'de Midfield terminal ihalesini kazandı.
  - Akfen Holding 200 milyon TL tutarında tahvil halka arzı gerçekleştirdi.
    - 2 adet HES ve iki adet otel operasyona geçti.
- Akfen Holding toplam 400 milyon TL tahvil halka arzı yaptı, hisse geri alım programı Nisan 2014'te tamamlandı.
- MIP, 170 milyon dolar tutarında yeni ritim ve derinleştirme yatırımını başlattı.
  - TAV Havalimanları, Milas-Bodrum Havalimanı İç Hatlar Terminali'ni devraldı.
  - TAV Havalimanları'nın bağlı ortaklığı HAVAŞ'ın %50 iştiraki TGS, THY'nin 8 havalimanının yer hizmetleri ihalesini kazandı.
- Engineering News Records dergisi, TAV İnşaat'ı "Dünyanın En Büyük Havalimanı İnşaat Şirketi" seçti.
- Akfen İnşaat, Eskişehir Şehir Hastanesi'nin ihalesinde en iyi teklifi verdi, Hacettepe Üniversitesi içinde hizmet verecek konukevi projesine %45 hisse almak suretiyle ortak oldu.
  - 1 adet HES ve 1 adet otel operasyona geçti.
- TAV Havalimanları'nın halka arzı gerçekleştirildi.
- Batum Uluslararası Havalimanı işletmeye açıldı.
- TAV Havalimanları, Tunus'ta Monastir ve Enfidha havalimanlarının ihalesini kazandı.
- TAV Havalimanları, Antalya Gazipaşa Havalimanı'nın işletme ihalesini kazandı.
- Akfen'in %100 bağlı ortaklığı olan Akfenhes Yatırımları ve Enerji Üretim A.Ş. kuruldu.
- Mersin Limanı TCDD'den devralındı.
- Akfen GYO'nun 4 adet oteli faaliyete geçti.
- Akfen Holding TÜVTÜRK'teki hisselerini Bridgepoint Capital Limited'e sattı.
- Akfen'in ilk yenilenebilir HES projesi devreye alındı.
- TAV Gazipaşa, Antalya Gazipaşa Havalimanı'nda faaliyete geçti.
- TAV İnşaat bir ortakla birlikte Maskat Havalimanı MC1 paketi ihalesini kazandı.
- Akfen Holding, Tepe İnşaat, Souter ve Sera ortak girişimi ile İDO'nun özelleştirilmesi ihalesini kazandı.
- Mayıs ayında Akfen GYO'nun hisselerinin %29,41'inin halka arzı gerçekleşti.
- 4 adet HES ve 1 otel operasyona geçti.
- Akfen Holding'in 80 milyon TL tutarındaki tahvilin halka arzı gerçekleştirildi.
- MIP, yurt dışında nitelikli yatırımcılara İrlanda Borsası'nda kote 450 milyon ABD doları değerinde Eurobond ihraç etti.
- Akfen İnşaat, KÖİ Modeli ile yapılacak Isparta Şehir Hastanesi ihalesini kazandı.
- Akfen İnşaat, Ankara'da Incek Loft projesi için çalışmalara başladı.
- Akfen Holding'in Karasular'daki 5 santrale sahip olan İdeal A.Ş.'de kalan %60 hissesinin Aquila'ya satışı tamamlandı.
- 2 adet HES ve 3 otel operasyona geçti.
- Mersin DGKÇS'nin santral kapasitesi 1.150 MW olarak lisans tadili onaylanmıştır.
- Akfen Termik Enerji, Adana İpekyolu'nun %50 hissesini edindi.
- TAV İnşaat, Suudi Arabistan Riyad Havalimanı terminal ihalesini kazandı. Dubai'de "Damac Towers by Paramount" projesi için anlaşma imzalandı.
- TAV Havalimanları'nın içinde bulunduğu konsorsiyum, Zagreb Uluslararası Havalimanı'nın işletmesini devraldı.
- Hamdi Akın ve birlikte hareket eden ortakların Akfen Holding'de hakim ortak konumuna ulaşmasıyla 23 Aralık 2015-22 Mart 2016 döneminde yatırımcıların satma hakkı kullanım süreci başladı.
- TAV Havalimanları, ADP ve Metro Pacific Investments Corporation ile oluşturduğu konsorsiyumla Filipinler'de bulunan 5 adet bölgesel havalimanının KOÖ ihalesinde ön yeterlilik aldı.
- ATÜ, Houston George Bush Havalimanı'ndaki gümrüksüz satış mağazalarının işletme hakkını kazandı.
- EBRD ile Akfen Yenilenebilir Enerji'nin toplam yüzde 20 hissesi için 100 milyon ABD doları karşılığında ortaklık sözleşmesi imzalandı.
- ENR, TAV İnşaat'ı ikinci yıl üst üste "Dünyanın En Büyük Havalimanı İnşaat Şirketi" seçti.
- 1 adet HES ve 1 adet otel operasyona geçti.

## AKFEN HOLDİNG

- Ocak 2016'da Şirketimizin 2. hisse geri alım programı kapsamında aldığı hisselerin iptali ile sermaye azaltımı gerçekleştirildi.
- Şubat 2016'da Karine Enerji Üretim ve Sanayi A.Ş.'nin %100 hissesi satın alındı.
- Aralık 2015'de Hamdi Akın ve birlikte hareket eden ortakların hâkim ortak konumuna (Şirketimizin %97'sinden daha fazla hisse hakimiyeti) ulaşması ile 23 Aralık 2015-22 Mart 2016 döneminde, yatırımcılarımız 13,07 TL hisse fiyatından satma haklarını kullandı.
- SPK'dan alınan onay üzerine 29 Nisan 2016'da tahtamız işleme kapatıldı, Şirketimiz payları 12.05.2016'dan itibaren Borsa kotundan çıktı.
- Şirket Yönetim Kurulu Haziran 2016'da bölünme kararı aldı. Buna göre MIP, TAV Havalimanları ve Akfen Yenilenebilir Enerji dışındaki varlıkların Akfen Mühendislik'e devri kararlaştırıldı. Şubat 2017'de bölünme işlemi tamamlandı.
- TIKAV, Elazığ Fırat Üniversitesi'nde devam etmekte olan Bireysel Gelişim Programı, TIKAV Kariyer Atölyesi Menti-Mentor Programı ve MIP finansörlüğünde Mersin'de uygulanan Onarımı Bizden Okuması Sızden Projesi'nin yanı sıra uluslararası olarak yürütülen Edinburgh Dükü Uluslararası Gençlik Ödülü Programı ile 2016 yılında faaliyetlerine devam etti.

## MIP

- MIP 30 Mart 2016 tarihinde toplam 58,9 milyon TL temettü ödemesi yaptı. Ayrıca 10 Haziran 2016 tarihinde 40,8 milyon TL avans temettü ödemesi yaptı.
- MIP, liman genişletme projesininin 1. fazını 8 Ağustos 2016 itibarıyla tamamladı. Böylece rihim kapasitesi 2,6 milyon TEU, saha kapasitesi 2,2 milyon TEU'ya ulaşmış oldu.
- 18 Mayıs 2016 tarihinde, 1 Ocak 2016 - 31 Aralık 2018 dönemi Toplu İş Sözleşmesi imzalanmıştır.
- Fitch Ratings, 1 Eylül 2016'da MIP'nin tahvil notunu "BBB-" görünüm istikrarı olarak teyid etti. Moody's Investors Service, 26 Eylül 2016 tarihinde, MIP'nin uzun vadeli kredi notu ile kıdemli teminatlı tahvil notunu Baa3 ve görünümü "durağan" olarak, ülke kredi notunun üzerinde olarak, teyit etti.
- Logitrans Lojistik kapsamında verilen "Yılın Limanı" ödülünü 6. kez kazandı.

## TAV HAVALİMANLARI

- 15 Şubat 2016'da TAV Havalimanları bağlı ortaklıklarından BTA Havalimanları, Umman'ın başkenti Muscat'ta bulunan Yeni Muscat Uluslararası Havalimanı yiyecek içecek alanlarının işletme hakkı ihalesini kazandı.
- Mart 2016'da toplam brüt 347,6 milyon TL nakit kar dağıtımını yaptı.
- BTA Havalimanları, 1 Ağustos 2016'dan itibaren Zagreb Uluslararası Havalimanı'nda yer alan yiyecek içecek alanlarının işletmesi ile uçak içi yiyecek içecek hizmeti vermeye başladı.
- Atatürk Havalimanı dış hatlar terminali genişleme yatırımları 2016 sonu itibarıyla çok büyük oranda tamamlandı.
- TAV Havalimanları, 5 Ağustos 2016 tarihinde, ortağı Aéroports de Paris ve Bouygues Bâtiment International ile birlikte, Küba'da bulunan José Martí ve San Antonio de los Baños havalimanlarının işletme ve geliştirme hakkını içeren imtiyaz sözleşmesi için görüşmelere davet edildiklerini ve 4Ç16'da münhasıran görüşmek üzere mutabakat zaptı imzaladıklarını açıkladı.
- TAV Havalimanları, 6 Eylül 2016 tarihinde, sermayesine %33,3 oranında ortak olduğu Tibah Airports şirketinde, Saudi Oger Ltd'nin sahip olduğu %33,3'lük kısmın yarısını oluşturan payların satın alınması için görüşmelere başladığını açıkladı.

## AKFEN YENİLENEBİLİR ENERJİ

- Akfen Holding enerji grubu şirketlerindeki yapılanma çerçevesinde; Akfenhes ve Akfenres'in birleşme ve unvanının Akfen Yenilenebilir Enerji A.Ş. olarak değiştirilmesi işlemleri ile Akfen Toptan'ın Akfen Yenilenebilir Enerji'ye devir işlemleri ve Akfen Yenilenebilir Enerji'nin bağlı ortaklığı Laleli Enerji Elektrik Üretim A.Ş.'nin Akfen Termik Enerji Yatırımları A.Ş.'ye devri Ocak 2016'da tamamlandı. Karine GES ve Akfen Yenilenebilir Enerji'nin birleşme işlemleri de Mart 2016'da tamamlandı.
- Akfen Holding EBRD ve IFC ile Haziran 2016'da, her ikisi de 100'er milyon ABD doları bedel ödemek suretiyle, Akfen Yenilenebilir Enerji'ye %16,667 pay sahipliği oranına kadar sermayeye katılmak suretiyle ortak olması için sözleşmeler imzalandı. 12 Temmuz 2016 tarihinde gerçekleşen sermaye artışı tescil işlemiyle ilk etapta EBRD ve IFC tarafından %5'er hisse karşılığı 44,4 milyon ABD doları Akfen Yenilenebilir Enerji'ye aktarıldı.
- 8 MW kurulu gücündeki lisanslı Solentegre GES projesi Ekim 2016'da işletmeye açıldı.
- ÖB tarafından Kasım 2016'da yapılan EÜAŞ'a ait 124 MW kurulu güce sahip Menzelet ve 54 MW kurulu güce sahip Kılavuzlu hidroelektrik santralleri ile taşınmazlarının 49 yıl süreyle işletme hakkı ihalesini, 1,25 milyar TL ile en yüksek teklifi veren Akfen Yenilenebilir Enerji kazandı.

## AKFEN GYO

- Novotel İstanbul Bosphorus 16 Şubat 2016 tarihinde faaliyete geçti.
- Mayıs 2016'da yapılan Genel Kurul'da kararı alınan "Geri Alım Programı" çerçevesinde 2016 yılında toplam 2.409.000 adet Akfen GYO A.Ş. hissesi satın alındı. Alımların sermaye oranı ise %1,31 seviyesine ulaştı.

## İDO

- İDO, 2016 yılının ikinci yarısında Eskişehir-Topçular araba vapurlarında "her şey dahil" hizmeti ile müşterilerine ücretsiz açık büfe hizmeti ve çocuk oyun alanları gibi yenilikler sundu.
- Dijital altyapı yatırımlarına devam edildi. Ayrıca, yeni müşteri ilişkileri yönetim programı ve sadakat programı yenilemesi projelerine başlanıldı.
- UKOME tarafından 31 Ocak 2016'da Sirkeci-Harem araba vapuru hattında araç ücretlerine %9, deniz otobüsü iç hatlarda ise jeton ücretlerine %10, oranında zam yapılmıştır.
- İBB Meclisi tarafından, 15 Temmuz sonrasında İstanbul'da başlatılan "ücretsiz toplu ulaşım" kararı nedeniyle, 31 Temmuz'a kadar deniz otobüsü iç hat seferleri ile Sirkeci-Harem seferleri ücretsiz yapılmış ve ayrıca Sirkeci-Harem arabalı vapur hattında 1-10 Ağustos tarihleri 20:00-06:00 saatleri arasında, ücretsiz geçiş yapılmıştır.

## TAV YATIRIM

- TAV İnşaat ile ortağı Arabtec, 25 Ocak 2016'da 1,1 milyar ABD doları tutarındaki Bahreyn Uluslararası Havalimanı yeni terminal binası ve bağlantılı işlerini içeren ihaleyi kazandı (TAV İnşaat payı: %40).
- Dünyanın en büyük 250 müteahhit firmasının yayınlandığı Engineering News Records dergisi TAV İnşaat'ı 2016 yılında üçüncü yıl üst üste, "Dünyanın En Büyük Havalimanı İnşaat Şirketi" seçti.

## AKFEN SU

- Katı atık alanında MIP'ye de hizmet vermeye başladı.
- Sağlanan anlaşmalar kapsamında Yozgat Şehir Hastanesi, Mersin Entegre Sağlık Kampüsü ve Isparta Şehir Hastanesi'nde katı atık hizmeti vermeye üzere hazırlıklara başladı.



**PSA:** Dünyanın en büyük liman işletmecilerinden biri olan PSA, 1972 yılında Singapur'da kurulmuştur. 16 ülkede 40 limanda hizmet veren PSA 2016 yılında dünya genelindeki tüm limanlarında toplam 67,6 milyon TEU konteyner elleçlemiştir.



**ADP:** 1945 yılında devlet şirketi olarak kurulan, 2005 yılında halka açılmış olan ADP dünya genelinde TAV Havalimanları ile birlikte toplamda 23 havalimanında hizmet vermektedir.



**SOUTER INVESTMENTS:** Çevre, sağlık, finansal hizmet ve enerji gibi pek çok alanda yatırımları olan Şirket'in ana iş kolu ulaşım sektörü olup, 1980 yılında kurduğu Stagecoach Grup ile İngiltere genelindeki otobüsleri işletmektedir. Bunun yanında Şirket, İngiltere'de belli bölgelerde tren işletmelerini üstlenmiştir. Ayrıca, pek çok ülkede ulaşım hizmetleri ile ilgili yatırımı bulunmaktadır.



**ALRAJHI:** Şirket, BAE ile Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkelerinde endüstriyel alanlarda, altyapı ve konut inşaatı alanında hizmet vermektedir.



**TEPE İNŞAAT:** Tepe İnşaat, Hacettepe Üniversitesi Vakfı tarafından 1969 yılında Ankara'da kurulmuş olup, 1986'da yeniden yapılanma süreci tamamlanmış ve Bilkent Holding'in bir parçası olarak etkinliklerine devam etmiştir. Tepe İnşaat kurulduğu günden bu yana inşa ettiği konut, alışveriş merkezi, hastane, eğitim binası, endüstriyel tesisler ve altyapı projeleriyle hayatın her alanında yer almaktadır.



**LEIGHTON GROUP:** Leighton Group, 1949 yılında kurulmuş olup, bugün 22 ülkede faaliyet gösteren dünyanın en önemli inşaat şirketlerinden biridir. Şirket'in faaliyet gösterdiği alanlar arasında inşaat, madencilik, KÖİ projeleri ve mühendislik projeleri yer almaktadır.



**ACCOR:** 1967 yılında kurulan Fransa merkezli Accor Group beş kıtada 95 ülkede ekonomik, orta, lüks ve üst sınıf olmak üzere 583.000'den fazla oda kapasitesine sahip 4.144 otel ile hizmet vermektedir.



**KARDAN N.V.:** Güneydoğu Avrupa'da geliştirdiği gayrimenkul projelerine ek olarak, 2005 yılında Çin piyasasına girerek konut ve alışveriş merkezi geliştirmesi ve yönetimleri hizmetleri sunmaktadır. Şirket ayrıca, 1952 yılından beri dünya genelinde su ve atıksu alanında da hizmet vermektedir. Bunların yanında Şirket, Bulgaristan, Romanya ve Ukrayna'da finansal hizmet ve ürünler sunmaktadır.



**TAISEI:** 1873 yılında kurulan Japonya merkezli Şirket, Japonya ve dünya genelinde önemli inşaat projeleri üstlenmiştir. Şirket, havalimanları, otoyollar, enerji santralleri ve konut inşaatı gibi pek alanda faaliyetlerini sürdürmektedir.



**GEBR. HEINEMANN:** 1969 yılında ilk duty free mağazasını açan Şirket, 1999 yılında Travel Value markasını oluşturmuştur. Bugün 28 ülkede 78 uluslararası avarimnında 300 adet Travel Value/Duty Free mağazası işletmektedir.



**CCC:** CCC 1952 yılında kurulmuş olan Orta Doğu'nun en büyük inşaat şirketlerinden biri olup, 2013 yılında dünyanın en büyük 25 şirketi arasına girmiştir. Dünya genelinde 40'tan fazla ülkelere önemli projeler üstlenmiştir.



**EBRD:** Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası, Londra merkezli, 1991 yılında kurulmuş uluslararası bir finansal kurumdur. EBRD, Orta ve Doğu Avrupa'da soğuk savaş dönemi sonrasında yeni bir dönem oluşturulmasına destek olmak üzere kurulmuştur. Halen, Orta Avrupa'dan Orta Asya'ya, Güney ve Doğu Akdeniz bölgesinde 30'dan fazla ülkede faaliyet göstermektedir.



**IFC:** Uluslararası Finans Kurumu, Dünya Bankası Grubu'nun özel sektör kolu olarak 1956 yılında kurulmuştur. Merkezi Washington'dadır. Kurum, gelişmekte olan ülkelere özel sektörün ilerlemesini yönlendirici yatırım, danışmanlık ve varlık yönetimi hizmetleri sunar; yoksulluğun azaltılması için, özel sektörün yeni iş alanları yaratmasını sağlayarak, istihdamı ve yaşam standartlarını artırıcı projeler üretmeyi amaçlamaktadır.

# Faaliyet Alanları ve 2016 Operasyonel Performans

Kırk yıllık köklü birikimiyle Akfen Holding, 2016 yılında da öngörülü ve yenilikçi yaklaşımıyla yüksek büyüme potansiyeli taşıyan yatırımlarını sürdürerek Türkiye ve faaliyet gösterdiği ülke ekonomilerine değer katmayı sürdürmüştür.

## Liman İşletmeciliği



Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği A.Ş.  
İştirak payı %50,00

Ortak PSA

PSA Akfen Liman İşletmeciliği ve Yönetim Danışmanlığı A.Ş.

## İç Piyasa Pozisyonu

Elleçlenen Konteyner Hacmi 1,5 Milyon TEU

MIP'nin 2016 yılı elleçlenen konteyner hacmi yaklaşık 1,5 milyon TEU seviyesinde gerçekleşmiştir. MIP 2016 yılında da Türkiye'nin en büyük ithalat-ihracat limanı olmaya devam etmiştir.

## Havalimanı İmtiyazları



TAV Havalimanları Holding A.Ş.  
İştirak payı %8,12

Ortak ADP, Tepe İnşaat, Sera

Yolcu Sayısı 104 Milyonu Aştı

TAV Havalimanları'nı 2016 yılında 7 ülke ve 14 havalimanında kullanan toplam yolcu sayısı %2,0 artışla 104,4 milyona, toplam ticari uçak sayısı ise %3,7 artışla 808 bine yükselmiştir.

## Enerji\*



Akfen Yenilenebilir Enerji A.Ş.\*  
İştirak payı %90\*\*

Ortak EBRD, IFC

Akfen Termik Enerji Yatırımları A.Ş.\*\*\*  
İştirak payı %99,64

Adana İpekyolu Enerji Üretim A.Ş.  
İştirak payı %40

11 Hidroelektrik ve 9 Güneş Santralinde Toplam 600 GWS Üretilen Elektrik

Türkiye'deki en büyük yenilenebilir enerji portföylerinden birine sahip şirket, 11 hidroelektrik ve 9 güneş santralinde toplam 219,4 MW kurulu güç kapasitesiyle faaliyetlerini sürdürmüştür. Temmuz 2016'da EBRD ve IFC Akfen Yenilenebilir Enerji'ye ortak olmuştur.

\* Enerji Grubu'ndaki yeniden yapılanma kapsamında 19 Ocak 2016'da Akfenres'in tasviyesiz ve bir bütün (kül) halinde Akfenhes'e katılması suretiyle birleşme ve Akfenhes'in ünvanının Akfen Yenilenebilir Enerji A.Ş. olarak değiştirilmesi işlemleri tamamlanmıştır. Akfen Toptan Satış'ın Akfen Yenilenebilir Enerji'ye devir işlemi 25.01.2016 tarihi itibarıyla gerçekleştirilmiştir. 22.02.2016'da Akfen Holding, Karine Enerji'nin %100 hissesini devralmış ve Karine Enerji'nin Akfen Yenilenebilir Enerji ile birleşme işlemi 09.03.2016 itibarıyla tamamlanmıştır.

\*\* Haziran 2016'da EBRD, IFC ile her ikisinin de 100'er milyon ABD doları bedelle %16,667 pay sahipliği oranına kadar sermayeye katılmak suretiyle Akfen Yenilenebilir'e ortak olmaları için sözleşme imzalanmıştır. Temmuz 2016'da da, ilk etapta Akfen Yenilenebilir'in sermayesi 634.500.000,00 TL'den primli olarak 705.000.000,00 TL'ye artırılmış, EBRD ve IFC tarafından %5'er hisse karşılığı 44.444.444 ABD doları şirket'e aktarılmak suretiyle ortak olunmuştur.

\*\*\* Akfen Termik Enerji A.Ş. de bölünme kapsamındaki şirketlerdendir.



## Bölünme Kapsamındaki Şirketler

### Gayrimenkul Yatırımları



**Akfen Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.**  
İştirak payı %56,88

#### 20 Otel ile 3.628 Odaya Ulaşmıştır

Akfen GYO, 20 otel ile 3.628 odaya ulaşmış, 2016 yılında da ekonomik otel sektörünün büyük oyuncularından olmayı sürdürmüştür. Akfen GYO'nun kiraladığı otellerdeki doluluk oranı %59,1 olarak gerçekleşmiştir.

### Denizyolu Taşımacılığı



**İDO Deniz Otobüsleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.**  
İştirak payı %30,00

Ortak Tepe İnşaat, Souter, Sera

#### Taşınan Yolcu Sayısı 43,8 Milyona Ulaşmıştır

İDO'nun 2016 yılında taşıdığı yolcu sayısı 43,8 milyon olmuş; araç sayısı ise 8,0 milyon olarak gerçekleşmiştir.

### Su İmtiyazları



**Akfen Çevre ve Su Yatırım Yapım İşletme A.Ş.**  
İştirak payı %50,00

Ortak Kardan

#### Güllük Abone Sayısı Artışı %5,4

2016 yılında Akfen Su Güllük'te abone sayısını %5,4 artırarak 7.228'e yükseltmiş, faturalanan su miktarı ise %11,1 artışla 591.555 m<sup>3</sup>'e ulaşmıştır.

2016 yılında Akfen Su Dilovası'nda arıtılan atıksu miktarı %20,5 artırarak 2.398.625 m<sup>3</sup>'e yükseltmiştir.

### İnşaat



**TAV Yatırım Holding A.Ş.**  
İştirak payı %21,68

Ortak ADP, Tepe İnşaat, Sera

### Uluslararası Pozisyon

#### TAV Yatırım: Devam Eden Projelerin Toplam Büyüklüğü 14,8 milyar ABD Doları

TAV Yatırım'ın 2016 yıl sonu itibarıyla devam eden işlerinin (backlog) tutarı 1,6 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiştir. Bugüne kadar toplam 19 milyar ABD dolarlık sözleşme üstlenen TAV İnşaat, Engineering News Record dergisi tarafından "havalimanı inşaatı" kategorisinde üçüncü yıl üst üste dünyanın en büyük şirketi seçilmiştir.



### Hidroelektrik Santral HES Yatırımları (İşletmede)

- Sırma HES / Aydın
- Demirciler HES / Denizli
- Çamlıca III HES / Kayseri
- Ötluca HES / Mersin
- Kavakçalı HES / Muğla
- Saraçbendi HES / Sivas
- Yağmur HES / Trabzon
- Gelinkaya HES / Erzurum
- Sekiyaka II HES / Muğla
- Doğançay HES / Sakarya
- Doruk HES / Giresun
- Menzelet/Kılavuzlu HES/ Kahramanmaraş\*



### Hidroelektrik Santral HES Yatırımları (İnşaatı Devam Eden)

- Çalıkobası HES / Giresun
- Çiçekli I-II HES / Artvin



### Hidroelektrik Santral HES Yatırımları (Geliştirme Aşamasında)

- Çatak HES / Rize



### GES Projeleri (İşletmede)

- Denizli GES Projeleri (7 GES Projesi)
- Yaysun GES / Konya
- Solentegre GES / Elazığ



### GES Projeleri (İnşaatı Hazırlanmakta/Geliştirme Aşamasında)

- Van Projeleri
- İOTA GES / Malatya
- Konya Projeleri
- Amasya GES
- Tokat Projeleri



### Termik Enerji Santral Yatırımları (Geliştirme Aşamasında)

- Mersin Doğalgaz Kombine Çevrim Santrali / Mersin



### Havalimanı İmtiyazları (TAV Havalimanları) (İşletmede)

- Atatürk Havalimanı / İstanbul
- Esenboğa Havalimanı / Ankara
- Adnan Menderes Havalimanı / İzmir
- Gazipaşa Havalimanı / Antalya
- Milas-Bodrum Havalimanı / Muğla



### Deniz Yolcu Taşımacılığı (İDO)

- Avrupa Yakası: 9 terminal
- Anadolu Yakası: 12 terminal
- Marmara Bölgesi: 14 terminal



### Otel Yatırımları (Akfen GYO) (İşletmede)

- Novotel Zeytinburnu / İstanbul
- Novotel İstanbul Bosphorus
- Novotel Trabzon
- Novotel Gaziantep
- Novotel Kayseri
- Ibis Otel Zeytinburnu / İstanbul
- Ibis Otel Esenyurt / İstanbul
- Ibis Otel Eskişehir
- Ibis Otel Gaziantep
- Ibis Otel İzmir
- Ibis Otel Kayseri
- Ibis Otel Bursa
- Ibis Otel Adana
- Ibis Otel Esenboğa/Ankara
- Ibis Otel Tuzla / İstanbul\*\*

\* Kahramanmaraş'taki Menzelet ve Kılavuzlu HES için 3 Kasım 2016'da açık artırma yöntemi ile gerçekleşen ihalede en yüksek teklifi 1.250 milyon TL ile vermiştir. İhale süreci gerekli kurum izinlerinin alınması ve ihale bedelinin ödenmesi sonucunda devir işlemlerinin tamamlanması ile gerçekleşecektir.



### Su ve Atık Su Projeleri (Akfen Su) (İşletmede)

- Güllük Belediyesi İçme suyu ve Atık Su İmtiyaz Projesi / Muğla
- Dilovası OSB Atık su YİD Projesi / Kocaeli
- İDO Katı Atık Hizmeti / İstanbul
- MIP Katı Atık Hizmeti / Mersin
- Yozgat Şehir Hastanesi Katı Atık Hizmeti
- Mersin Entegre Sağlık Kampüsü Katı Atık Hizmeti
- Isparta Şehir Hastanesi Katı Atık Hizmeti

### Liman İmtiyazları (MIP) (İşletmede)

- Mersin Uluslararası Limanı / Mersin

### Taahhüt Projeleri (TAV Tepe-Akfen Yatırım İnşaat ve İşletme A.Ş.) (TAV İnşaat) (Tamamlanmış)

- Ankara Esenboğa Havalimanı İç ve Dış Hat Terminaleri / Ankara
- İstanbul Atatürk Havalimanı Terminal Binası ve Çok Katlı Otopark Projesi / İstanbul
- İstanbul Atatürk Havalimanı Yenileme Projesi / İstanbul
- İzmir Adnan Menderes Havalimanı Dış Hatlar Terminal Binası Projesi / İzmir
- İzmir Adnan Menderes İç Hatlar Terminali (İlave İşler) Projesi / İzmir
- İstanbul Atatürk Havalimanı Genişletme ve Geliştirme Projesi / İstanbul
- İstanbul Atatürk Havalimanı 2010-2011 Yatırımları / İstanbul
- Alanya Gazipaşa Havalimanı / Antalya

### Taahhüt Projeleri (TAV İnşaat) (İnşaatı Devam Eden)

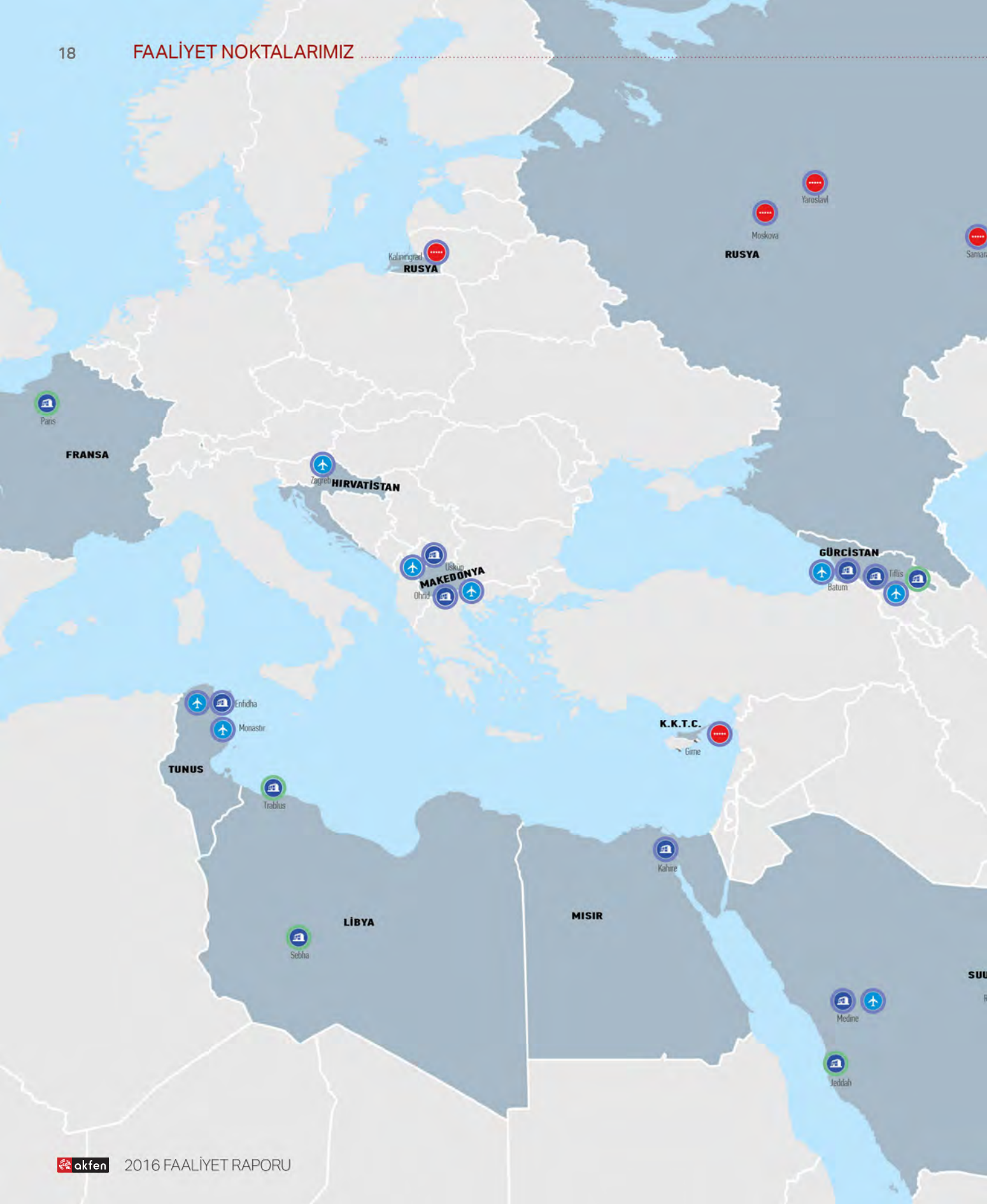
- Emaar Square Kuzey Bölge Yapısal İşleri
- Emaar Faz 3
- İstanbul Atatürk Havalimanı Genişleme Projesi – Faz 3

### Çıkış Yapılan Yatırımlar

- TUV Türk Araç Muayene İstasyonları
- Kuşadası Yolcu Limanı
- Karasu-1 HES / Erzurum
- Karasu-2 HES / Erzurum
- Karasu-4.2 HES / Erzincan
- Karasu-4.3 HES / Erzincan
- Karasu-5 HES / Erzincan
- Piriñçlık HES / Karabük

\*\* İbis Otel Tuzla inşaatı tamamlanmış, otelin 2017'nin ikinci çeyreğinde açılması planlanmaktadır.







### Otel Yatırımlar (Akfen GYO) (İşletmede)

- Ibis Otel Kaliningrad / Rusya
- Ibis Otel Yaroslavl / Rusya
- Ibis Otel Samara / Rusya
- Ibis Otel Moskova / Rusya
- Merit Park Otel Gime / KKTC



### Taahhüt Projeleri (TAV İnşaat) (Tamamlanmış)

- Emirates Airlines A380 Bakım Hangarları Çelik Kapı İnşaat Projesi, Dubai / BAE
- Al Sharaf Alışveriş Merkezi, Dubai / BAE
- Towheed İran Okulu, Dubai / BAE
- Emirates Financial Towers, Dubai / BAE
- Sulafa Tower, Dubai / BAE
- Abu Dhabi Havalimanı Midfield Terminali Kazıkbaşları Yapımı, Abu Dhabi / BAE
- Majestic Tower, Sharjah / BAE
- Batum Havalimanı, Batum / Gürcistan
- Tiflis Havalimanı, Tiflis / Gürcistan
- Üsküp Havalimanı, Üsküp / Makedonya
- Ohrid Havalimanı, Ohrid / Makedonya
- Yeni Enfidha Havalimanı, Enfidha / Tunus
- Kahire Havalimanı TB3 Yolcu Terminal Binası Projesi, Kahire / Mısır
- Doha Uluslararası Havalimanı Facility Management Works, Doha / Katar
- Medine Uluslararası Havalimanı / Suudi Arabistan
- Saudi Hava Yolları Catering Binası / Suudi Arabistan
- Medine Havalimanı Otel Projesi / Suudi Arabistan



### Taahhüt Projeleri (TAV İnşaat) (İnşaatı Devam Eden)

- Abu Dabi Uluslararası Havalimanı / BAE
- Marina 101 Otel ve Konut / BAE
- Damac Towers / BAE
- Riyad KKIA Terminal 5 Havalimanı / Suudi Arabistan
- King Abdul Aziz Havalimanı / Suudi Arabistan
- Doha Uluslararası Havalimanı / Katar
- Umman Maskat Uluslararası Havalimanı / Umman Sultanlığı
- Libya-Trablus Uluslararası Havalimanı / Libya
- Libya-Sebha Uluslararası Havalimanı / Libya
- Aeroports de Paris Merkez Binası & Sosyal Etkinlik Binası / Fransa
- Tiflis Uluslararası Havalimanı Rehabilitasyon İşleri / Gürcistan
- Bahreyn Uluslararası Havalimanı İşleri



### Havalimanı İmtiyazları (TAV Havalimanları) (İşletmede)

- Medine Havalimanı / Suudi Arabistan
- Monastır Havalimanı / Tunus
- Enfidha Hammamet Havalimanı / Tunus
- Tiflis Uluslararası Havalimanı / Gürcistan
- Batum Uluslararası Havalimanı / Gürcistan
- Üsküp Havalimanı / Makedonya
- Ohrid Havalimanı / Makedonya
- Zagreb Havalimanı / Hırvatistan





## Değerli Ortaklarımız,

Türkiye ve dünyada birçok olağanüstü olayın olduğu bir seneyi kapattık. Bu olayların bir kısmının ülkemiz ve dünya için uzun süreli etkileri olacağı kesindir. Ülkemiz için birlik ve beraberliğin önemi öne çıkarken, tüm dünyada yeni dengelerin kurulacağını görüyoruz.

Küresel ekonomi açısından 2016 yılında tecrübe ettiğimiz emtia ve petrol fiyatlarında gerilemeler sonucunda özellikle petrol ve emtia ihracatçısı ülkelerde düşük büyümeler yaşanırken, bunun sonucu olarak dünya ticaretinin gerilediği bir yıl olmuştur. 2015 yılında başlayan bu seyir 2016 yılında devam ederek devam etmiştir.

2016 yılı tüm büyük ekonomiler açısından belirsizliklerin devam ettiği, Amerika Başkanlık seçimleri sonrasında genişlemeci politikaların güçlendiği ve gelişmiş ülkelerdeki faiz artışı beklentisi ile Türkiye gibi gelişmekte olan piyasalardan fon çıkışlarının artışı ile tamamlandı. Faiz ve kurlar yılın sonuna doğru daha oynaklaşmış ve gelişmekte olan ülkelerin para politikalarını sıkılaştırmasını gerekli kılmıştır.

Çin kaynaklı küresel büyüme endişeleri, İngiltere'nin AB'den ayrılma kararı, AB'de devam eden düşük büyüme ve düşük enflasyon, ABD Başkanı Trump'ın seçim kampanyasından başlayarak hızla hayata geçireceğini duyurduğu genişlemeci mali politikalar ve bunun enflasyon ve faizler üzerindeki olası etkisi 2016 yılında çok tartışıldı ve 2017'de de dikkatle takip edilmesi gereken gelişmelerdir.

Türkiye açısından bakıldığında ise 2016 yılı çok önemli istisnai gelişmelerle birlikte, artan jeopolitik risklerin öne çıktığı zor bir yıl oldu. Global olumsuzluklara ek olarak ülkemizin birlik ve beraberliğini, güven ve istikrar ortamını ortadan kaldıracak 15 Temmuz darbe girişimi, Holding'imizin değerli varlıklarından İstanbul Havalimanı ve ülkemizin çeşitli köşelerinde yaşanan terör saldırıları, Suriye ve Irak'taki gerginlik ve çatışmaların çoğalması, yılın önemli kısmında kesilmiş olan Rusya ile politik ve ekonomik ilişkiler ve artan döviz kurları sebebi ile büyüme yavaşlamış, Özel sektörün yatırım yapma iştahı düşmüş, enflasyon hedefi bir kez daha tutturulamamış ve fiyat istikrarı sağlanamamıştır. Ülke kredi notunun düşmesi ile Türkiye'nin yatırım yapılabilir ülke statüsünü kaybetmesi 2016 yılındaki bir diğer önemli işaretti.



2016 yılının ilk 6 ayı toparlanan Türkiye'nin ekonomik performansını, yılın kalan kısmında gerek küresel gerekse de ülkemiz ve Türkiye'yi çevreleyen coğrafyada yaşanan siyasi gelişmeler nedeniyle hedeflerimizden uzaklaştığımız bir yıl olarak hatırlayacağız. Tüm bu olumsuzluklara rağmen dayanıklılığını birkez daha kanıtlamış ekonomimiz, güçlü bankacılık sistemimiz, politik istikrarımız, sağlam iç talebimiz ve Hükümetin açıkladığı reform ve teşvik paketleri iyimserliğimizi ve umutlarımızı artırmaktadır.

### 2017 beklentilerimiz

Küresel ekonomik büyümenin 2017'de de (art arda altıncı yıl), yüzde 3'ün altında kalması öngörülüyor. 2017'de en hızlı büyüme Asya'da beklenirken, gelişmekte olan ülkelerde petrol ve emtia fiyatlarındaki toparlanma sebebi ile son dönemde görülen toparlanma sinyalleri ise olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

2017 yılında, Trump başkanlığındaki ABD yönetiminin korumacı politikaları ve bunun küresel ticarete etkisini yakın takip etmek gerekmektedir. Açıkça hedef olarak gösterilen Çin, Meksika gibi ülkelere karşı uygulanmaya konulması düşünülen önlemlerin

büyüklüğü ve bundan etkilenecek ülkelerin vereceği reaksiyonlar önemli bir belirsizlik ve risktir. Ayrıca, FED'in 2017'de yapacağı faiz artışları, doların olası güçlenmesi Türkiye'de dahil tüm ülkelerin paraları ve faiz politikalarını etkileyecektir. ABD'de yapılacak altyapı ve inşaat yatırımlarının ve ECB'nin parasal teşvik programını 2017 yılı sonuna kadar uzatma kararı küresel ekonomi açısından olumlu gelişmelerdir. Trump yönetiminin maliye politikaları ile FED'in izleyeceği para politikalarının birbirlerini ve bizi ne ölçüde etkileyeceğini yakından takip edeceğiz. İzlenmesi gereken bir diğer önemli gelişme ise Brexit'in İngiltere ve Avrupa ekonomisine etkisi olacaktır. AB özelinde ise ekonomi kadar, 2017 yılında Fransa ve Almanya gibi üye ülkelerde yapılacak seçimler ve bu seçimlerden galip çıkacak liderlerin uygulayacakları politikalar önümüzdeki dönem için büyük önem arz ediyor.

Türkiye'nin yapısal reformlarını devam ettirmesi bir mecburiyettir. İhracatımızın katma değeri yüksek ürünlerden oluşan bir yapıya ulaşması, Bankacılık sistemimizin en zayıf tarafı olan tasarruf azlığının giderilmesi, Orta Vadeli Ekonomi Programı'nın ışığı doğrultusunda yatırım ortamının hem Türk yatırımcılar hem de yabancı yatırımcılar açısından iyileştirilmesi, küresel olarak Türkiye'yi ayırıştırabileceğimiz sektörlerin geliştirilmesi, gibi önemli yapısal ve cari açığımıza çözüm olabilecek konularda ilerleme sağlamalıyız.

Ülkemiz için 2017 yılı için genel görüş mevcut durumun korunması ve hatta daha iyileşmesi yönündedir. İyimserlik, asıl olarak önümüzdeki dönemde siyasi istikrarın devamı, çevre ülkelerde stabilitenin sağlanması, reform ve teşvik politikalarının yatırımlar ve tüketimi artırması, turizm gelirlerinde artış ve ihracat pazarlarımızda talebin artacağına dair beklentilerden kaynaklanmaktadır.

Bu beklentiler ışığında, Akfen Holding olarak 2016 yılında Holding tarafında Aralık 2015'de başlattığımız şirketimizi halka kapama sürecini bu sene SPK'dan alınan onayın ardından Mayıs 2016'da Şirketimiz payları borsa kotundan çıkararak tamamladık ve bu doğrultuda ikinci geri alım programımızda almış olduğumuz hisselerin itfasını gerçekleştirdik.

Holding tarafında 2016 yılının en önemli gelişmesi ise Haziran ayında yönetim kurulumuzun aldığı, şirketimizin faaliyet alanı ve ortaklıklarının yeniden düzenlenmesini amaçlayan bölünme kararı oldu. Bu kapsamda Şirketimiz optimal sermaye yapısına ulaşmış, güçlü nakit akımları yaratabilen ve temettü verimliliği yüksek iştirakleri olan MIP, TAV Havalimanları ve Akfen Yenilenebilir Enerji, paylarının Akfen Holding altında tutulması; yatırım ihtiyaçları ve

geliştirme çalışmaları devam eden, havalimanı inşaatı, denizyolu taşımacılığı, otel yatırımları, termik enerji ve su dağıtım iş kollarında faaliyet gösteren diğer şirketlerimizin paylarının ise grup şirketimiz Akfen Mühendislik'e devrederek yeniden yapılandırma çalışmalarımızı tamamlamış olduk.

2016 yılıyla birlikte geldığımız 41. Yılıımızda şirketlerimizi yeniden yapılandırarak, rekabetçi yapılarını daha da arttırmaya yönelik hazırlıklar yaptığımız bir sene oldu. 2017 yılında da bu şekilde ülkemizin sunduğu altyapı yatırım fırsatlarını değerlendirip, enerji sektörü gibi sektörlerde Akfen Holding olarak varlığımızı büyütmeyi devam ettirmeyi planlıyoruz. Bölgenin hub görevini gören TAV Havalimanları'nın dünyaya hizmet şirketleriyle açılmasını izlerken; İDO, Akfen GYO ve Akfen Su gibi şirketlerimizin de bugünkü konjonktöre göre pozisyon alması için yakından takip etmekteyiz.

Akfen Holding olarak geçmişte olduğu gibi önümüzdeki dönemde de ilkemiz ülke ekonomisine katkı sağlayıp, yeni istihdam olanakları yaratmak olacaktır. Ayrıca, önümüzdeki dönemde de, sosyal sorumluluk alanındaki projelerimize vakfımız TIKAV aracılığıyla devam edeceğiz.

Kurumsal hayatına 41 yıl önce bir ısı ekipman imalat şirketi olarak adım atan Akfen, bugünlere çalışanları, iştirakleri ve paydaşlarıyla ele ele ulaştı; birlikte mutlu oldu ve birlikte büyüdü. Bu kapsamda öncelikle tüm çalışanlarımız, iştiraklerimiz ve paydaşlarımıza 40 yıldır başarımıza katkılarından dolayı teşekkür eder, bu beraberliğin önümüzdeki dönemde de Türkiye için yaratacağımız değerde gücümüzün temelini oluşturacağını bir kez daha altını çizmek isterim.

41 kere maşallah...

Saygılarımla,



**HAMDİ AKIN**

Yönetim Kurulu Başkanı

## Değerli Paydaşlarımız,

2016, genel olarak ülkemiz ve çevre ülkelerdeki tüm jeopolitik olumsuz gelişmelere rağmen, Akfen Holding olarak operasyon ve yatırım programlarımıza planlarımız dahilinde devam ettiğimiz bir yıl oldu. 2017 yılında da yatırım planlarımızda hız kesmeden devam ediyoruz. Yüksek getirili ve düşük uygulama riski olan yeni iş alanlarıyla ilgilenmeye devam edeceğiz.

Türkiye'nin ithalat/ihracat konteyner hacmi bakımından lider limanı olan **Mersin Uluslararası Limanı (MIP)**, liman genişletme projesiyle Doğu Akdeniz'in uluslararası aktarma limanı konumuna yükselmeyi hedefliyor. Bu kapsamda, 2014 yılında başlattığımız projenin 1. fazını 2016'da tamamlayarak, yaklaşık 450 milyon TL harcanarak, limanda rıhtım kapasitesi 2,6 milyon TEU, saha kapasitesi de 2,2 milyon TEU'ya ulaştı. MIP genişletme projesinin 2. fazını da 2017 yılında tamamlamayı planlıyoruz. Böylece limanda saha kapasitesi de 2,6 milyon TEU'ya ulaşmış olacak. Genişletme projesiyle MIP'nin, orta uzun vade hedefi olan bölgesindeki pazar lideri konumunu pekiştirmeyi ve operasyonel kaldiraç sayesinde kârlılığını artırmayı amaçlıyoruz.

**TAV Havalimanları**, hâlihazırda tüm dünyada ürün ve hizmetleriyle, özellikle hizmet şirketlerindeki büyümeyle, büyümesini sürdürüyor. Şirket, son olarak içinde yer aldığı konsorsiyumla birlikte Küba'nın başkenti Havana'daki José Martí Uluslararası Havalimanı'nın geliştirilmesi ve işletmesi ile San Antonio de los Baños Havalimanı'nın geliştirilmesine yönelik olarak Küba hükümeti ile iyi niyet anlaşması imzaladı. Halen 3 kitada 7 ülke ve 14 havalimanında faaliyet gösteren TAV Havalimanları'nın ayrıca bugün dünya çapında 69 havalimanında bir işbirlikçi hizmet veriyor.

**TAV İnşaat**, ENR'in 2016 yılı sıralamasında "Havalimanı İnşaatı" kategorisinde ilk sırada yer alarak alanında üç yıl üst üste, dünyanın en büyük şirketi seçilmiştir. Diğer yandan TAV İnşaat bu yıl devam etmekte olduğu projelerine 1 milyar doların üzerinde bir sözleşme bedeline sahip Bahreyn Uluslararası Havalimanı projesini eklemiş bulunmaktadır.



Türkiye'nin hızla artan enerji talebine katkı sağlayabilmek adına **Akfen Yenilenebilir Enerji** bünyesinde HES, GES ve RES projelerimizi çeşitlendirerek yatırımlarımıza devam ediyoruz.

Aralık 2015'de EBRD ile imzalanan ortaklık sözleşmesinin ardından, IFC'nin de Akfen Yenilenebilir Enerji'ye katılma niyetini açıklaması üzerine, Temmuz 2016'da Holding'imiz ile EBRD ve IFC arasında, her ikisi de 100'er milyon ABD doları bedel ödemek suretiyle, Şirketimiz bağlı ortaklığı Akfen Yenilenebilir'e %16,667'şer pay sahipliği oranına kadar sermayeye katılması amaçlı Ortaklık Sözleşmeleri imzalandı.

Akfen Holding enerji grubu şirketlerindeki yapılanma çerçevesinde, yenilenebilir enerji alanında faaliyet gösteren bağlı ortaklıklarımız Akfenhes, Akfenres, Akfen Toptan ve Karine GES, 2016'nın ilk çeyreğinde, Akfen Yenilenebilir Enerji çatısı altında toplandı. Kasım 2016'da Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nca ihalesi yapılan toplam 178 MW gücündeki Menzelet ve Kılavuzlu hidroelektrik santralleri için 1 milyar 250 milyon TL ile en yüksek teklifi verdik. Bu santraller

ile portföyümüzde baz ve puant yük HES sahibi olacağız. Mevcut durumda, faaliyette olan HES ve GES santrallerinin toplam kurulu gücü 219 MW'a ulaştı, ayrıca 90 MW inşaat aşamasında; 80 MW geliştirme aşamasında olan santrallerimiz için çalışmalarımız devam etmektedir. İlk etapta 650 MW kurulu yenilenebilir enerji kapasitesine ulaşmayı amaçlıyoruz. Orta ve uzun vadede ise tamamı yenilenebilir kaynaklardan oluşan, sürdürülebilir üretim yapacak 1.000 MW kurulu güce sahip yepyeni bir platform oluşturmayı hedefliyoruz.

Bağlı ortaklığımız **Akfen GYO** Türkiye, KKTC ve Rusya'da 20 otelik portföyü ile faaliyetlerini sürdürüyor. 2016 yılında sektörde yaşanan tüm zorluklara rağmen, Akfen GYO cirosunda artış göstermeyi başarmıştır. 2017 yılının ikinci çeyreğinde, yatırımı tamamlanmış olan, 200 odalı Ibis Otel Tuzla'yı hizmete açmayı planlıyoruz. Böylece portföyümüzdeki otellerin tümü operasyona geçmiş olacak ve faal otel sayımız 20'ye, oda sayımız ise 3.628'e ulaşacak. Portföydeki tüm otellerin faaliyete geçmesi sonrasında Akfen GYO'nun hedefi tüm otellerin hedeflenen standart performans seviyesine ulaşmasını sağlamak olacaktır.

Dünyanın en büyük denizyolu taşımacılık şirketlerinden biri olan **İDO**, "Her şey dahil" hizmetiyle bu yıl oldukça iyi bir performans sergiledi. Bünyesinde devam eden dijital altyapı yatırımları neticesinde İDO'nun bu performansını 2017 yılında da sürdürmesini bekliyoruz.

Su dağıtım ve atıksu yatırımları alanındaki uzmanlık ve deneyimini katı atık ve çevre yönetimi hizmetlerine de taşıyan **Akfen Su**, 2012 yılından bu yana atık yönetimi hizmeti verdiği İDO'daki başarısını, portföyüne Mersin Uluslararası Limanı, Yozgat Şehir Hastanesi, Mersin Entegre Sağlık Kampüsü ve Isparta Şehir Hastanesi projelerini eklemek suretiyle büyüttü. Şirketin ayrıca, 2018 yılında faaliyete geçmeleri sonrasında Tekirdağ ve Eskişehir Şehir Hastanelerine de atık yönetimi hizmetleri vermesi hedefleniyor.

Orta ve uzun vadede gelirlerimizin artması, beraberinde yeni istihdam olanaklarının oluşturulması ve ülkemiz ekonomisi için

yeni değerler yaratılması Grup şirketlerimiz için öncelik olmaya devam edecektir. Büyüme açısından bakıldığında ise organik ve inorganik büyümemizin sürmesi ve yeni yatırımlarımızın faaliyete geçmesiyle ciromuzdaki büyüme trendinin devam etmesini bekliyoruz.

Akfen Holding çok önem verdiği sosyal sorumluluk projelerine devam etmiştir. Parçası olduğumuz toplumlara sosyal ve ekonomik fayda sağlamaya büyük önem veriyoruz. Kurumsal olarak Türkiye İnsan Kaynakları Vakfı – TİKAV - aracılığıyla sürdürdüğümüz bölgesel, ulusal ve uluslararası projeler ve etkinliklerle birçok insanımıza dokunduğumuzu gururla takip ediyoruz.

Bu kapsamda burada geçmiş 40 yılda olduğu gibi önümüzdeki dönemde de başarımızın en büyük kaynağı olan tüm çalışanlarımız, iştiraklerimiz ve paydaşlarımıza özverili çalışmaları, enerjileri ve bağlılıkları için bir kez daha teşekkür etmek isterim.

Saygılarımla,

**İBRAHİM SÜHA GÜÇSAV**

CEO

### 2016 Yılına ait Akfen Holding A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları Finansal Sonuçları

Akfen Holding'in 2016 finansal sonuçlarını iki gelişme önemli ölçüde etkilemiştir. Bunlar, Temmuz 2016'da Akfen Yenilenebilir Enerji'de yapılan hisse satışı ve süreci 2016'da başlatılıp, Şubat 2017'de tamamlanan bölünme işlemidir. Aşağıda bu iki gelişmenin 2016 finansallarına etkisi özetlenmiştir;

- *Bağlı ortaklık hisse satışının etkisi:*
  - o Akfen Holding ile EBRD ve IFC arasında, Akfen Yenilenebilir'e ortak olmaları için sözleşme imzalanmış, Temmuz 2016'da gerçekleşen hisse devri sonrasında Akfen Holding'in Akfen Yenilenebilir Enerji'deki hisse oranı %90'a düşmüştür. Yapılan hisse devir sözleşmesine göre Akfen Yenilenebilir Enerji'nin yönetimi Akfen Holding ve EBRD ile IFC tarafından müştereken gerçekleştirilecektir, bu sebeple bu işlem Akfen Holding tarafından kontrol kaybı doğuran bağlı ortaklık hisse satışı olarak değerlendirilmiş ve Şirket'in Akfen Yenilenebilir Enerji'deki payları gerçeğe uygun değeri ile kayıtlara alınmıştır.
  - o Bu sebeple 2016 yılı finansallarında Akfen Yenilenebilir Enerji, hisse devir tarihi 12 Temmuz 2016 olduğundan, 30.06.2016 tarihine kadar konsolide edilmiş, bu tarih sonrasında ise özkaynaktan pay alma yöntemi ile muhasebeleştirilmiştir.
- *Bölünme işleminin etkisi:*
  - o 2016'da alınan Yönetim Kurulu kararları çerçevesinde; başlatılan bölünme işlemi 16 Şubat 2017 itibarıyla tamamlanmıştır. Bu nedenle 31 Aralık 2016 tarihi itibarıyla Akfen GYO, TAV Yatırım, İDO, Akfen Su ve Akfen Termik Enerji'ye ilişkin tüm varlıklar ve yükümlülükler "satış amacıyla elde tutulan varlıklar/ yükümlülükler" kalemleri içerisinde gösterilmiştir.
  - o 31 Aralık 2016 itibarıyla varlık ve yükümlülükleri, satış amaçlı elde tutulan varlık ve yükümlülükler içerisinde sınıflanan Akfen GYO'nun kar ve zarar tablosu kalemleri "durdurulan faaliyetler" altında gösterilmiştir.

Akfen Holding'in 2016 yılı hasılatı, bir önceki yıla göre %7 düşüşle, 136 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Düşüşün ana nedeni, Akfen Yenilenebilir Enerji'de 12 Temmuz 2016 EBRD ve IFC'ye yapılan pay satışı sonrasında, daha önceden konsolide edilmiş olan bu bağlı ortaklığın, bu tarih sonrasında özkaynaktan pay alma yöntemi ile muhasebeleştirilmiş olmasıdır.

2016 yılında TAV Havalimanları'ndan 28 milyon TL, MIP'den ise 30 milyon TL temettü akışı sağlanmıştır. Ayrıca, 2016'da MIP'den 20 milyon TL avans temettü ödemesi alınmıştır.

2016 yılında yapılan hisse satışı sonrasında, daha önceden bağlı ortaklık olan Akfen Yenilenebilir Enerji'nin Holding açısından bir İş Ortaklığı'na dönüşmesi nedeniyle, Akfen Yenilenebilir Enerji, gerçeğe uygun değeri ile muhasebeleştirilmiş ve buna bağlı olarak, 897m TL bağlı ortaklık hisse satış işleminden kaynaklanan değer artış kazancı elde edilmiştir, böylece 2016 yılı net karı 359 milyon TL'ye ulaşmıştır.

31.12.2016 itibarıyla Akfen Holding'in konsolide brüt finansal borcu %29 oranında düşerek 1,1 milyar TL seviyesine inmiştir. Finansal borçtaki düşüş, 839 milyon TL seviyesindeki Akfen GYO'nun borçlarının "Satılmaya hazır finansal yükümlülükler" altında raporlanmasından kaynaklanmıştır. Konsolide brüt finansal borcun %82'si kısa vadeli, geri kalan %18'i ise orta vadeli borçlardan oluşmaktadır\*. 2016 yılı sonunda Holding'in konsolide net borcu ise 984 milyon TL düzeyinde gerçekleşmiştir. 31.12.2015 itibarıyla 820 milyon TL olan Holding solo net borcu, 2016 yılı sonu itibarıyla 984 milyon TL'ye çıkmıştır.

2016 yılı sonunda konsolide özkaynaklar 1.964 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. 2016 yılı net borç/özsermaye oranı 0,5 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Akfen Holding 2016 yılında da yatırımlarına devam etmiş, bağlı ortaklıklar toplam 30 milyon TL'lik yatırım gerçekleştirmiştir. Yapılan yatırımların 3 milyon TL tutarındaki bölüm inşaatı devam eden hidroelektrik santral yatırımlarıdır, 23 milyon TL tutar ise Akfen GYO tarafından yapılmıştır.

\* Bu kapsamda, 9 Ocak 2017'de geri ödemesi olan 140 milyon TL tahvil yerine aynı tarihte 3 yıl vadeli 300 milyon TL tahvil ihraç edilmiştir.



## Başlıca Finansal Göstergeler

(TL milyon)	2016	Yeniden Düz. 2015	Değişim (%)
<b>Özet Gelir Tablosu</b>			
<b>Hasılat</b>	<b>136</b>	<b>146</b>	<b>-7%</b>
Brüt Kar	70	66	7%
Esas Faaliyet Karı	-117	147	a.d.
Vergi Öncesi (Zararı)/Kar	635	-112	a.d.
<b>Net Dönem (Zararı)/Karı</b>	<b>359</b>	<b>3</b>	<b>13407%</b>
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	-126	-27	a.d.
Ana Ortaklık Payları	485	29	1562%
<b>Özet Nakit Akış Tablosu</b>			
Faaliyetlerden Elde Edilen Net Nakit Akışları	41	-288	a.d.
Yatırım Faaliyetlerinden Kaynaklanan Net Nakit Akışları	-23	-144	a.d.
Finansman Faaliyetlerinde Kullanılan Net Nakit	-16	317	a.d.
Nakit ve nakit benzerlerindeki net artış/(azalış)	24	-36	a.d.
Dönem başı nakit ve nakit benzerleri	22	59	-62%
Dönem sonu nakit ve nakit benzerleri	46	22	106%
<b>Özet Bilanço</b>			
Toplam Duran Varlıklar	2,385	2,981	-20%
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	0	34	-99%
Maddi Duran Varlıklar	5	65	-92%
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	0	1,459	-100%
Özkaynak Yöntemi ile Değerlenen Yatırımlar	1,978	864	129%
Diğer	402	559	-28%
Toplam Dönen Varlıklar	1,634	1,308	25%
Satış amacıyla elde tutulan varlıklar	1,521	1,159	31%
Nakit ve Nakit Benzerleri	46	22	106%
Ticari Alacaklar	0	18	a.d.
Finansal Yatırımlar	61	0	a.d.
Diğer	6	109	-94%
<b>Toplam Varlıklar</b>	<b>4,019</b>	<b>4,289</b>	<b>-6%</b>
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar	1,709	1,401	22%
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	254	371	-31%
<b>Özkaynaklar</b>	<b>1,964</b>	<b>1,772</b>	<b>11%</b>
Finansal Borçlar	1,091	1,530	-29%
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	8	37	-77%
Satış amacıyla elde tutulan varlıklara ilişkin yükümlülükler	944	840	12%
Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler	12	111	-89%
<b>Toplam Özsermaye ve Yükümlülükler</b>	<b>4,019</b>	<b>4,289</b>	<b>-6%</b>
<b>Finansal Göstergeler</b>			
Brüt Kar Marjı	51.9%	45.0%	6.9 pp
Cari Oran	0.9	1.1	-0.3
Likidite Oranı	0.9	1.1	-0.3
Net Finansal Borç / Özsermaye	0.5	0.8	-0.3
Finansal Kaldıraç	0.5	0.6	-0.1

\* 1 Haziran 2016 ve 20 Haziran 2016 tarihli bölünmeye dair Yönetim Kurulu kararları çerçevesinde Akfen GYO, ve Akfen Termik Enerji'ye ait tüm varlıklar 'satış amacıyla elde tutulan finansal varlıklar', yükümlülükler ise 'satış amacıyla elde tutulan finansal varlıklara ilişkin yükümlülükler' kalemleri içerisinde gösterilmiştir.

\*\* Karşılaştırmalı olarak sunulan 31 Aralık 2015 tarihli geçmiş yıl finansal tabloları yeniden düzenlenmiştir.

## 2016 Yılına ait Oransal Konsolidasyona Göre Finansal Sonuçlar\*

Şirketin konsolide finansal tablolarında "Satış amacıyla elde tutulan varlıklar"ında bulunan TAV Yatırım, Akfen GYO, Akfen Su ve İDO ile "Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlar"ında bulunan TAV Havalimanları, MIP ve Akfen Yenilenebilir Enerji oransal konsolidasyon yöntemiyle oluşturulmuş analizleri aşağıda yer almaktadır.

2016 yılında iştiraklerimizin yatırımlarının kombine toplamı 940 milyon TL seviyesine ulaşmıştır. Bu yatırımların Akfen Holding'e iştiraklerdeki payı oranında konsolide edilen kısmı ise 361 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

Akfen Holding'in 2016 yılı faaliyetlerinden elde ettiği müştereken kontrol ettiği iş ortaklıklarının da payımız oranında dahil edildiği konsolide satış gelirleri 2015 yılının %3 üzerinde, 1.641 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. 2016 yılında cirosunda artış gerçekleşen iştirakler sırasıyla Akfen Yenilenebilir Enerji, Akfen Su, TAV Havalimanları ve MIP olmuştur. 2016 konsolide cirosunda en yüksek pay %32 ile TAV Yatırım'ın olmuş, Mersin Limanı'nın payı %25, TAV Havalimanları'nın payı ise %17 olarak gerçekleşmiştir.

Akfen Holding'in düzeltilmiş FAVÖK tutarı, 2016 yılında 513 milyon TL'ye ulaşmış, FAVÖK marjı ise %31 düzeyinde gerçekleşmiştir. Bir önceki yıla göre FAVÖK'ünde artış gerçekleşen iştirakler, MIP, TAV Havalimanları ve Akfen Su olmuştur.

Akfen Holding'in toplam varlıkları %20 artarak 2016 sonunda 8,3 milyar TL'ye ulaşmıştır. Akfen Holding aktiflerinde sırasıyla yatırımlarına yoğun olarak devam ettiğimiz MIP (%22), Akfen Yenilenebilir Enerji (%15) ve ayrıca Akfen GYO (%14) en büyük payı alan ortaklıklar olmuştur.

2016 yılı sonunda özkaynaklar 2.1 milyar TL olarak gerçekleşmiştir.

31.12.2016 itibarıyla Akfen Holding'in oransal konsolidasyon yöntemine göre hesaplanan brüt finansal borcu %19 oranında artarak 4,7 milyar TL seviyesine çıkmış olup bu miktarın %30'u kısa vadeli, %40'ı orta vadeli, geri kalan %30'u ise uzun vadeli borçlardan oluşmaktadır.

2016 yılı sonunda Holding'in oransal konsolidasyon yöntemine göre hesaplanan net borcu ise 3,9 milyar TL düzeyinde gerçekleşmiştir, 2016 yılı net borç/özsermaye oranı 1,9 seviyesindedir.

\* Bu sayfada bahsi geçen 2016 finansalları TFRS 11 ve TFRS Yorum 12 standartlarının etkileri ters çevrilerek hesaplanmıştır.

## Bağlı Ortaklıklar ve Özkaynak Yöntemi ile Değerlenen İş Ortaklıkları 2016 Özet Finansal Bilgiler

2016 (TL milyon)	TAV Yatırım	Akfen GYO	A.Yenilen.Enerji	MIP	Akfen Su	TAV Havalim.	IDO	Diğer*	Elim.	Toplam
İştirak Payı %	21.7%	56.9%	90.0%	50.0%	50.0%	8.1%	30.0%	-	-	-
Hasılat	536	54	201	411	8	280	171	4	-25	1,641
Düzeltilmiş FAVÖK	-5	37	87	258	5	121	64	-56	2	513
Düzeltilmiş FAVÖK Marjı	a.d.	68.5%	43.3%	63.4%	52.4%	40.7%	37.7%	a.d.	a.d.	31.0%
Net Kar (ana ortak payları)	-32	-257	-137	124	-0.3	34	-95	810	36	484
Yatırımlar	3	23	86	199	0.4	29	16	4	0	361
Çalışan Sayısı	2,115	21	191	1,446	44	29,231	1,814	57	-	34,919
Toplam Varlıklar	846	1,193	1,205	1,789	53	934	568	2,406	-735	8,260
Özkaynaklar	59	256	234	734	23	243	3	1,249	-690	2,112
Brüt finansal borç	253	839	815	838	18	374	523	1,091	-	4,751
Net finansal borç	189	775	717	527	13	229	522	983	-	3,957
Net Borç/FAVÖK	a.d.	20.9	8.2	2.0	2.5	1.9	8.1	a.d.	-	7.7
Net Borç/Özkaynaklar	3.2	3.0	3.1	0.7	0.6	0.9	187.1	0.8	-	1.9

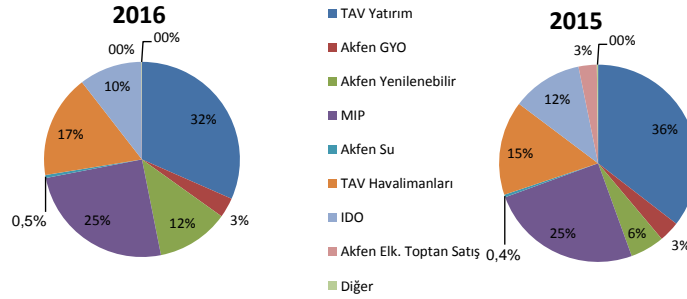
Yukarıdaki tabloda yer alan bağlı ortaklık ve iştiraklerin finansal bilgileri (TFRS 11 ve TFRS Yorum 12 standartlarının etkileri ters çevrilerek hesaplanmıştır). Akfen'in sahip olduğu pay oranlarında gösterilmektedir.

\* Çalışan sayısı ve borç kalemlerinde Akfen Holding ve Akfen Termik Enerji diğer kalemi altında gösterilmiştir. Diğer altında gösterilmiş olan Akfen Holding'e ait solo brüt finansal borç 1.091 milyon TL, net finansal borç ise 984 milyon TL'dir. Tabloda FAVÖK brüt kardan genel yön. giderleri düşülüp, amortisman ve ifta payı giderlerinin eklenmesi suretiyle hesaplanmıştır. Düzeltilmiş FAVÖK, ise TAV Havalimanları, Akfen Su ve MIP'in garanti gelirleri ve inşaat gelir/giderleri nedeniyle (TFRS Yorum 12) hesaplanmıştır.

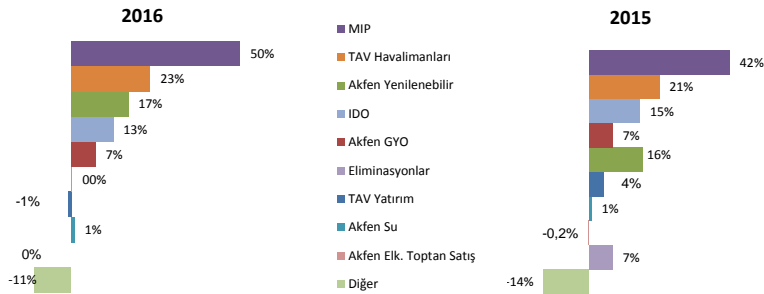
## Finansal Göstergeler

(TL milyon)	2016	2015	Değişim (%)
Hasılat	1,641	1,590	3.2%
Düzeltilmiş FAVÖK	513	567	-9.5%
Düzeltilmiş FAVÖK Marjı	31.0%	35.5%	4.5 pp
Toplam Varlıklar	8,260	6,893	19.8%
Özkaynaklar	2,112	1,787	18.2%
Brüt Finansal Borç	4,746	4,003	18.5%
Net Finansal Borç	3,951	3,414	15.7%
Net Finansal Borç/Düz. FAVÖK	7.7	6.0	1.7x
Net Finansal Borç/Özkaynaklar	1.9	1.9	0.0x
Yatırım Harcamaları	361	691	-47.8%
Çalışan Kişi Sayısı	34,919	38,104	-8.4%

## Konsolide Bölüm Dışı Hasılat Dağılımı



## Konsolide Düzeltilmiş FAVÖK Dağılımı







## MIP

MIP, stratejik konumu, kapasitesi, kara, hava ve demiryolu bağlantıları sayesinde Türkiye'nin sanayileşmiş kentleri ile sınır komşusu ülkelere sunduğu kombine taşımacılık seçenekleriyle hem Türkiye'nin hem de Doğu Akdeniz'in lider limanı olmasının yanı sıra yerleşmiş bir ekosistem ile çeşitlendirilmiş ve hızlı gelişen hinterlanda sahip Türkiye'nin en büyük ihracat & ithalat limanıdır.



# MIP: Türkiye'nin 190 Ülke ile Karşılıklı Ticarete Açılan Kapısı

Komşu olduğu 836.322 m<sup>2</sup> toplam alana sahip Mersin Serbest Bölgesi'ne doğrudan bağlantısı olan MIP, yüksek kaliteye sahip altyapısı, yetişmiş insan kaynakları ve müşterileri ve denizcilik şirketleri ile olan kuvvetli ilişkileriyle dünyanın en büyük 100 konteyner limanından biri ve Türkiye'nin 190 ülke ile karşılıklı ticarete açılan kapısıdır. Başta Adana, Ankara, Gaziantep, Kayseri, Kahramanmaraş ve Konya gibi Türkiye'nin sanayileşmiş kentleri ile hinterlandında bulunan Suriye, Irak ve İran'ın dünya ile olan ticaretinde MIP önemli bir rol oynamaktadır.

## Ortaklık Yapısı

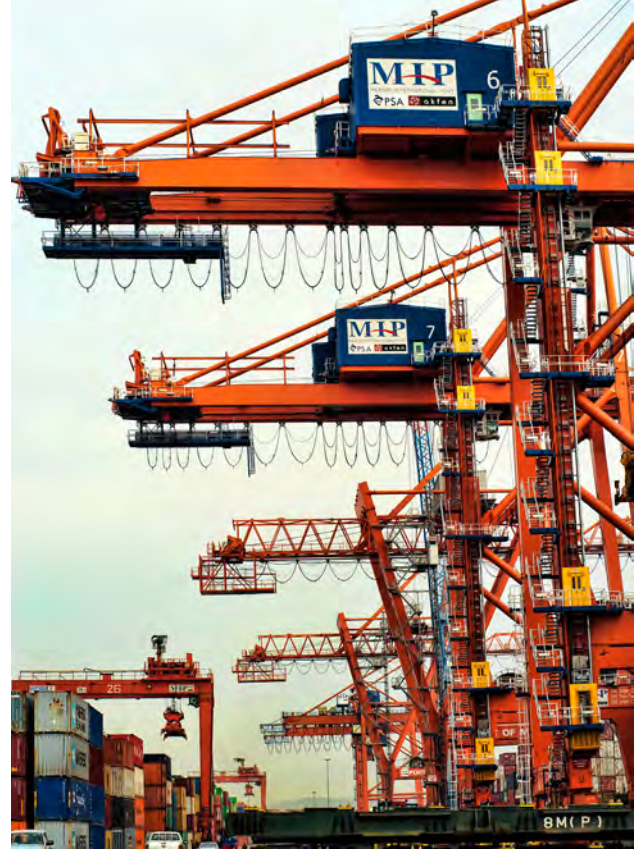
Akfen Holding	%50,0
PSA Turkey Pte Ltd.	%50,0

## İştirak Yapısı

Mersin Denizcilik Faaliyetleri ve Ticaret A.Ş.	%99,99
--	--------

**Türkiye**'nin çok amaçlı en büyük ithalat-ihracat konteyner limanı olan MIP, kara, hava, demiryolu bağlantıları ve Mersin Serbest Bölgesi ile hem Türkiye'nin hem de komşu ülkelerin en önemli ithalat-ihracat kapısı, Akdeniz Bölgesindeki ana konteyner limanıdır.

Özelleştirme İdaresi'nin 2007 yılında açtığı ihale sonucunda Mersin Uluslararası Limanı'nın işletme hakkı 36 yıl süreyle PSA-Akfen ortaklığına verilmiştir.



MIP, mevcut durumda dünya çapında düzenli hizmet verdiği 6.200 müşterisi ve sunduğu toplam 32 hizmet ile Türkiye'deki konteyner limanları arasında %17,4, ithalat-ihracat konteyner iş hacmi bakımından ise %25 pazar payına sahiptir.

Mersin Uluslararası Limanı 400 metre uzunluğundaki büyük gemilere hizmet verebilme kapasitesine sahip olan 2014 yılında başladığı EMH projesinin ilk fazını 8 Ağustos 2016'da tamamlanmıştır.

Böylece, rıhtım kapasitesi 2,6 milyon TEU, saha kapasitesi 2,2 milyon TEU'ya ulaşmıştır ve 15,5 metre derinliğe, 400 metre uzunluğuna sahip gemilere hizmet verilebilmektedir. Toplam saha kapasitesini de 2,6 milyon TEU'ya ulaştıracak olan EMH projesinin ikinci fazının ise 2017 yılı sonunda tamamlanması planlanmaktadır.

EMH projesi sayesinde MIP, daha fazla tekrar sevk yükü elleçleyebilecektir. Mersin Uluslararası Limanı EMH Terminali'ne ilk mega gemi Haziran 2016'da yanaşmıştır.

Limanın elleçleme kapasitesinin önümüzdeki 10 yıl içerisinde kademeli olarak 4,6 milyon TEU'ya çıkarılması hedeflenmektedir.

500 metre uzunluğundaki rıhtımı, son teknoloji ve çevre dostu ekipmanları, ihtiyaç duyduğu elektriği karşılayacak 15 bin 500 voltluk trafo merkezi ve 106 bin m<sup>2</sup> geri sahası ile MIP'nin Akdeniz çanağındaki konumu daha da güçlenmiştir.

110 hektar sahasıyla Türkiye'nin konteyner, konvansiyonel, Ro-Ro ve denizcilik hizmetleri veren en büyük limanı olan MIP, EMH Projesi'nin ilk faz yatırımı çerçevesinde 52,5 milyon ABD doları ekipman, 100,3 milyon ABD doları altyapı yatırımı olmak üzere toplam yatırım tutarı 152,8 milyon ABD doları olarak gerçekleşmiştir.

İmtiyaz Sözleşmesi gereğince 2007-2016 yılları arasında 88,7 milyon ABD doları operasyonel verimlilik, 235 milyon ABD doları da kapasite artırımı amacıyla toplam 323,7 milyon ABD doları tutarında yatırım harcaması yapılmıştır. İşletme hakkı bedeli karşılığı ödenen 755 milyon ABD doları ile birlikte toplam yatırım bedeli 1,2 milyar ABD dolarının üzerine çıkmıştır. 2016 yılı içerisinde yapılan yatırım miktarı ise 132 milyon ABD dolarına ulaşmıştır. Böylece, 2007 yılında sadece 900.000 TEU olan limanın kapasitesi 2016 yılında 2.600.000 TEU'ya ulaşmıştır.

MIP, ilerleyen süreçte Ortadoğu, Amerika ve Uzakdoğu'ya direkt konteyner seferlerin açılmasıyla, başta sınır komşumuz Kuzey Irak ve ayrıca Özbekistan, Kazakistan, Türkmenistan, Kırgızistan gibi Bağımsız Devletler Topluluğu ülkelerine olan transit sürelerinin kısalmasıyla, bu ülkeler için ana liman konumuna gelecektir. Altyapı, teknoloji ve insan kaynağı olarak yapılan yatırımların yanı sıra MIP, bölgede yarattığı ekosistem ile kente ve ülke ekonomisine de önemli katkılar sağlamaktadır.

Tüm bu yatırımların sonucu olarak MIP bugün, yıllık 1 milyon 500 bin TEU konteyner, 9 milyon ton konvansiyonel yük elleçleyen, yıllık toplam işlem hacmi 30 milyon tonu aşan bir liman haline gelmiştir. Hizmet verdiği 33 konteyner taşıma hattı ile birlikte 100'den fazla limana bağlantısı olan MIP dünyanın en önemli limanları arasındaki yerini sağlamlaştırmaktadır.

MIP, önümüzdeki yıllarda da hem hizmetlerin kalitesini artıracak iş planları ortaya koyacak, hem de müşterilerine ve ülke ekonomisine yarar sağlayacak yeni hedefler yaratarak istikrarlı bir şekilde büyümeyi sürdürecektir.

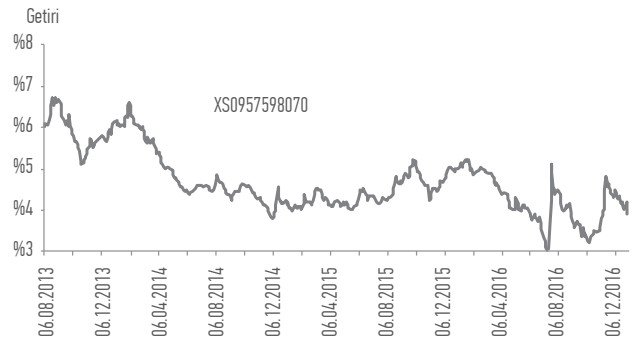


Uluslararası bankaların aracılığı ile MIP'nin 2013 yılında yurtdışında ihraç ettiği 450 milyon dolarlık tahvil Moody's Baa3, Fitch ise BBB- ile yatırım yapılabilir seviyede derecelendirmiştir. Moody's, MIP'nin Baa3 olan ihraççı ve tahvil notunu 17 Haziran 2016 ve 27 Eylül 2016'da (ülke kredi notunun üzerinde olarak), görünüm istikrarlı olarak onaylamıştır. Fitch ise 11 Temmuz 2016 tarihinde BBB notunu görünüm istikrarlı olarak teyit etmiştir. 30 Aralık 2016 itibarıyla tahvilin fiyatı 104,4 ABD doları, getirisi ise %4,53 (midswap+224 baz puan spread) seviyesinde gerçekleşmiştir.

MIP, 2016 Mart ayında 58,9 milyon TL temettü ödemesi, Haziran ayında ise 40,8 milyon TL avans temettü ödemesi yapmıştır.

### MIP TAHVİL PERFORMANSI

Kaynak: Bloomberg



## 2016'nın Öne Çıkan Gelişmeleri

Irak ve Suriye'de 2016 yılında da devam eden çatışmalar, Rusya ile yaşanan siyasi gerilim, petrol fiyatlarının düşük seyri ve genel anlamda global ticaretteki zayıflama MIP'nin hinterlandında zayıf büyüme olarak etkisini göstermiştir. Buna bağlı olarak da MIP konteyner elleçlemede %1 gibi ufak bir azalış yaşarken dış ticaretteki azalış %3 olarak gerçekleşmiştir. Çin'in satın alım ve büyümedeki yavaşlaması, Irak ve Suriye'de devam eden iç karışıklık ve Rusya ile yaşanan politik anlaşmazlık, MIP'nin 2016 yılında seyrini olumsuz etkileyen unsurlardan olmuştur. Buna bağlı olarak 2016 yılında konteyner iş hacmi önceki yıla kıyasla %0,9 gerileyerek 1,47 milyon TEU'dan 1,45 milyon TEU'ya gerilemiştir. Konteyner hacmindeki azalışa etki eden temel unsurlar Irak ve Suriye'de azalan talep, Rusya ile yaşanan kriz nedeniyle azalan narenciye sevkıyatı ve maden ihracatında yaşanan kayıplardır. Ayrıca, 2016 Aralık ayında Mersin'de yaşanan şiddetli hava muhalefeti ve sel felaketi de operasyonlarda aksaklıklar yaratmış ve hacimde düşüş meydana gelmesine yol açmıştır.

Konvansiyonel yükler ise 2016 yılında bir önceki yıla kıyasla %5,3 azalma ile 7,7 milyon tondan 7,3 milyon tona gerilemiştir.

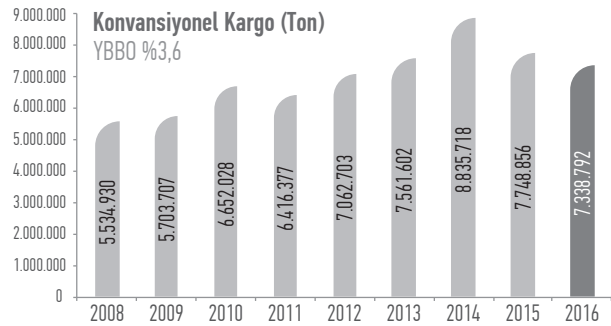
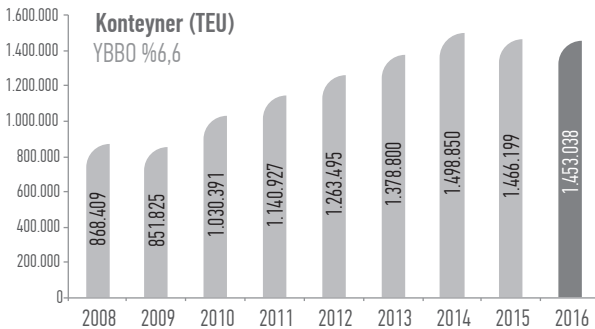
Konvansiyonel yük miktarındaki düşüşün nedenleri komşu ülkelerde yaşanan siyasi karışıklıkların yanı sıra, esasen yerli hasadın verimli olmasından ötürü hububat/bakliyat/yağ ithalatında yaşanan düşüş ve düşük emtia fiyatları nedeniyle maden ve gübre ticaretinde gerçekleşen yavaşlama olmuştur.

2016 yılında Ro-Ro adedi (gemiye yüklenen, tahliye edilen araç) bir önceki yıla oranla %7,7 azalmış ve 65.714 adet olarak gerçekleşmiştir. Ro-Ro hacmindeki düşüş ise, temel olarak Irak ve Suriye'de yaşanan politik sıkıntıların etkisiyle transit geçişlerin azalması ve binek araç trafiğinin etkilenmesinden kaynaklanmıştır.

31 Aralık 2016 itibarıyla MIP'nin çalışan sayısı 1.446'dır. Limanda, Liman İş Sendikası etkinlik göstermektedir, 1 Ocak 2016 - 31 Aralık 2016 dönemi Toplu İş Sözleşmesi 18 Mayıs 2016 tarihinde imzalanmıştır.

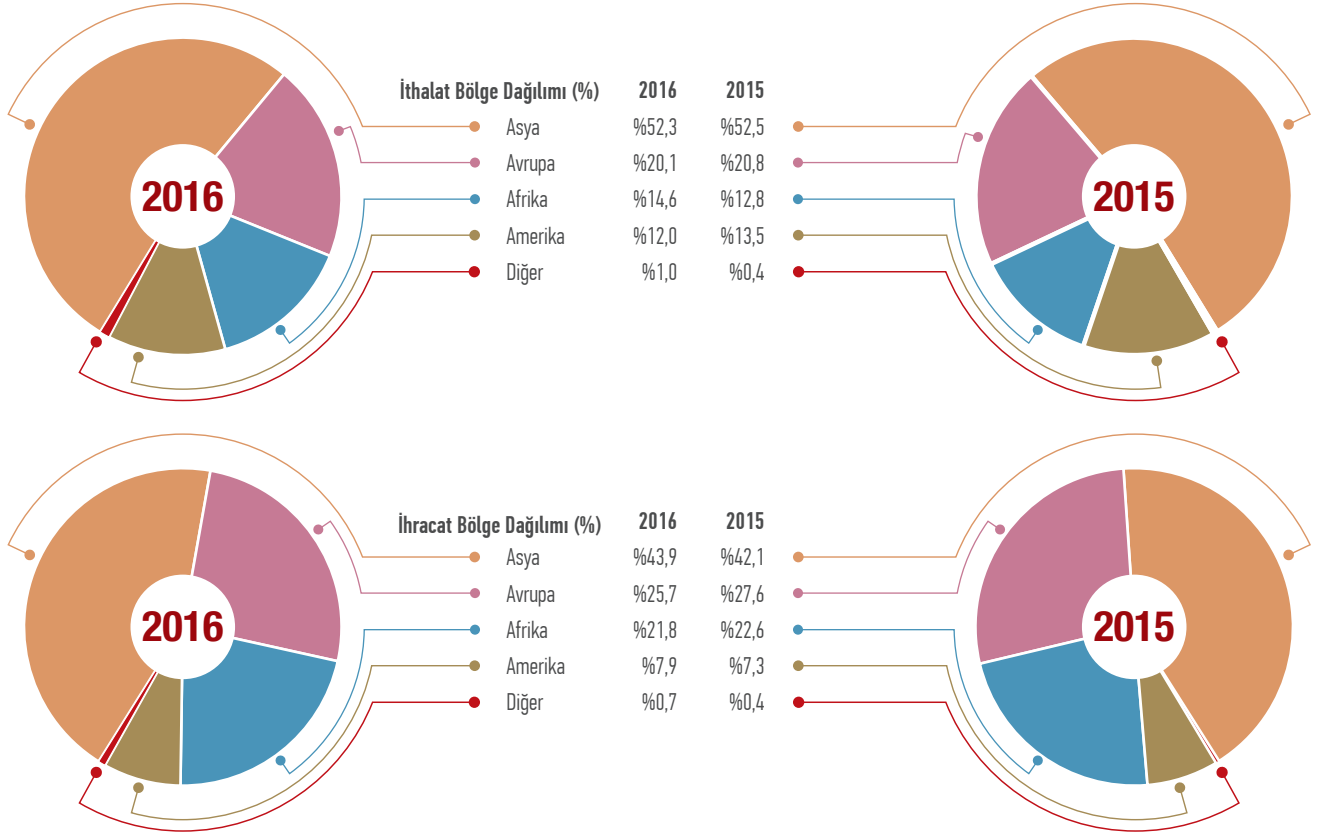
MIP'nin 2016 yılı cirosu %4 artışla 822 milyon TL'ye ulaşmış, FAVÖK %7 büyüyerek 516 TL milyon olmuş, net kâr da %4 artış ile 248 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

### KONTEYNER & KONVANSİYONEL KARGO GELİŞİMİ

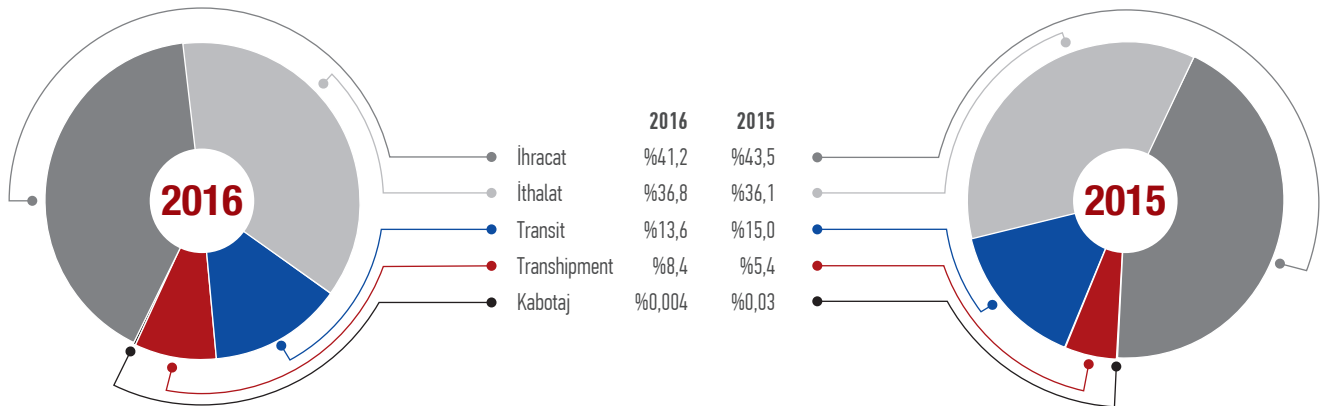


## Elleçlenen Konteyner

Kaynak: Mersin Deniz Ticaret Odası



## Konteyner Rejim Kırılımı (%)



## Yıl Boyunca Yapılan Yatırımlar

- 18 Mart 2014 tarihinde temeli atılan EMH projesinin birinci fazı tamamlanmış ve yeni terminal 8 Ağustos 2016 itibarıyla hizmet vermeye başlamıştır. MIP, 400 metre uzunluğu ve 18.000 TEU'ya kadar konteyner kapasitesi olan gemilere hizmet verebilir hale gelmiş ve aynı zamanda 15,5 metre yanaşma derinliğine ulaşmıştır. Genişleme yatırımına paralel olarak 4 adet rıhtım vinci (STS), 8 adet saha vinci (E-RTG), 15 adet konteyner terminal traktörü, 3 boş konteyner elleçleyicisi ve 2 adet 60 ton çekme gücüne sahip römorkör yatırımı yapılmıştır.
- 106 bin m<sup>2</sup> deniz dolgusu sonrası oluşan alan, ardiye/terminal sahası olacak şekilde, taş bloklarla kaplanmış ve EMH Terminali Stok Sahası olarak hizmet vermeye başlamıştır.
- EMH Terminali'ne tahsis edilen ekipmanların elektrik ihtiyacını karşılamak amacıyla 15.500 voltluk yeni bir trafo merkezi inşa edilmiştir.
- Narenciye ve yaş sebze-meyve ihracatında Türkiye'nin önde gelen Mersin ve Çukurova bölgesine daha fazla destek sağlamak amacıyla soğutuculu konteyner bağlanma noktası sayısı 1.250 adede çıkarılmıştır.

## Liman Gelişimi 2016-2007

	2016	2007
Kapasite	2.600.000 TEU	900.000 TEU
Konteyner Rıhtımı	9	6 Tahsis edilmiş, 3 Çok-amaçlı
Max Gemi Boyutu	18.000 TEU	5.000 TEU
Gantry Vinç	11	5
Mobil Vinç (MHC)	7	1
Konteyner İstif Sahası	38 ha	20 ha
- RTG	8	7
- E-RTG	25	0
- Dolu Konteyner Elleçleme Makinesi (Reach Stacker)	14	10
- Boş Konteyner Elleçleme Makinesi (ECH)	12	13
Konteyner Slot Sayısı	11.901	7.000
Vinç Verimliliği (Hareket/Saat)	57	18-20

Kaynak: MIP



EMH Rıhtımı / Mersin



# Kurumsal Sosyal Sorumluluk

## MIP Çocuk Müzik Akademisi

MIP çalışanlarının çocuklarına temel müzik eğitimi verilmesi ve süreç içinde yetişecek çocuklar ile MIP Çocuk Orkestrası, Çok Sesli Çocuk Korosu ve Perküsyon Grubu kurulmasının amaçlandığı MIP Çocuk Müzik Akademisi Projesi 2014 yılında başlamıştır. Yaşları 6 ila 14 arasında değişen 20 çocuk enstrüman eğitimi, 40 çocuk ise koro ve perküsyon eğitimi almaktadır.

## Onarımı Bizden Okuması Sizden Projesi

MIP ve TİKAV ortaklığı ile sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında 2012 yılından bu güne toplam 7 devlet okulunun tüm bakım onarım işleri üstlenilmiş ve öğrencilere daha sağlıklı koşullarda eğitim imkânı sağlanmıştır. 2016 yılında Mersin Toroslar İlçesi Kuvai Milliye İlkokulu ve Akdeniz İlçesi Kıbrıs İlkokulu'nun bakım ve onarımları yapılarak yeni eğitim öğretim yılının ilk gününde öğrencilere teslim edilmiştir.

Uluslararası Denizcilik Örgütü tarafından her yıl başka bir ülkede gerçekleştirilen Dünya Denizcilik Günü Yan Etkinliği 2016 yılında Türkiye'nin ev sahipliğinde, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı himayelerinde Haliç Kongre Merkezi'nde düzenlenmiştir. Denizcilik sektörünün en önemli etkinliklerinden biri olan Dünya Denizcilik Günleri'ne sponsor olunarak destek verilmiş, aynı zamanda fuara katılım sağlanmıştır.

Mersin Üniversitesi Denizcilik Meslek Yüksekokulu tarafından düzenlenen Öğrenci Çalıştayı'na sponsor olunarak destek verilmiştir.



TİKAV, Onarımı Bizden Okuması Sizden Projesi, Eylül 2016

Toros Üniversitesi Lojistik Kongresi'ne sponsor olunarak destek verilmiştir.

Nesilleri yok olma tehlikesinde olan Caretta Carettalar'ın korunması konusunda özellikle ilkokul çağındaki çocukların bilinçlendirilmesi amacıyla MIP sponsorluğunda bir belgesel hazırlanmış ve ilkokul öğrencileri okullarında Deniz Kaplumbağaları Belgeseli'ni izleme fırsatı bulmuşlardır.

MIP çalışanları, topladıkları kullanılmış giysileri Mersin Üniversitesi bünyesinde bulunan Giysibank'a bağışlamıştır. Kıyafetlerden elde edilen gelirle ihtiyacı olan üniversite öğrencilerine burs imkânı sağlanmıştır.

## Ödüller

2016 yılında Capital dergisi tarafından yayınlanan "Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi" listesinde 296. sıraya yükselen MIP, Fortune dergisi tarafından hazırlanan "Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi" listesinde ise 226. sırada yer almıştır.

Logitrans Lojistik kapsamında verilen "Yılın Limanı" ödülünü 2011, 2012, 2013, 2014 ve 2015 yıllarında



kazanan MIP, 2016 yılında da "Yılın Limanı" seçilerek altı kez üst üste aldığı bu ödülle başarısını taçlandırmıştır.

MIP, Container Management dergisinin yayımladığı "Dünyanın En Büyük 120 Konteyner Limanı" listesinde 91. sırada yer almıştır.

## Küresel Ticaretin En Ekonomik ve Verimli Yolu

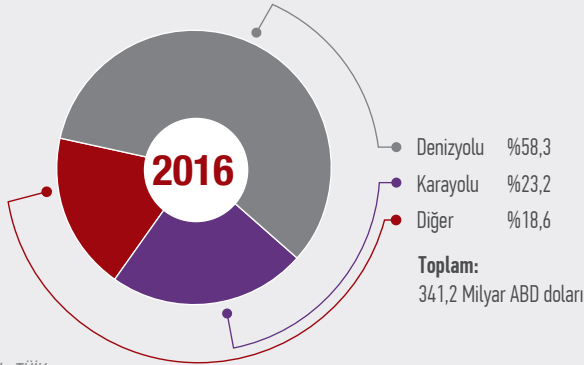
Havayoluna göre 20 kat, karayoluna göre 7 kat, demir yoluna göre ise 3 kat daha düşük maliyetle taşıma avantajı sağlayan denizyolu taşımacılığı uluslararası ticarete en fazla tercih edilen taşıma modudur. Ekonomik ve verimli bir ulaşım sistemi olan denizyolu taşımacılığı, küresel ticaretin gelişmesine de katkı sağlayan en önemli unsurdur. Taşınan yük hacminin geçmişten günümüze sürekli artış göstermesi, lojistik zincirinin en önemli parçalarından biri olan limancılık sektörünü uluslararası ticarete stratejik bir konuma yükseltmiştir.

Tüm dünyada mega gemilerin payının artmasıyla lojistik maliyetleri düşmekte ve bu da konteynerleşme eğilimini artırmaktadır. Konteyner yük taşımacılığının hem kolaylık sağlaması, hem de yüklerin daha güvenli taşınması, uluslararası ticarete tercih edilmesinin en önemli nedenleridir. Konteynerleşme oranı ülkemizde, Avrupa ve dünya ölçeğinde bakıldığında, henüz yeteri kadar gelişmemiş olup düşük seviyelerde olsa da otomotiv,

petrokimya ve elektronik sanayilerinin Türkiye ihracatında giderek daha fazla önem kazanması limancılık sektöründe konteynerleşme oranı artışını beraberinde getirmiştir.

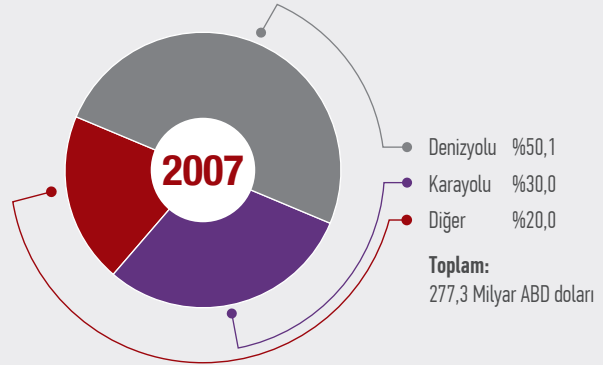
Ayrıca, Türkiye deniz taşımacılığında son yıllarda dökme yüklerin konteynerleşmesi de giderek artış göstermektedir. Ülkemiz üç tarafının denizlerle çevrili olması ve doğal limanları sayesinde önemli bir lojistik hub olma potansiyeline sahiptir. Türkiye'nin sahip olduğu 8.333 km'lik sahil şeridinde toplam 175 liman ve terminal bulunmaktadır. Liman özelleştirmeleri ile birlikte Türkiye liman sektörü oldukça gelişme kaydetmiş olup, yapılan altyapı yatırımları sayesinde limanların kapasitelerinde önemli artışlar sağlanmıştır. Gelecek dönemde demiryollarının özelleştirilmesi beklenmektedir. Özelleştirme sonrasında yapılacak olan iyileştirmeler sayesinde inter modal taşımacılığın gelişmesiyle Türkiye'nin hedeflediği Avrupa, Ortadoğu, Asya ve Akdeniz ülkeleri arasında lojistik hub olma hedefine ulaşılmış olacaktır.

### Ulaşım Yollarına Göre Dış Ticaret



Kaynak: TÜİK

Alternatif taşımacılık maliyetlerinin yüksek olması, demiryolu ağlarının yeteri kadar yaygın olmaması nedeniyle dış ticarete kullanılan en önemli ulaşım yolu olarak denizyolu taşımacılığı öne çıkmaktadır. 2016 yılı ihracat tutarının %55,0'i ve ithalatın %60,6'sı denizyolu ile gerçekleşmiştir. 2006 yılında deniz yolunun dış ticaret hacmindeki payı %49,3 iken 2016 yılında bu oran %58,3'e çıkmış, havayolunun payı %8,3'ten %11,9'a yükselirken, karayolunun payı %30,1'den %23,2'ye, demiryolunun payı ise %1,4'ten %0,6'ya



gerilemiştir. Dış ticaret hacminin son 10 yıllık ortalama büyümesi %4,2 iken denizyolu ticaretinin aynı dönemdeki ortalama büyümesi %6,0 olarak kaydedilmiştir.

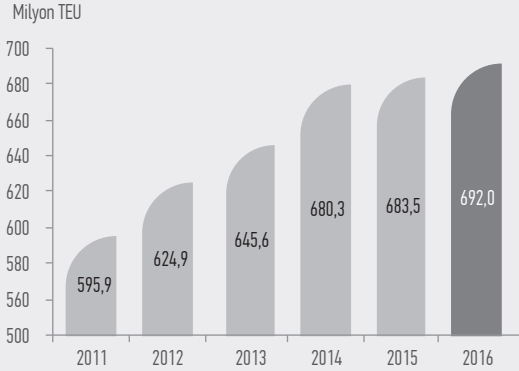
Dış ticarete denizyolu taşımacılığının payının giderek artmasının önemli nedenlerinden biri de Türkiye'de kamuya ait limanların özelleştirme yoluyla rehabilite edilmesi ve dünya standartlarını ulaşması ve altyapılarının güçlendirilmesi sayılabilir.

1994 yılında yürürlüğe giren özelleştirme kanunu ile limanların özelleştirilmesinin önü açılmış ve 1997 yılından 2003 yılına kadar TDI bünyesindeki 19 limandan 13'ünün işletme hakkı ile devri kapsamında 30 yıllığına özel sektöre devri gerçekleşmiştir.

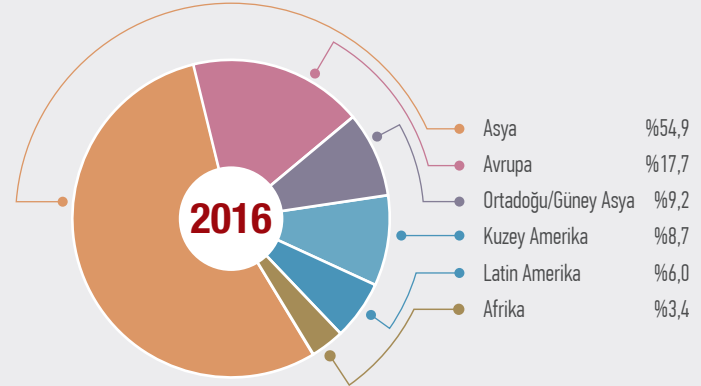
TCDD limanlarının özelleştirilmesine ise 2005 yılında ilk olarak Türkiye'nin önemli ihracat limanlarından olan Mersin Limanı ile başlanmış ve bu kapsamda bugüne kadar 5 liman özelleştirilmiştir. 2007 yılındaki Mersin Limanı ihalesinin sonucunda liman, 36 yıl işletme hakkı ile PSA-Akfen ortak girişim grubuna devredilmiştir. Böylelikle Türkiye'de ilk kez küresel bir liman işletmecisi faaliyet göstermeye başlamıştır.

Son zamanlarda piyasa koşullarında yaşanan olumsuzluklara rağmen global konteyner elleçlemesi büyümeye devam etmiştir. 2001 yılında Amerika'da yaşanan terör saldırısından sonra konteyner elleçlemesindeki iki haneli büyüme oranları ilk defa tek haneli büyüme oranlarına düşmüş, ancak 2002 yılında hızla toparlanmıştır. 2009 yılında yaşanan küresel resesyon nedeniyle konteyner elleçleme büyüme oranı ilk defa eksi oranlara düşmüş, sonrasında 2010 yılında tekrar hızlı bir toparlanma yaşanmış olmakla birlikte bundan sonraki yıllarda büyüme oranı önceki yılların altında kalmıştır.

## Dünya Konteyner Hacmi Gelişimi ve Bölgelere Göre Dağılımı (2016)



Kaynak: Drewry Aralık 2016 Raporu



Aralık 2016 Drewry Denizcilik Araştırma Raporu'na göre dünya konteyner elleçlemesi 2011-2016 yılları arasında yıllık ortalama %3,0 büyürken ve MIP'in en çok hizmet verdiği bölgeler olan Avrupa ve Asya yıllık ortalama %3,1 büyüme göstermiştir. 2016 yılında ise dünya genelinde konteyner elleçlemesinin bir önceki yıla kıyasla %1,3 artarak 692 milyon TEU'ya yükselmesinin bekleniyor olması, küresel ekonomilerde 2016 yılı boyunca süregelen sıkıntılı deniz ticaretine de olumsuz yansıdığı ve dünya limancılık sektörünün zayıf bir performansla karşı karşıya kaldığını göstermektedir. Bununla beraber Avrupa ve Asya arasında önemli bir geçiş güzergâhı olan Türkiye'de, yaşanan tüm olumsuzluklara rağmen 2016 yılında (transshipment dahil) konteyner elleçlemesi TEU bazında büyümeye devam ederek bir önceki yıla kıyasla %8,0 oranında artmıştır. Son 10 yıllık dönemde ise yıllık ortalama artış oranı %8,6 olarak gerçekleşmiştir.

Aynı rapora göre dünya genelinde elleçlenen konteyner miktarının da 2017 yılında %2,1'lik bir artışla 706 milyon TEU'ya ulaşacağı öngörülmektedir. 2017 yılında Avrupa'da konteyner elleçleme büyümesinin %1,6; Kuzey Amerika'da %2,0; Asya'da %2,0; Ortadoğu ve Güney Asya'da %3,6; Latin Amerika'da %2,7 ve Afrika'da ise %0,8 olacağı tahmin edilmektedir.

Konteyner hacmi ile ekonomik büyüme birbirine paralel bir gelişme göstermektedir. Global seviyede ve uzun uzun dönemde konteyner hacmi ile ekonomik büyüme arasındaki korelasyon faktörü %98 seviyesindedir. 1990 yılından 2005 yılına kadar küresel konteyner büyümesi ekonomik büyümenin 3-4 katı kadar büyümüş, 2009 yılındaki düşüş ile özellikle 2012 yılına kadar bu ilişki daha az belirgin olmuş ve özellikle gelişmiş ekonomilerde zayıflamıştır. Üretimin gelişmiş ülkelerden

gelişmekte olan ülkelere geçmesi ve ticarete kutulamaya müsait ürünlerin üretiminin artmasıyla genel kargoların konteynerleşmesi artmıştır. 2010 yılından itibaren ise küresel konteyner ticareti olgunlaşırken kutu ticareti çarpanı düşmüş, deniz ticareti büyümesi ise güçlü kalmıştır. 2015 göreceli olarak zayıf bir yıl olmuş, deniz ticareti global ekonomik büyümeye oranla daha yavaş büyümüştür. Ancak, bunun arkasında yatan asıl nedenler büyük ekonomilerin tüketici taleplerindeki zayıflama ve Çin'in hammadde ithalatında yaşanan düşüş olmuştur.

2015 ve 2016 yıllarında gemicilik hatlarının karlılıklarında önemli oranda düşüşler yaşanmış ve şirketler ortaklıklar, birleşmeler ve gemilerin paylaşılması gibi tedbirlerle iş modellerini yeniden yapılandırmıştır. İlk stratejik birleşme 1990'lı yılların ortalarında yapılmış, ancak 2015 yılı sonundan itibaren olumsuz piyasa koşulları daha fazla birleşme işleminin gerçekleşmesine öncülük etmiştir. Sektör uzmanlarının bir çoğu konteyner taşıma hizmetlerindeki yeniden yapılanmanın devam edeceği; yeni ortaklıklar, gemi paylaşımı anlaşmaları ve birleşmelerin yaşanacağı görüşündedir.

Büyük taşıma firmaları gemi kapasitelerini artırmak ve birim taşıma maliyetleri düşürmek ve sektördeki pazar paylarını artırmak adına daha büyük gemilere yatırım yapmıştır. Buna bağlı olarak da limanlar da yeni jenerasyon mega gemilere hizmet verebilmek için hem ekipman hem de liman altyapı geliştirme yatırımları yapmıştır. Gemi boyutlarının büyümesine karşın, 2015 ve 2016 yıllarında konteyner taşımacılığında global anlamda yaşanan durgunluktan ötürü talep düşmüş ve büyük gemilere yatırım yapan taşıma hatları diğer hatlarla yeni ortaklıklar kurarak ve gemilerin paylaşılması anlaşmaları yaparak sektörü yeniden yapılandırmıştır.

Sektörün kötü gidişatı nedeniyle bazı büyük denizyolu taşımacılık şirketleri uzun yıllar sonra iflasın eşiğine gelmiştir. Denizyolu taşımacılık şirketleri açısından artan petrol fiyatlarının etkisini de dikkate alarak 2017 yılı görünümü ise belirsizliğini korumaktadır.

Dünya Ticaret Örgütü'nün yayınladığı rapora göre 2015 yılında dünya ticaretindeki büyüme %2,7 oranında gerçekleşmiş olup, 2016 yılında ABD Başkanlık seçimleri, OPEC'in petrol üretimini azaltma kararı, İngiltere'nin Brexit kararı, Almanya ve Fransa'da yapılacak seçimler ve Çin'in ekonomik yavaşlaması gibi unsurlardan etkilenecek büyümenin %2,8 seviyesinde kalacağı tahmin edilmektedir.



Dünya Bankası'nın 160 ülkeyi kapsayan gümrük ve sınır işlemlerinin verimliliği, ticaret ve ulaşım alyapı kalitesi, sevkiyatların rekabetçi şekilde fiyatlanmasının kolaylığı, lojistik hizmetlerinin yeterliliği, takip ve izleme sistemi ile sevkiyatların zamanında ulaşması gibi bileşenlerin göz önüne alınarak hazırladığı analize göre Türkiye 2010 yılında 39. sırada iken, 2016 yılında 34. sıraya yükselerek ilk %20'ye girmiştir.

Türkiye'nin 2016 yılında yaşadığı terör saldırıları, 15 Temmuz darbe girişimi ve yarattığı belirsizlik ortamı, Suriye ve Irak'da devam eden çatışmalar ve istikrarsızlık ve yılın son aylarında Mersin'de yaşanan şiddetli hava muhalefetleri ve sel felaketi nedeniyle operasyonlardaki aksaklıklara rağmen ve Türkiye'nin ticaret hacmindeki %3'lük daralmaya karşılık MIP'nin hinterlandının ticaret hacmindeki artışı %1 seviyesinde gerçekleşmiştir.

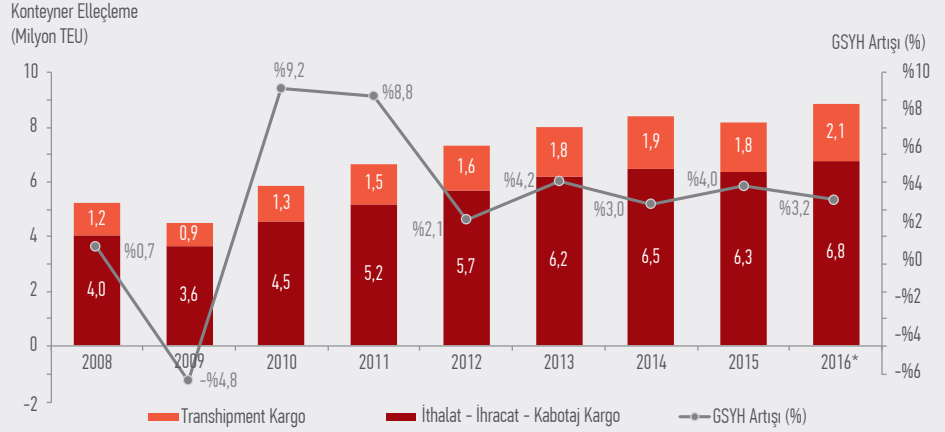
TÜİK verilerine göre 2016 yılında MIP hinterlandında yer alan illerin ithalatının toplam değerinin Türkiye ithalatı içindeki payı %13,5; toplam ihracatının Türkiye ihracatı içindeki payı %17,2 ve toplam dış ticaret tutarının Türkiye dış ticaret tutarı içindeki payı %15,1 olmuştur. Ayrıca, son 10 yıllık döneme bakıldığında MIP hinterlandındaki illerin ithalat ve ihracatları Türkiye'nin ithalat ve ihracat büyümelerinin üzerinde gerçekleşmiştir. Buna göre; MIP hinterlandındaki illerin ithalatı yıllık ortalama %7,0; ihracatı da %8,9 büyüme gösterirken, Türkiye için bu oranlar sırasıyla %3,6 ve %5,2 olmuştur.

Türkiye konteyner limanlarında elleçleme faaliyeti gösteren 23 liman bulunmaktadır. Bunlardan 14 tanesi yıllık 300.000 TEU'dan daha düşük elleçleme yapmaktadır. Söz konusu 14 limanın elleçleme miktarı (transshipment dahil) yaklaşık 1,7 milyon TEU olurken, geri kalan 9 limanın toplam elleçlediği miktar 7,1 milyon TEU olarak gerçekleşmiştir.

## TÜRKİYE KONTEYNER HACMİ GELİŞİMİ

Kaynak: Türklım - TÜİK

\* 2016 GSYH büyüme rakamı orta vadeli plandan alınmıştır.



TÜRKLİM verilerine göre Türkiye'de 2006 yılında 3,9 milyon TEU olan elleçlenen konteyner miktarı, 2016 yılında 8,8 milyon TEU'ya çıkmıştır.

Dünya ve Türkiye ticaretinde yaşanan daralmaya rağmen 2015 yılına kıyasla konteyner elleçleme hacmi %8,0 artmıştır. Son 10 yıllık (2006- 2016) dönem içinde elleçlenen TEU miktarı yıllık ortalama %8,6 artarken, GSYH artış oranının yıllık ortalama %3,4 olarak gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda, yıllık konteyner elleçleme oranının GSYH artışının yaklaşık 2,5 katı olduğu görülmektedir. 2008-2016

yılları arasında konteyner elleçleme miktarlarına transshipment hariç bakıldığında büyüme oranı %6,8 olmaktadır. Buna göre Türkiye'nin konteyner elleçlemesini yönlendiren ana unsurun ihracat-ithalat kargoları olduğu söylenebilir. Ayrıca konumu itibarıyla çok önemli bir geçiş güzergâhı üzerinde olan ülkemizin limanlarının bağlantı limanı olarak yeteri kadar iyi kullanılmadığı da transshipment elleçleme miktarının toplam içindeki payının son 8 senedir %22 seviyelerinde kalmasından anlaşılabilir.

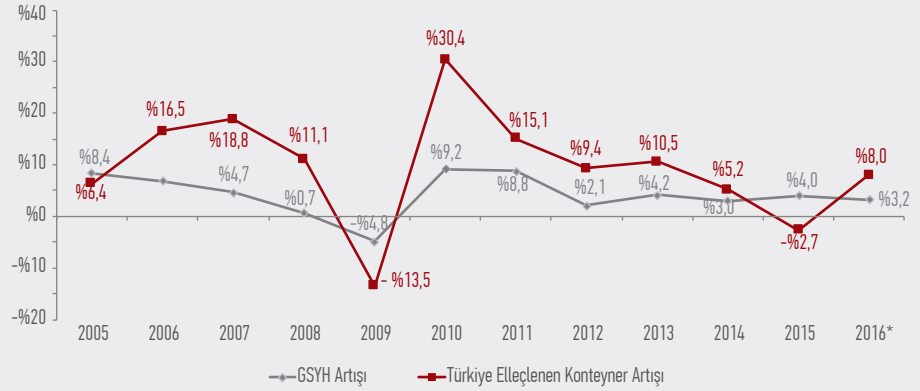




## TÜRKİYE KONTEYNER ELLEÇLEME HACMİ VE GSYH BÜYÜMESİ

Kaynak: Türklım - TÜİK

\* 2016 GSYH büyüme rakamı orta vadeli plandan alınmıştır.



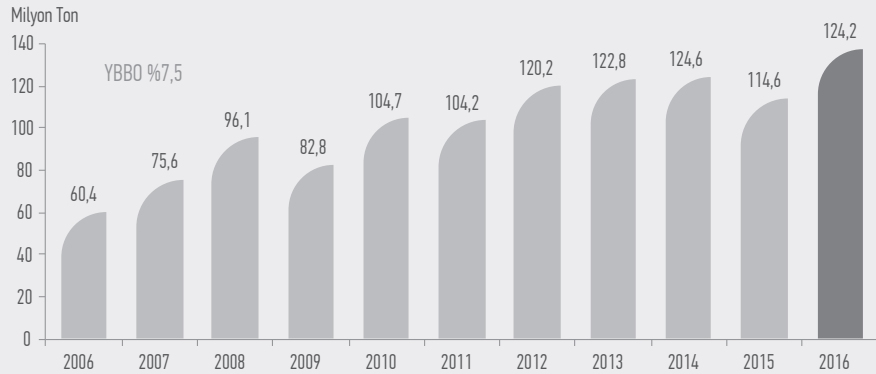
2009-2016 yılları arasında Türkiye'deki limanlarda elleçlenen konteyner TEU miktarındaki gelişim Türkiye'nin dış ticaret hacmi ile karşılaştırıldığında; (altın hariç dış ticaret hacmindeki yıllık

artış ortalama %4,0 olarak gerçekleşmiş olduğundan) yıllık (transshipment hariç) konteyner elleçleme oranı ile ticaret hacmi artış oranının arasındaki çarpan 2,0 seviyesindedir.

## TÜRKİYE KONVANSİYONEL KARGO GELİŞİMİ

Kaynak: Türklım

2016'da Türkiye konvansiyonel kargo hacminde artış yaşanmıştır.



Türkiye'de konvansiyonel kargo hacmi 2016 yılında toparlanmış ve %8,4'lük artış gerçekleşmiştir.

TÜRKLİM verilerine göre Türkiye'de 2006 yılında elleçlenen konvansiyonel kargo 60,4 milyon ton iken 2016 yılında 124,2 milyon tona ulaşmıştır. 2016 yılında bir önceki yıla kıyasla yaşanan artışın temel nedeni, Türklım'e yeni üye olan iki limanın

konvansiyonel kargo elleçlemelerinin eklenmesi olmuştur (bunlar hariç bakıldığında ise artış %2,3 seviyesindedir). Bunun haricinde demir çelik sektörünün bir önceki yıla kıyasla iyileşmesi nedeniyle hacimlerin artışı konvansiyonel yükte artışlara neden olmuştur. Son 10 yıllık dönemde ise konvansiyonel kargo miktarı yıllık ortalama %7,5 oranında artmıştır.



## TAV HAVALİMANLARI

Türkiye'nin lider havalimanı işletmecisi TAV Havalimanları, 4 kıta 15 ülke ve 69 havalimanında yer hizmetleri, bilişim, güvenlik ve işletme gibi operasyonel hizmetlerin yanı sıra gümrüksüz alanda mağazacılık (duty free) ve yiyecek-içecek hizmetleri veriyor.

## TAV Havalimanları: Dünya Çapında Entegre Hizmet

Çeşitlendirilmiş portföy ve entegre yapısıyla lider havaalanı işletmesi TAV Havalimanları, 2016 yılında yaklaşık 808 bin uçak seferine ve 104 milyondan fazla yolcuya hizmet sundu.

### Ortaklık Yapısı

ADP	%38,0
Tepe İnşaat	%8,1
Akfen Holding	%8,1
Sera Yapı Endüstri A.Ş.	%2,0
Diğer (halka açık olmayan)	%3,2
Diğer (halka açık kısım)	%40,6

**TAV** Havalimanları, İstanbul Atatürk Havalimanı'nın Dış Hatlar Terminali'nin yeniden inşası kapsamında yapılan YİD ihalesinin kazanılmasıyla 1997 yılında Tepe Akfen Vie Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. adı altında Türkiye'de kurulmuştur.

TAV Havalimanları, 1997 yılındaki İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali'nin yeniden inşası ve işletmesi amacıyla kurulmuş ve "Havalimanı İşletmeciliği" konseptini Türkiye'ye getirmiştir. TAV Havalimanları, bilgi ve deneyim birikimi, özgün iş modeli, şeffaf ve insana önem veren yönetim anlayışı, yüksek nitelikli insan kaynağı ve ileri teknolojiyle havalimanı işletmeciliği gibi yepyeni bir alanda küresel bir marka olmuştur.

TAV Havalimanları, havalimanı operasyonunu bütünleyen, sektörde eşsiz bir entegre iş modeline sahiptir. Türkiye'nin lider havalimanı işletmecisi olan TAV Havalimanları, gümrük hattı dışı eşya satış mağazacılığı (duty free), yiyecek-içecek hizmetleri, yer hizmetleri, bilişim, güvenlik ve işletme hizmetleri gibi havalimanı operasyonlarını da kendi şirketleri ile gerçekleştirmektedir.



Esenboğa Havalimanı / Ankara

TAV Havalimanları oluşturduğu bu iş modeli ile güçlü bir dikey entegre değer zinciri yaratmıştır. Böylece bugün dünya çapında 15 ülkede 69 havalimanında TAV Havalimanları'nın bir iştiraki hizmet verir konuma gelmiştir. Kuruluşundan beri organik ve inorganik şekilde büyüme sağlamış olan şirket, son dönemde özellikle hizmet şirketleri vasıtasıyla büyümede de önemli sonuçlar almaya başlamıştır.

TAV Havalimanları, Mayıs 2012'de %38 hissesinin Fransız Aéroports de Paris Grubu (Groupe ADP) tarafından devralınmasıyla oluşan güç birliği sayesinde dünyanın en büyük havalimanı işletmecilerinden biri konumuna yükselmiştir. Böylece TAV

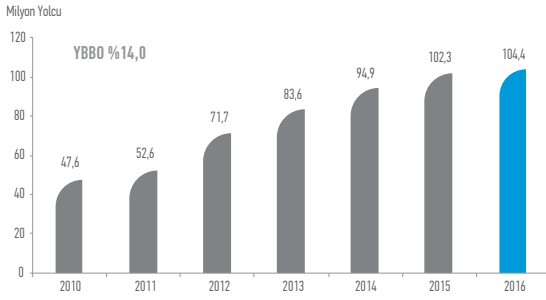
Groupe ADP ile birlikte, 23 havalimanında faaliyet gösteren, 240 milyon yolcuya hizmet veren dünyanın en büyük havalimanı işletmecilerinden biri olmuştur.

2013 yılında İstanbul Yeni Havalimanı'nın inşaatı için ihale açılmış ve ihalede en iyi teklif başka bir ortak girişim tarafından verilmiştir. İstanbul Yeni Havalimanı'nın TAV İstanbul'un kira sözleşme süresinin bitiminden önce hizmete açılması halinde, çakışma dönemine ilişkin şirketin uğrayacağı tüm kâr kayıplarının DHMİ tarafından tazmin edileceği ve tüm kayıpların hesaplanması için bağımsız kuruluşlardan yararlanabileceği DHMİ tarafından ifade edilmiştir.



#### TAV HAVALİMANLARI TOPLAM YOLCU TRAFİĞİ

TAV Havalimanları'nın 2016 yılı yolcu sayısı, %2 artış göstermiştir.



2016 yılında TAV Havalimanları'nın hizmet verdiği havalimanlarını kullanan yolcu sayısı bir önceki yıla kıyasla %2,0 artışla 104,4 milyona, ticari uçak sayısı ise %3,7 artışla 808 bine yükselmiştir. TAV Türkiye havalimanlarının 2016 yılında hizmet verdiği yolcu sayısı ise %0,3 artışla 89,1 milyona ulaşmıştır.

2016 yılında bir önceki yıla kıyasla TAV Havalimanları'nın iç hat yolcu sayısı %2,7, dış hat yolcu sayısı %1,5 artış göstermiştir. TAV Türkiye havalimanlarının ise iç hat yolcu sayısı %2,6 artarken, dış hat yolcu sayısında %1,9 azalış gerçekleşmiştir.

#### TAV HAVALİMANLARI TOPLAM TİCARİ UÇUŞ SAYISI

TAV Havalimanları'nın 2016 yılı ticari uçuş sayısı, %3,7 artış göstermiştir.



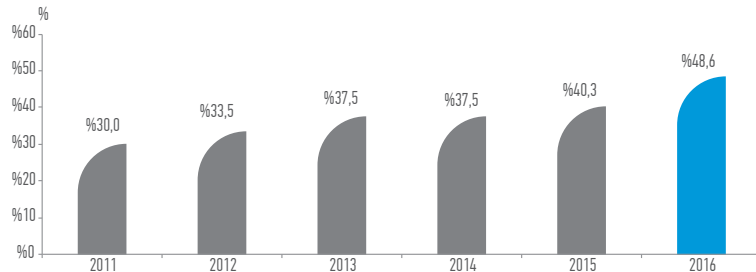
TAV Havalimanları'nın Türkiye dışında işletmekte olduğu havalimanlarında 2016 yılında yolcu sayısındaki büyüme oranları Tunus'ta %13,2, Suudi Arabistan'da %12,7, Gürcistan'da %23,9, Makedonya'da %15,0 ve Hırvatistan'da ise %6,9 olmuştur.

31 Aralık 2016 itibarıyla TAV Havalimanları'nın çalışan sayısı 29.231'dir.

TAV Havalimanları, 2016 yılında cirosunu %14 artırmış, düzeltilmiş FAVÖK büyümesi ise %1 olarak gerçekleşmiştir. Şirketin net kârı ise 399 milyon TL'ye ulaşmıştır.

#### ATATÜRK HAVALİMANI DIŞ HAT TRANSFER YOLCU SAYISININ TOPLAM DIŞ HAT YOLCU SAYISI İÇİNDEKİ PAYI

2016'da dış hat transfer yolcu sayısının payı artış göstermiştir.





## TAV İştirakleri

### Duty free / ATÜ

(%50)

- Türkiye'nin en büyük duty free işletmecisi
- Unifree'nin sahip olduğu Almanya'nın önde gelen seyahat perakendecisi (Travel Value) Heinemann ile ortak
- Türkiye, Gürcistan, Tunus, Makedonya, Letonya, Umman ve Medine'de faaliyet göstermektedir
- Nisan 2016'da Houston George Bush Uluslararası Havalimanı'nda gümrüksüz satış mağazaları faaliyete geçmiştir



### Yiyecek & İçecek / BTA

(%67)

- Türkiye, Gürcistan, Makedonya, Tunus, Medine, Hırvatistan ve Umman'da faaliyet göstermektedir
- İstanbul Havalimanı Otel'i'ni (131 odalı) ve İzmir Havalimanı Otel'i'ni (81 odalı) işletmektedir
- BTA, İDO ve UNIQ de dahil olmak üzere 300 noktada toplam koltuk kapasitesi yaklaşık 21 bin
- Türkiye'de hizmet veren fırın ve pasta fabrikası
- BTA Denizyolları (%50), İDO'nun yiyecek&içecek faaliyetlerini yapmaktadır
- İstanbul Maslak'taki Uniq alışveriş merkezindeki food-court (33.000 m<sup>2</sup>)
- 2016 yılında Bodrum Dış Hatlar Terminali, Zagreb Uluslararası Havalimanı ve Riga Extension Terminali'nde faaliyete başlamıştır
- 2017'de Yeni Maskat Uluslararası Havalimanı'nda faaliyete geçecektir



### Ground Handling / HAVAŞ

(%100)

- Yaklaşık %65 pay ile Türkiye'nin ana yer hizmetleri şirketi
- Türkiye'de İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya dahil olmak üzere 32 havalimanında hizmet vermektedir
- TGS (%50) İstanbul (AHL&SGA), Ankara, İzmir, Antalya, Adana, Bodrum ve Dalaman'da faaliyet göstermektedir
- Riga ve Almanya'da 3 havalimanında faaliyet gösteren Havaş Europe'un %100 sahibi
- 2016 yılında Medine'de Gulf Air, Corendon, Tailwind, Freebird, Azerbairjan Havayolları ve Badr Havayolları ile yer hizmetleri anlaşmaları imzalamıştır



### Diğer İş Atanları

- TAV İşletme Hizmetleri (%100)**  
Ticari alan işletmesi ve loungelar, seyahat şirketi hizmetleri
- TAV Bilişim (%100)**  
Havalimanı bilgi işlem ürün ve hizmetleri
- TAV Özel Güvenlik (%100)**  
İstanbul, Ankara, İzmir ve Gazipaşa havalimanlarında güvenlik hizmetleri sunmaktadır
- TAV Latvia (%100)**  
Riga Havalimanı'nın ticari alan yönetimi
- TAV Akademi (%100)**



## 2016'nın Öne Çıkan Gelişmeleri

BTA Havalimanları, Umman'ın başkenti Muskat'ta bulunan Yeni Muskat Uluslararası Havalimanı'nda yer alan yiyecek içecek alanlarının işletme hakkı ihalesini, işletme süresi 2017 yılında başlamak üzere 10 yıllık süreyle kazanmıştır.

Nisan 2016'da ATÜ'nün ABD Houston Havalimanı'nda bulunan ana gümrüksüz satış mağazası hizmet vermeye başlamıştır.

Haziran 2016'da Gürcistan Tiflis Havalimanı yeni terminal inşasının temeli atılmıştır. Temmuz 2016'da da Gürcistan Tiflis Havalimanı pist ve taksi yolu rehabilitasyon çalışmaları tamamlanmıştır.

28 Haziran 2016 tarihinde İstanbul Atatürk Havalimanı terör saldırısına uğramış, menfur saldırıda 45 kişi hayatını yitirmiştir. Tüm çalışanlar vermekte oldukları kamu hizmetinin bilincine, kendi acılarını bir kenara bırakarak havalimanının yeniden hizmete açılması için seferber oldular ve 8 saat gibi rekor bir sürede havalimanı yeniden hizmete açılmıştır.

1 Ağustos 2016 tarihi itibarıyla 13 yıllık işletme hakkı ile BTA Havalimanları, Hırvatistan'ın başkenti Zagreb'te bulunan Zagreb Uluslararası Havalimanı'nda yer alan yiyecek içecek alanlarının işletmesine ve uçak içi (inflight) yiyecek içecek hizmeti vermeye başlamıştır. Havalimanında toplam 16 noktada; uçak içi (inflight) yiyecek içecek hizmeti kapsamında ise başta Hırvatistan'ın bayrak taşıyıcı havayolu olan Croatia Airlines olmak üzere havalimanını kullanan yaklaşık 90 havayolu firmasına hizmet vermektedir. TAV Havalimanları, 2013 yılından bu yana havalimanının işletmesini üstlenen konsorsiyumda %15 oranında paya sahiptir. 2015 yılında yaklaşık 2,6 milyon yolcuya hizmet veren Zagreb Havalimanı kapasitesinin 2017'de yeni yolcu terminalinin tamamlanmasıyla birlikte, yıllık 8 milyon yolcuya ulaşması beklenmektedir.

TAV Havalimanları, ortağı ADP ve Bouygues Bâtiment International ile birlikte, Küba Havana'da bulunan José Martí Havalimanı'nın işletme ve geliştirme hakkını içeren imtiyaz sözleşmesi için Küba Hükümeti ile birebir görüşmelere başlamıştır. Söz konusu imtiyaz sözleşmesi, Havalimanı'nın geliştirme, genişletme ve işletim hakkını içermektedir. Bu proje ile birlikte, 2015 yılında yaklaşık 5 milyon yolcuya hizmet veren Havana José Martí Havalimanı'nın,





## OPERASYON HARİTASI

15 Ülke  
69 Havalimanı



	TAV Payı	2016 Yolcu Sayısı (Milyon)	2016 Ticari Uçak Trafığı (Bin)
<b>TÜRKİYE</b>			
Atatürk Havalimanı		60,1	451,8
Esenboğa Havalimanı		13,0	94,3
İzmir Havalimanı	%100	12,0	80,0
Gazipaşa Havalimanı		0,7	5,8
Milas-Bodrum Havalimanı		3,2	23,3
<b>SUUDİ ARABİSTAN</b>			
Medine Havalimanı	%33	6,6	54,5
<b>TUNUS</b>			
Manastır Havalimanı	%67	1,6	12,6
Enfidha Havalimanı			
<b>GÜRCİSTAN</b>			
Tiflis Havalimanı	%80		
Batum Havalimanı	%76	2,6	27,8
<b>MAKEDONYA</b>			
Üsküp Havalimanı	%100	1,8	16,9
Ohrid Havalimanı			
<b>HIRVATİSTAN</b>			
Zagreb Havalimanı	%15	2,8	40,8
<b>LETONYA</b>			
Riga	%100		

2020 yılında 10 milyon yolcuya hizmet verecek kapasiteye ulaşması öngörülmektedir. Son dönemde özellikle Amerika Birleşik Devletleri ile hava trafiğinin liberalleşmesi yönündeki adımlar, havalimanı yolcu trafiğinde yüksek oranda büyüme potansiyeline işaret etmektedir. İmtiyaz sözleşmesi ayrıca ülkenin batısında yer alan San Antonio de los Banos Havaalanı'nın geliştirme projesini içermektedir.

Türkiye'de SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak derecelendirme yapmak üzere faaliyet izni bulunan derecelendirme kuruluşu SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri tarafından 21 Ağustos 2015 tarihinde açıklanmış olan 95,19 (10 üzerinden 9,52) olan Kurumsal Yönetim Derecelendirme

notu, şirketin kurumsal yönetim ilkelerini uygulama alanında yaptığı sürekli iyileştirme çabaları sonrasında, 19 Ağustos 2016 tarihi itibarıyla 95,38 (10 üzerinden 9,54) olarak yukarı yönlü revize edilmiştir.

TAV Havalimanları'nın sermayesine %33,3 oranında ortak olduğu Tibah Airports Development Company Limited şirketinde, Saudi Oger Ltd'nin sahip olduğu %33,3'lük kısmın yarısını oluşturan payların satın alınması için görüşmelere başlanılmıştır. Medine Uluslararası Havalimanı, 2012 yılından itibaren şirketin içinde bulunduğu konsorsiyum tarafından işletilmektedir. Havalimanının 2037 yılına kadar işletme süresi olup, 2015 yılında 5,8 milyon yolcuya hizmet vermiştir.

Hisse Fiyatı (TL)	TAV HAVALİMANLARI
Ticker	TAVHL
04.01.2016 Açılış Fiyatı	16,64
04.01.2016 Açılış Piyasa Değeri (mn)	6.045
30.12.2016 Kapanış Fiyatı	14,03
30.12.2016 Kapanış Piyasa Değeri (mn)	5.097
2016'daki En Yüksek Kapanış Fiyatı	18,30
2016'daki En Düşük Kapanış Fiyatı	10,55
2016'daki Ortalama Kapanış Fiyatı	14,16
2016'daki Ort. Günlük İşlem Hacmi (TL mn)	33,69

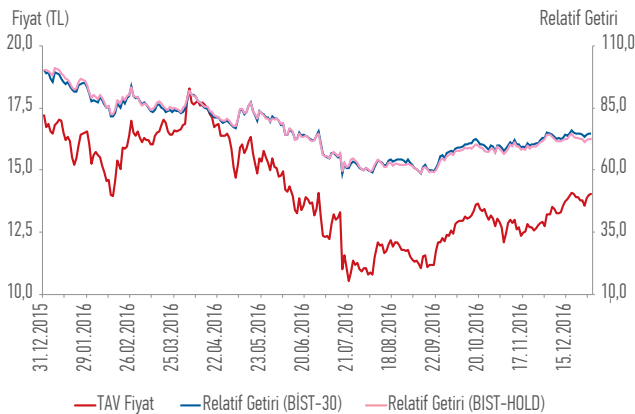
ATÜ / Yolcu Başına Duty Free Harcaması - Avro	TAV	İstanbul
2016	14,4	15,4
2015	14,3	15,3

BTA / Yolcu Başına Yiyecek & İçecek Harcaması - Avro	TAV	İstanbul
2016	1,3	1,3
2015	1,3	1,3

HAVAŞ / Hizmet Verilen Uçuş Adedi (Bin)	HAVAS	HAVAS+TGS+HVS E
2016	123	487
2015	128	496

## TAV HAVALİMANLARI HİSSE PERFORMANSI

Kaynak: Matriks



BTA - TAV Airport Hotel, İstanbul

İmtiyazlar Genel Görünüm (31.12.2016)<sup>1</sup>

Havalimanı	Tür/İşletim Süresi	TAV Payı	Faaliyet Alanı	Ücret/Yolcu Dış Hat	Ücret/Yolcu İç Hat	Garanti Yolcu	İmtiyaz/Kira Bedeli
İstanbul Atatürk	İmtiyaz Kira (Ocak 2021)	%100	Terminal	US\$15 €2,5 (Transfer)	€ 3	-	US\$140 mn/yl + KDV
Ankara Esenboğa	Yap-İşlet-Devret (YİD) (Mayıs 2023)	%100	Terminal	€ 15 €2,5 (Transfer)	3	0,6 mn İç Hat, 0,75 Dış Hat (2007)+%5 yıllık artış	-
İzmir A. Menderes	YİD+İmtiyaz Kira (Aralık 2032)	%100	Terminal	€ 15 €2,5 (Transfer)	€ 3	-	€29 mn 2013 yılından itibaren başlayarak <sup>(6)</sup>
Alanya - Gazipaşa	İmtiyaz Kira (Mayıs 2034)	%100	Havalimanı	€10 <sup>(5)</sup>	TL7,5 <sup>(5)</sup>	-	US\$50,000+KDV <sup>(4)</sup>
Milas Bodrum <sup>(8)</sup>	İmtiyaz Kira (Aralık 2035)	%100	Terminal	€ 15	€ 3	-	€28,7mn+KDV <sup>(9)</sup>
Tiflis	YİD (Şubat 2027)	%80	Havalimanı	US\$22	US\$6	-	-
Batum	YİD (Ağustos 2027)	%76	Havalimanı	US\$12	US\$7	-	-
Manastr&Enfidha	YİD+İmtiyaz (Mayıs 2047)	%67	Havalimanı	€ 9	€ 1	-	2010 ile 2047 yılları arasında Cironun %11-%26'sı
Üsküp & Ohrid	YİD+İmtiyaz (Mart 2030)	%100	Havalimanı	€17,5 Üsküp, €16,2 Ohrid	-	-	Yıllık Brüt Cironun %4 ü <sup>(1)</sup>
Medine	YİD+İmtiyaz 2037	%33	Havalimanı	SAR 87 <sup>(2)</sup>	-	-	%54,5 <sup>(3)</sup>
Zagreb	YİD+İmtiyaz (Nisan 2042)	%15	Havalimanı	€15 <sup>(7)</sup> , €4(transfer)	€ 7	-	€2,0 - €11,5 mn sabit %0,5 (2016) - %61 (2042) değişken

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

2) Giden ve gelen yolcunun her biri için 87 SAR yolcu başına ücret alınmaktadır. Yolcu başına ücret, 3 yılda bir kümülatif Tüketici Fiyatı Endeksi'ne göre artış gösterecektir.

3) İmtiyaz kira bedeli, inşaat bitiminin ardından 2 yıl boyunca %27,3'e düşürülecektir.

4) TAV Gazipaşa işletme süresinin sonuna kadar yıllık 50.000 ABD doları+KDV sabit ödeme yapacak olup her işletme yılının sonunda da net dönem kârının %65'ini DHMI'ye kâr payı olarak ödeyecektir.

5) Yolcu başı tarifler 1 Ocak 2015 itibarıyla revize edilmiştir.

6) Nakit baz alınarak.

7) Nisan 2014 öncesinde sırasıyla 10 Avro, 4 Avro, 4 Avro dış hat, iç hat ve transfer yolcu hizmet bedelidir.

8) Milas Bodrum Dış Hatlar Terminali 22 Ekim 2015 itibarıyla devralınmıştır.

9) TAV Milas Bodrum Havalimanı için ihale bedelinin %20'sini oluşturan 14,3m Avro Ağustos 2014'te peşin olarak ödenmiştir.

## Yıl Boyunca Yapılan Yatırımlar

TAV Havalimanları, Kasım 2014'te DHMİ ile imzaladığı ek sözleşme uyarınca, İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali'nin kapasitesini artırma ve ilave otopark yapma işine, 2016 yılı boyunca devam edilmiştir. 2016 yılında TAV Havalimanları'nın yaptığı 108 milyon Avro olan toplam yatırım miktarının (IFRIC12 muhasebeleştirme değişikliğinin etkilerini hariç tutmak üzere düzeltilmiştir), 45 milyon Avrosu İstanbul Atatürk Havalimanı için yapılan yatırımlardan oluşmuştur.

Proje kapsamında İstanbul Atatürk Havalimanı'nda artan yolcu trafiği nedeniyle terminal kapasitesi artırılmış, yolcuların konforu ile sunulan hizmetin kalitesi artırılmış ve kaynaklar en verimli şekilde kullanılmıştır. Projenin tamamlanmasıyla Dış Hatlar Terminali'nin 224 olan mevcut check-in pozisyonu 256'ya yükseltilmiştir. Buna ek olarak bagaj taşıma sisteminin kapasitesi artırılmış, kara tarafındaki asma kat hava tarafına alınarak mevcut yolcu hareket alanı genişletilmiştir.

Yıkılan kargo terminalinin yerine yaklaşık 27.000 m<sup>2</sup> yeni yolcu salonlarıyla Dış Hatlar Terminali inşa edilmiştir. Dış Hatlar Terminali'ndeki mevcut 26 yolcu köprüsüne 8 adet yolcu köprüsü ilave edilmiş ve köprüler alternatifli olarak kullanılmaktadır.

Ayrıca park edecek uçakların gövde büyüklüğüne göre, tek koridorlu uçaklar için 8 adet, çift koridorlu uçaklar için ise 4 adet park imkânı sağlanmıştır. Böylece, Dış Hatlar Terminali'nde 26 adet olan köprü sayısı 34'e çıkarılmıştır.

Ayrıca, 2016 yılında Gürcistan Tiflis Havalimanı pist ve taksi yolu rehabilitasyon çalışması tamamlanmış ve bu kapsamda toplam 30 milyon Avro yatırım yapılmıştır. 2017 yılında ise terminal genişlemesine ilişkin yatırım yapılacaktır.

## Kurumsal Sosyal Sorumluluk

- Müşteri memnuniyetinin ancak çalışan mutluluğuyla birlikte artacağına inanan TAV Havalimanları, sosyal etkilerini esas olarak bu iki ana paydaşı üzerinden tanımlamaktadır.
- Faaliyet gösterdiği ülkelerde önemli sayıda yerel istihdam yaratan TAV, insan kaynakları politikasını uluslararası standartlarda düzenlemektedir ve en fazla tercih edilen iş yeri olmak üzere çalışmaktadır. TAV'ın insan kaynakları politikası iş güvenliği, çalışanların profesyonel ve kişisel gelişimleri için kapsamlı olanaklar ve fırsat eşitliğine dayanmaktadır. Çalışanların profesyonel gelişimi için çeşitli ve kapsamlı eğitim programları sunan TAV Akademi, üniversiteler ve akademik kurumlarla gerçekleştirdiği işbirliklerinin yanı sıra ACI'n küresel eğitim merkezleri arasında da yer almaktadır. Akademi içinden çıkan TAV Aviation Minds, Şirket'in bilgi birikimini tüm dünyada havalimanlarının gelişimi için kullanıma sunmak üzere şirketleşmiştir.
- Çalışanların kişisel gelişimleri için TAV Atölye başlığı altında farklı sanat ve zanaat dallarında eğitimler verilmektedir. TAV Cup çerçevesinde de, çalışanların farklı spor dallarında takım çalışmasını deneyimledikleri turnuvalar yıl boyunca sürdürülmektedir.
- Müşteri memnuniyetini stratejik bir hedef olarak belirleyen TAV, misafirlerine hızlı, konforlu ve güvenli bir seyahat deneyimi sunmak üzere çalışmaktadır. Havacılık alanında güvenlik öncelikli konular arasındadır ve TAV, uluslararası ve ulusal gereklilikleri ilgili otoritelerle ilgili halinde hayata



Istanbul Atatürk Havalimanı

geçirmektedir. TAV, tüm terminallerinin özel ihtiyaçları bulunan yolcular tarafından da tamamen erişilebilir hale getirilmesi için Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından oluşturulan "Engelsiz Havalimanı Projesi"ni uygulamaya koymuştur.

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



ATÜ

## Ödüller

- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin düzenlediği ödüllerde TAV Havalimanları, Türkiye'de kurumsal yönetimde en yüksek nota sahip ikinci şirket oldu. TAV son altı yıldır ilk üçte yer alıyor.
- İzmir Adnan Menderes Havalimanı, enerjiyi verimli kullanarak karbon salımını en iyi seviyeye indirdi; kalan kısmı da nötralize etti. İzmir, Ankara Esenboğa Havalimanı'ndan sonra Türkiye'de karbon salımlarını sıfırlayan ikinci havalimanı oldu. Böylelikle, TAV Havalimanları tarafından işletilen İzmir Adnan Menderes Havalimanı Avrupa'daki en çevreci 20 havalimanı arasına girdi. TAV Havalimanları tarafından işletilen her iki havalimanı da Uluslararası Havalimanları Konseyi ACI Europe tarafından yürütülen Havalimanı Karbon Akreditasyonu programında en üst seviye olan Level 3+ sertifikasyonu aldı.
- Ankara Esenboğa ve İzmir Adnan Menderes havalimanları hayata geçirdiği "engelsiz havalimanı" uygulamalarıyla Dünya Engelliler Vakfı Teknik Komitesi tarafından oluşturulan, USTAD 2011:2015 Çevre ve Yapı Standardı için GlobalGROUP tarafından denetlenip sertifikalandırıldı. TAV, geçtiğimiz yıl Atatürk Havalimanı'nın bu kapsamdaki uygulamalarıyla Türkiye'de bu sertifikayı alan ilk kuruluş olmuş ve Birleşmiş Milletler'de "iyi örnek" olarak sunulmuştu.



- TAV Mobile uygulaması TAV Havalimanları'nın beş ülkede işlettiği 12 havalimanında sunulan hizmetlerle ilgili bilgilerin gerçek zamanlı olarak yolculara ulaşmasını sağlıyor. TAV Bilişim Hizmetleri tarafından geliştirilen TAV Mobile uygulaması seyahat planlamasını kolaylaştırırken havalimanındaki hizmetler ve sunulan fırsatları gerçek zamanlı olarak yolculara iletiyor. Bugüne kadar 500 binden fazla kez indirilen uygulama iOS, Android ve Blackberry platformunda çalışıyor.
- TAV Havalimanları, çevresel, toplumsal ve kurumsal yönetim alanındaki faaliyetlerinin sonuçlarını paylaştığı Sürdürülebilirlik Raporu'nu yayınladı. TAV'ın işlettiği İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa ve İzmir Adnan Menderes, dünyanın en çevreci havalimanları arasında yer alıyor. Ürün ve hizmetleri havalimanında yer alan ve yılda 102 milyondan fazla yolcuya hizmet veren TAV Havalimanları, sürdürülebilirlik performansını uluslararası standartlarda hazırlanan bir raporla açıkladı. Küresel Raporlama İnisiyatifi'nin (GRI) G4 standartlarına uygun hazırlanan rapor internet üzerinden yayımlandı; özet bilgilerin yer aldığı broşür geri dönüşümlü kâğıda basılırken, basım ve dağıtımdan doğan tüm karbon emisyonları sıfırlandı.



## Artan Risk Algısına Rağmen Sektör Dirençli

Gelişen teknoloji paralelinde artan yoğun rekabet ortamı havayolu sektörünün küresel anlamda gelişimini sürekli kılmış ve farklı iş modellerinin oluşumunu sağlamıştır. 1990'lı yıllarda düşük fiyatlı hizmet sunan havayolu taşımacılığı konseptinin gelişmesiyle birlikte yolcu taşımacılığı hızla artarak ulaşım modları içindeki payını da artırmıştır.

Genel anlamda bireylerin alım gücündeki artışa paralel olarak seyahat etme istekleri de artmakta olup, yüksek rekabet sayesinde dünya genelinde azalan bilet fiyatlarıyla birlikte havayolunun diğer taşıma modlarına göre daha hızlı, güvenilir ve emniyetli olmasının da etkisiyle, uçakla seyahat eden insan sayısı giderek artmaktadır. Bunun yanı sıra dünyanın giderek daha fazla globalleşmesi ile insanların farklı ülkelere seyahatlerinin kolaylaşması da bu artışın diğer nedenlerindedir. Yakıt fiyatlarının düşük seyri havayolu firmaları tarafından bilet fiyatlarına yansıtılması da yolcu sayısındaki artışın bir başka nedeni olarak ortaya çıkmaktadır.

IATA tarafından yayınlanan 2016 Yıllık Değerlendirme Raporu'na göre 2015 yılında global anlamda ekonomi için zor bir yıl olmasına rağmen bilet fiyatlarındaki düşüşün etkisiyle havayolu yolcu talebinde bir önceki yıla kıyasla %7,2 artış yaşanmıştır. Bu artış 2010 global krizinden sonraki en yüksek artış olup, son 10 yıllık %5,2 olan büyümenin de üzerindedir. 2016 yılında dünya genelinde yaşanan pekçok gelişme içinde özellikle İngiltere'nin Brexit kararı

ve sonrasında ortaya çıkan Avrupa Birliği'nin gelecek tartışmaları, Ortadoğu ülkelerindeki iç savaş ortamı ve bunun beraberinde getirdiği mülteci sorunları küresel anlamda belirsizlikler ve güven sorunlarından etkilenen global ekonomi ve özellikle Avrupa ve Ortadoğu'da artan terör olaylarının neden olduğu, global anlamda ortaya çıkan güvenlik endişeleri yolcu artışını sınırlasa da 2016 yılında %5,7 seviyesinde bir artış beklenmektedir.

### RPK Büyüme Oranı Tahminleri\* (2016 - 2035)

	Boeing	Embraer	Airbus
Orta Doğu	%5,9	%6,0	%5,7
Latin Amerika	%5,8	%5,4	%4,8
Afrika	%6,1	%5,1	%4,8
Avrupa	%3,7	%3,8	%3,7
Bağımsız Devletler Topluluğu	%3,7	%4,5	%4,1
Kuzey Amerika	%3,1	%2,7	%2,9
Asya Pasifik	%6,0	%5,8	%5,7

\* 2016 - 2035 yılları arasında Embraer, Boeing ve Airbus'ın yayınlamış olduğu 2016 - 2035 piyasa raporlarına göre

Kaynak: Embraer-Boeing-Airbus

Uluslararası kuruluşlar ve büyük uçak imalatçıları, 2016 yılında yayınladıkları büyüme tahminlerinin 2015 yılına kıyasla düşürmüştüğüne rağmen önümüzdeki yıllarda büyümenin devam edeceğini öngörüyorlar. Buna göre Embraer, Boeing ve Airbus'ın yayınlamış olduğu piyasa raporlarına göre 2016 - 2035 yılları arasında küresel havayolu taşımacılığında en büyük artışı Ortadoğu ve Asya Pasifik gösterecektir.

2016 - 2035 yılları arasında TAV Havalimanları'nın da hizmet vermekte olduğu Ortadoğu Bölgesi'nin %5,9 yıllık ortalama büyüme oranı ile en çok büyüyen bölge olması beklenmektedir. Onu takiben Asya Pasifik Bölgesi'nin yıllık ortalama büyüme oranının %5,8, Afrika ve Latin Amerika'nın ise %5,3'er yıllık ortalama büyüme oranına yükseleceği tahmin edilmektedir.

2016 yılında yaşanan siyasi ve ekonomik istikrarsızlıkların etkisiyle dünya genelinde büyüme olumsuz etkilenmiş ve önemli ölçüde zayıflamıştır. IMF'nin Dünya Ekonomik Görünüm Raporu'na göre



HAVAŞ

2016 yılında küresel büyümenin %3,1 oranında gerçekleşeceği tahmin edilmektedir. 2017 yılında ise özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyümenin toparlanacağı belirtilmektedir. Buna paralel olarak IATA'nın raporunda, yolcu sayısında 2016 yılında %5,7 ve 2017 yılında da %4,9 büyüme öngörülmektedir. Rapora göre global olarak yaşanan siyasi ve ekonomik kaygılara rağmen havacılık sektörü özellikle Ortadoğu Bölgesi'nde önümüzdeki yıllarda da güçlü büyümeye devam edecektir.

Türkiye, avantajlı coğrafi konumu sayesinde, 3-4 saatlik uçuş mesafesinde 52 ülke bulunmakta olduğundan, son yıllarda yapılan altyapı ve filo yatırımları, ülke bağlantı sayısı ve bilet fiyatlarındaki düzenlemeler sayesinde havayolu sektöründe etkin ve avantajlı bir konuma ulaşmıştır. 2006 yılında 259 olan uçak sayısı bugün 540'a yükselmiştir.

Bunun yanında Türkiye'de 2003 yılından itibaren başlattığı bölgesel havacılık politikası sayesinde önemli adımlar atılmış, havacılık altyapısının ve teknolojisinin gelişmesini beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda 2023 yılı hedefleri doğrultusunda, dış hat yolcu sayısının 350 milyona çıkması, büyük gövdekli uçak filosunun da 750 uçaklık bir yapıya ulaşması ve dünya genelinde uçuş noktası sayısının 500'e çıkması hedeflenmektedir.

"Dünyada Ulaşamadığımız Hiçbir Nokta Kalmayacak!" hedefi doğrultusunda 2003 yılında dış hat uçuş noktası 60 iken 2016 yılında Türk Sivil Havacılığı sayesinde bu rakam 282'ye ulaşarak Türkiye dünyanın en geniş uçuş ağına sahip ülkesi olmuştur.

## Türkiye'nin Önemli Havalimanları



2003 yılında Türkiye genelinde 38 havalimanında yolcu sayısı 34 milyon iken 2016 yılında 55 havalimanında 174 milyon yolcuya hizmet verilmiştir. Buna paralel olarak toplam uçak trafiği de 2003 yılında 375 bin iken 2016 yılında yıllık ortalama %11'lik büyüme oranı ile 1,5 milyona ulaşmıştır.

Türkiye, 2003 yılında 9,1 milyon iç hat ve 25,3 milyon dış hat olmak

üzere toplam 34,4 milyon yolcu sayısından %13,3 yıllık bileşik büyüme oranıyla 2016 yılında 102,7 milyon iç hat 71,0 milyon dış hat olmak üzere toplam 173,6 milyon yolcuya ulaşmıştır.

DHMİ'nin tahminleri, 2017-2019 yıllarındaki büyümesini yıllık ortalama %9,6 ile sürdüreceği olan Türkiye'nin 2019 yılında havalimanlarında iç hat yolcu sayısı 126,1 milyona, dış hat yolcu

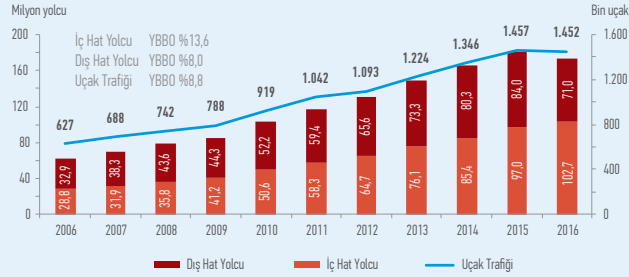
sayısı 100,1 milyon ve toplam yolcu sayısı 226,2 milyon olacağı yönündedir. 2017 – 2019 yılları arasında uçak trafiğinin ise yıllık ortalama büyümesinin %9,0 oranında olacağı ve 1,9 milyona ulaşacağı öngörülmektedir.

ACI'nın yayınladığı rapora göre 2016 yılında terör olayları ve paralelinde artan güvenlik kaygılarına rağmen özellikle Aralık ayında yolcu sayısında yaşanan önemli artış sayesinde havayolu yolcu trafiği Avrupa'da yılı %5,1 artışla kapatmıştır.

### TÜRKİYE YOLCU SAYISI ve UÇAK TRAFİĞİ

Kaynak: DHMİ

2016'da dış hat yolcu ve uçak trafiğinde daralma gerçekleşti.



Türkiye özelinde bakıldığında ülkenin sınır komşularımızdaki istikrarsız ortamın yanı sıra 2016 yılında yaşanan Atatürk Havalimanı terör saldırısı, ülke genelinde yapılan terör saldırıları, darbe teşebbüsü, komşu ülkelerdeki siyasi karışıklar ve Rusya ile yaşanan kriz sonucunda Türkiye'nin yabancı ülkelerdeki algısı zedelenmiş ve turist sayısı yıl boyunca bir önceki yıla kıyasla düşüş kaydetmiştir. Buna göre dış hat yolcu sayısında 2015 yılına kıyasla %15,5 düşüş gerçekleşmiş olmasına karşın, iç hat yolcu sayısında yaşanan %5,8 oranındaki artış ile 2016 yılında toplam yolcu sayısında %4,1 düşüş gerçekleşmiştir.

Yolcu sayısında yaşanan düşüşler bölgeler bazında incelendiğinde özellikle turistlerin yoğun olarak ziyaret ettikleri Ege ve Akdeniz bölgelerinde göze çarpmaktadır. DHMİ verilerine göre 2016 yılında bir önceki yıla kıyasla yolcu sayısında Karadeniz, Doğu Anadolu, Güney Doğu Anadolu ve İç Anadolu Bölgelerinde sırasıyla %16,9, %10,3, %9,7 ve %6,3 artış yaşanırken Akdeniz ve Ege Bölgelerinde %24,9 ve %10,2 azalışlar yaşanmış, Marmara Bölgesi'ndeki artış ise %0,4 artışla sınırlı kalmıştır. Aynı dönem de yük trafiği (bagaj, kargo ve posta) verilerine göre Karadeniz, Güney Doğu Anadolu, Doğu Anadolu ve Marmara Bölgeleri sırasıyla %11,0, %7,5, %5,2 ve %1,7

artışlar gösterirken Akdeniz, Ege ve İç Anadolu bölgeleri %28,9, %20,9 ve %3,7 azalış göstermiştir.

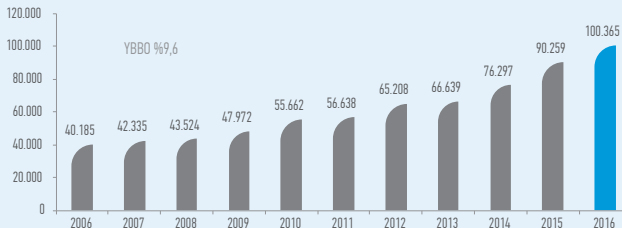
Türkiye'nin en büyük havayolu şirketi ve dünyanın en hızlı büyüyen havayolu şirketlerinden biri olan THY, Skytrax tarafından son altı yıldır "Avrupa'nın En İyi Havayolu" seçilmekte olup dünya havacılığının en prestijli markaları arasındaki yerini almıştır. 2006 ve 2016 yılları arasında taşıdığı yolcu sayısının yıllık bileşik büyüme oranı %14,0 olarak toplam 62,8 milyona ulaşmıştır. 2016 yılında TAV Havalimanları toplam taşınan yolcu sayısının %60'ına yakını THY yolcusudur. Dünyada en fazla ülkeye uçan havayolu unvanına sahip olan THY, 2016 yılında 119 ülkede 246 dış hat ve 49 iç hat olmak üzere toplam 295 noktaya sefer düzenlemektedir. 2016 yılı itibarıyla filosundaki uçak sayısı 334'e ulaşmış olup, 2023 yılında ise 421'e ulaşmayı hedeflemektedir.

Türkiye'nin diğer bir öncü havayolu şirketi olan Pegasus düşük maliyet modeliyle hızla büyüme kaydetmiştir. 2016 yılında yolcu sayısı bir önceki yıla kıyasla %8,1 artışla 24,1 milyona ulaşmıştır. Filosundaki uçak sayısı ise 2015 yılında 67 iken 2016 yılsonu itibarıyla 82'ye ulaşmıştır. Pegasus bugün 32 iç hat, 69 dış hat olmak üzere 40 ülkede toplam 101 noktaya seferler düzenlemektedir.

### TÜRKİYE TOPLAM KOLTUK KAPASİTESİ

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

Türkiye'de havayollarının toplam koltuk kapasitesi, 2016 sonunda 100.365'e ulaşmıştır.







## AKFEN ENERJİ

Akfen Yenilenebilir Enerji tamamını yenilenebilir kaynaklardan oluşturduğu modern, çeşitlendirilmiş ve en verimli alanlarda konumlandığı istikrarlı elektrik üretim portföyü ile sadece yenilenebilir enerji alanında büyüyen bir platformda sunduğu hizmet ile sektörün en önemli oyuncularından biri haline gelmiştir.

## Akfen Enerji Grubu

Enerji Türkiye'nin hedeflerinde birinci derecede belirleyiciliğini sürdürmektedir. Geliştirmekte olduğu projeler için gerekli sermayeyi EBRD ve IFC ortaklığı ile sağlayan Akfen Yenilenebilir Enerji, düşük kişi başına enerji tüketimi, artan nüfus ve şehirleşme gibi faktörlerle artan enerji talebi gibi cazip dinamikleri olan Türkiye enerji sektöründe hızlı büyümeyi hedeflemektedir.



Yeşil Vadi GES / Denizli

**Akfen** son yıllarda Türkiye elektrik piyasasına artan ilginin çok daha öncesinde, enerji sektöründe yatırımlar yapmaya başlamıştır.

Akfen Holding'in enerji grubu içinde yer alan bağlı ortaklıklarının 2016 yılında bir çatı altında toplanmasıyla yapılandırılan Akfen Yenilenebilir Enerji, toplam yüzde 20 oranındaki hisseleri için EBRD ile 100 milyon ABD doları karşılığında ortaklık sözleşmesi imzalamıştır. EBRD ile imzalanan bu sözleşme, 23 Haziran 2016 tarihinde tadil edilmiş, EBRD ve IFC ile her birinin 100'er milyon ABD doları bedelle %16,667 pay sahipliği oranına kadar sermayeye katılmak suretiyle Akfen Yenilenebilir'e ortak olmaları için sözleşme imzalanmıştır. Kapanış şartlarının gerçekleşmesi ile ilk etapta EBRD ve IFC tarafından %5'er hisse karşılığında 44,4 milyon ABD doları 12 Temmuz 2016 tarihinde Akfen Yenilenebilir'e sermaye olarak aktarılmıştır.

EBRD ve IFC ortaklığı ile 2016 yılında Türkiye enerji sektöründeki en büyük sermaye yatırımıyla Akfen, yenilenebilir enerji alanında sektörün en önemli oyuncularından biri haline gelecektir. Bunun yanı sıra kurumsal yönetim, çevresel ve sosyal standartlar konularındaki

uygulamaları ile sektörün öncü firmalarından biri konumuna ulaşacaktır. Akfen, yenilenebilir enerji sektörünün her alanında var olup düzenli enerji üretecek dengeli bir portföy oluşturmak üzere özellikle HES, RES ve GES projelerini çeşitlendirme çalışmalarını sürdürmektedir.

Akfen Enerji, Türkiye'nin büyümesiyle birlikte artan enerji ihtiyacının karşılanması ve böylece cari açığın azaltılmasına da önemli katkılar sağlamak üzere sektöre ilk adımını 2007 yılında HES Grubu ile atmıştır. Akfen Enerji, bugüne kadar yenilenebilir enerji kaynağı alanında yapımını üstlendiği 16 HES projesini hayata geçirip Türkiye'nin enerji üretimine katkı sağlamaktadır.

Akfen Yenilenebilir Enerji portföyünde halen 204,1 MW faaliyette; 24,1 MW inşaat aşamasında; 10 MW geliştirme aşamasında olmak üzere, toplam 238,2 MW kurulu güce sahip 14 adet HES projesi yer almaktadır. Ayrıca, 3 Kasım 2016'da gerçekleşen özelleştirme ihalesinde toplam 178 MW kurulu güce sahip Menzelet ve Kılavuzlu hidroelektrik santrallerinin 49 yıllığına işletme hakkı için, 1 milyar 250 milyon TL ile en yüksek teklifi verilmiş olup tesislerin devrine ilişkin süreç devam etmektedir. Menzelet ve Kılavuzlu



hidroelektrik santralleri portföyün kurulu güç kapasitesinin önemli ölçüde artırılmasını sağlayacaktır.

Geçmişte Akfen, geliştirilecek yeni projeler için ihtiyaç duyulan sermayenin sağlanması amacıyla, kendi geliştirdiği bazı varlıklarının faaliyete geçtikten sonra satışını gerçekleştirmiştir. Buna örnek olarak, 2012 ve 2013 yıllarında inşa edilip faaliyete aldıktan sonra İdeal Enerji'nin Acquila Grubu'na satılmış olması gösterilebilir.

HES projelerine tamamlayıcı olarak farklı teknolojilerin kullandığı güneş enerjisi alanında 15,3 MW işletmede, 66 MW inşaat aşamasında ve 70 MW geliştirme aşamasında olmak üzere toplam 151,3 MW kurulu güce sahip GES portföyü bulunmaktadır. RES projeleri kapsamında, 3.000 MW'lık TEİAŞ ihalesine katılım kapsamında ön lisans başvurusu EPDK tarafından kabul edilmiş olan toplam 984 MW kurulu kapasiteye sahip 14 RES projesine ek olarak TEİAŞ tarafından 2016 yılında açıklanan ilave 2.000 MW'lık kapasite için ön hazırlıkları / ölçümleri devam eden toplam 560 MW kurulu güce kadar olan 10 RES projesi için çalışmalar devam etmektedir.

Akfen Yenilenebilir Enerji mevcut olan santrallerinin yanı sıra portföye dahil edeceği güneş ve rüzgâr santrallerini Türkiye'nin en verimli bölgelerine konumlandırmıştır.

Enerji grubunun diğer projeleri arasında Akfen Termik Enerji altında, üretim lisansına sahip 1.150 MW kurulu gücünde doğal gaz kombine çevrim santrali projesi de bulunmaktadır.

31 Aralık 2016 itibarıyla enerji grubu çalışanlarının toplam sayısı 193'tür.

Akfen Yenilenebilir Enerji'nin 2016 yılında konsolide cirosu %41 artış ile 209 milyon TL olmuş, FAVÖK ise 88 milyon TL'ye ulaşmıştır. Şirketin, esasen TL'nin değer kaybı ile oluşan kur farkı gideri nedeniyle 2016 yılı net zararı 155 milyon TL olmuştur.

## Akfen Yenilenebilir Enerji\*

### Ortaklık Yapısı\*

Akfen Holding	%90
EBRD	%5
IFC	%5

\* 23 Haziran 2016'da EBRD, IFC ile her ikisinin de 100'er milyon ABD doları bedelle %16,667 pay sahipliği oranına kadar sermayeye katılmak suretiyle Akfen Yenilenebilir'e ortak olmaları için sözleşme imzalanmıştır.

### Faaliyetler

- 12 HES SPV
- 15 RES SPV
- 41 GES SPV
- Elektrik Toptan Satış

## Akfen Termik Enerji\*

### Ortaklık Yapısı

Akfen Holding	%99,64
Hamdi Akın	%0,36

### İştirak Yapısı

Akfen Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş.	%99
Adana İpekyolu Enerji Üretim Sanayi ve Tic. A.Ş.	%99,77**

\* 16.02.2017 tarihinde gerçekleşen bölünme işlemi sonrasında Akfen Holding'in Akfen Termik Enerji'deki hisseleri Akfen Mühendislik A.Ş.'ye devredilmiştir.

\*\* Adana İpekyolu'nun ortaklık yapısı; ortaklık sözleşmesi ile tanınmış haklar çerçevesinde mali tablolara yansıtılmıştır.



Kavakçalı HES / Muğla

## Akfen Yenilenebilir Enerji A.Ş.

### HES GRUBU

Akfen, yenilenebilir enerji alanında hali hazırda oldukça büyük bir portföy geliştirmiştir. Ayrıca, alımlar ve yeni projeler geliştirmek suretiyle, tekrar benzer bir portföy geliştirme yetkinliğine sahiptir.

Son 5 yılda faaliyete geçmiş olan modern, yeni varlıklarımız uzun kullanım ömürlerine sahiptir (karşılaştırmak gerekirse, Avrupa'da 80-100 yıl kullanım ömrü olan hidroelektrik santralleri mevcuttur). Hidroelektrik santrallerimiz yüksek kalite ekipmanları sayesinde çok yüksek güvenilirlik ve emreamadelik oranlarına sahiptir. Yüksek kalitedeki varlıklarımız, %41 yük faktörüne (güneş enerjisi için %22) sahiptir ve bu oranlar Türkiye ortalamalarının üzerindedir.

HES Grubu, 2016 yılı itibarıyla işletmedeki 11 hidroelektrik santralinde toplam 204,1 MW kurulu güç ve yıllık 852,6 GWh enerji üretim kapasitesi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

24,1 MW kurulu güce ve yıllık 64,2 GWh enerji üretim kapasitesine sahip 2 projede inşaat sürmektedir. Bu projelerin 2016 yıl sonunda fiziksel ilerleme oranları Çalıkobası HES'de %70,9, Çiçekli I-II HES projesinde %62,8 seviyesine ulaşmıştır.

10,0 MW kurulu güce ve yıllık 42,5 GWh enerji üretim kapasitesine sahip Çatak HES projesinin geliştirme çalışmaları devam etmektedir.

2016 yılında HES Grubu'nun üretim kapasitesinin tamamı 7,3 ABD doları cent/kWh olan garanti fiyatından YEKDEM ile

değerlendirilmiştir (sadece Gelinkaya HES yerli üretim teşviğinden dolayı 8,4 ABD doları cent/kWh tarifesinden satış yapmıştır). 2017 yılında da işletmede olan tüm santrallerin üretimlerinin YEKDEM'de değerlendirilmesine karar verilmiştir.

2016 yılında HES Grubu'nun toplam elektrik üretimi bir önceki yıla göre %17 azalışla 584,8 GWh olarak gerçekleşmiştir. Azalışın en büyük nedeni; 2016 yılının 2015 yılına göre yağışların daha az olduğu bir yıl olmasından kaynaklanmaktadır.

Kahramanmaraş'taki Ceyhan nehri üzerinde baraj tipinde 124 MW kurulu güce sahip Menzelet ve 54 MW kurulu güce sahip Kılavuzlu HES için 3 Kasım 2016 tarihinde işletme hakkının 49 yıl süre ile devri ihalesinde en yüksek teklifi 1.250 milyon TL ile Akfen Yenilenebilir'in iştiraki Akörenbeli Hidroelektrik Santral Yatırımları Yap. ve İşl. A.Ş. vermiştir. İhale ve devir süreci gerekli kurum izinlerinin alınması ve ihale bedelinin ödenmesi sonucunda devir işlemlerinin tamamlanması ile gerçekleşecektir. Akfen Yenilenebilir Enerji, Menzelet ve Kılavuzlu barajlı hidroelektrik santralleri sayesinde işletmedeki ve yatırımı devam eden hidroelektrik enerji kurulu güç kapasitesi 406,2 MW'a yükselmiş, baz yük kapasitesi ile portföyde arz güvenliği artırılmış ve toptan satış şirketinin büyümesine ivme kazandırmış olacaktır.

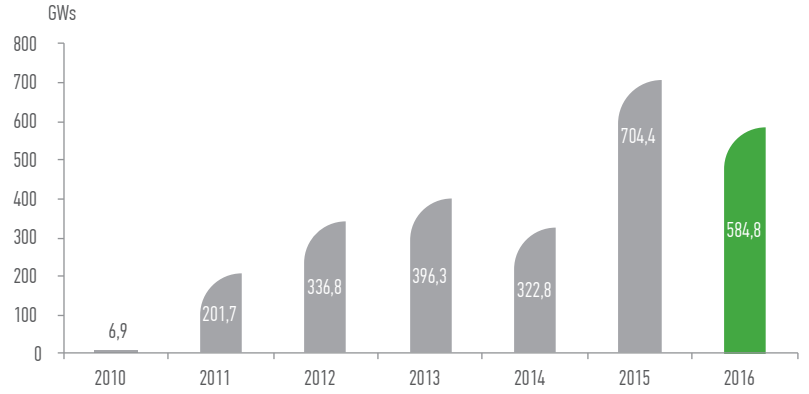


Çamlıca HES III / Kayseri



### HES GRUBU - YILLAR İTİBARIYLA SATIŞA ESAS ÜRETİM\*

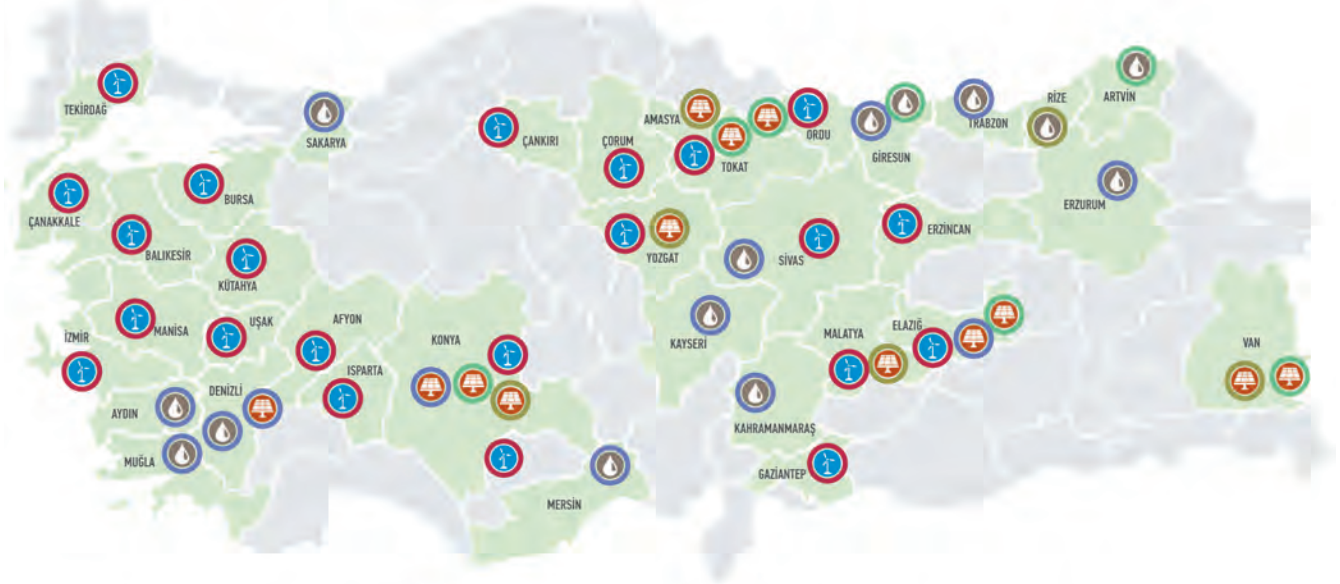
\* 30 Kasım 2012 itibarıyla, Karasular Enerji Üretimi ve Tic. A.Ş.'nin %40'ü Aquila HydropowerINVEST Investitions GmbH & Co KG'ye devri tamamlanmış olup, Haziran 2013'de ise kalan %60 hissenin Aquila'ya devrinin tamamlanması ile toplam 26 MW kurulu güce sahip 5 santral portföyden çıkmıştır. Grafikte veriler Karasular hariç gösterilmiştir.



Sirma HES / Aydın



## Akfen Yenilenebilir Enerji Santralleri



### HİDROELEKTRİK SANTRALLERİ TOPLAM KAPASİTE (MW)

- OPERASYONDA\* 382
- İNŞAAT HALİNDE VE İNŞAATI HAZIRLANMAKTA 24
- GELİŞTİRME AŞAMASINDA 10

### GÜNEŞ ENERJİSİ SANTRALLERİ TOPLAM KAPASİTE (MW)

- OPERASYONDA 16
- İNŞAAT HALİNDE VE İNŞAATI HAZIRLANMAKTA 66
- GELİŞTİRME AŞAMASINDA 70

### RÜZGAR ENERJİSİ SANTRALLERİ TOPLAM KAPASİTE (MW)

- OPERASYONDA
- İNŞAAT HALİNDE VE İNŞAATI HAZIRLANMAKTA
- GELİŞTİRME AŞAMASINDA
- DEĞERLENDİRME AŞAMASINDA 1.544

### TOPLAM TOPLAM KAPASİTE (MW)

- OPERASYONDA 398
- İNŞAAT HALİNDE VE İNŞAATI HAZIRLANMAKTA 90
- GELİŞTİRME AŞAMASINDA 80
- DEĞERLENDİRME AŞAMASINDA 1.544

\* Operasyondaki santraller altında gösterilmiş olan Kahramanmaraş'taki Menzelet ve Kılavuzlu HES için 3 Kasım 2016'da açık artırma yöntemi ile gerçekleşen ihalede en yüksek teklifi 1,250 milyon TL ile vermiştir. İhale süreci gerekli kurum izinlerinin alınması ve ihale bedelinin ödenmesi sonucunda devir işlemlerinin tamamlanması ile gerçekleşecektir.



Yaysun GES / Konya

## Faaliyette Olan Santraller

Şirket	HES	Kurulu Güç (MW)	Üretim Kapasitesi (GWs/yıl)	Faaliyete Geçiş Tarihi	Satışa Esas Üretim (GWs) 2016	Satışa Esas Üretim (GWs) 2015
Beyobası	Otluca	47,7	224,0	Nisan 2011	146,1	167,0
	Sırma	6,0	23,2	Haziran 2009	16,5	29,6
	Sekiyaka II	3,4	17,1	Ocak 2014- Ağustos 2015	16,5	16,2
Çamlıca	Çamlıca III	27,6	104,5	Nisan 2011	51,6	78,7
	Saraçbendi	25,5	100,5	Mayıs 2011	68,3	70,8
Pak	Demirciler	8,4	34,5	Ağustos 2012	19,9	37,1
	Kavakcalı	11,1	44,3	Mart 2013	24,2	45,1
	Gelinkaya	6,9	25,8	Haziran 2013	12,0	11,5
BT Bordo	Yağmur	9,0	31,5	Kasım 2012	35,8	26,1
Elen	Doğançay	30,2	171,7	Ağustos-Eylül 2014	126,3	152,4
Yenidoruk	Doruk	28,3	75,5	Eylül 2014	67,6	69,9
<b>Toplam</b>		<b>204,1</b>	<b>852,6</b>		<b>584,8</b>	<b>704,4</b>

## İnşaat Aşamasında Olan Santraller

Şirket	HES	Kurulu Güç (MW)	Üretim Kapasitesi (GWs/yıl)	İnşaat İlerleme (%)
H.H.K. Enerji	Çalıkobası (Mühendislik İşleri)	17,4	42,3	%70,9
Kurtal	Çiçekli 1-II (Mühendislik İşleri)	6,7	21,9	%62,8
<b>Toplam</b>		<b>24,1</b>	<b>64,2</b>	

## Planlanma Aşamasında Olan Santraller

Şirket	HES	Kurulu Güç (MW)	Üretim Kapasitesi (GWs/yıl)
Zeki	Çatak <sup>1</sup>	10,0	42,5
<b>Toplam</b>		<b>10,0</b>	<b>42,5</b>

(1) Santral alanının da içinde olduğu bölge SİT alanı ilan edilmiş olup, SİT kararının iptali için açılmış dava sonucunda Çatak HES projesinin etkilediği alanın SİT olmadığına ilişkin Rize İdare Mahkemesinin kararı (2010/487 E, 2011/661 K) davalı tarafça temyiz edilmiş, Danıştay 14. Daire tarafından yerel mahkeme kararı bozulmuştur. Bozma kararına karşı karar düzeltme yoluna gidilmiş, Danıştay 14. Daire'de 2015/388 E sayılı dosya üzerinden yapılan inceleme neticesinde karar düzeltme talebinin reddine karar verilmiştir. Karar düzeltme talebinin reddedilmesi üzerine dava dosyası Rize İdare Mahkemesi'nin 2017/199 Esasına kaydedilmiş olup, bozma kararı çerçevesinde gerekli incelemeler yapılacaktır.

## HES Portföyü

	Kurulu Güç (MW)	Üretim Kapasitesi (GWs/yıl)
Faaliyette Olan Santraller	204,1	852,6
İnşaat Aşamasında Olan Santraller	24,1	64,2
Planlama Aşamasında Olan Santraller	10,0	42,5
Yeni Alınan Projeler*	178,0	645,3
<b>Genel Toplam</b>	<b>416,2</b>	<b>1.604,6</b>

\* Menzelet ve Kılavuzlu HES için 3 Kasım 2016'da açık artırma yöntemi ile gerçekleştirilen ihalede en yüksek teklifi 1.250 milyon TL ile şirketimiz vermiştir. İhale süreci gerekli kurum izinlerinin alınması ve ihale bedelinin ödenmesi sonucunda devir işlemlerinin tamamlanması ile gerçekleşecektir.



## GES GRUBU

Artan teknolojik gelişmeler ve küresel anlamda artıştaki üretim kapasitesi nedeniyle enerji maliyetleri son 10 yılın en düşük seviyesindedir ve düşmeye devam etmektedir.

İşletmede olan 15,3 MW gücünde santrale ilave olarak GES proje geliştirme çalışmaları kapsamında Türkiye'nin en verimli yerlerinde lisanslı (69,7 MW) ve lisanssız (66,4 MW) projelerden oluşan toplam 151,3 MW kurulu güce sahip bir portföy oluşturulmuştur.

Portföyde geliştirme ve inşaat aşamasında olan toplamda 66,4 MW kurulu güce sahip projeler bulunmakta olup, bunların 16,4 MW'lık kısmının inşaatı için ön çalışmalara başlanmış, 2017 yılında faaliyete geçmesi planlanmaktadır. Geri kalan 50 MW projenin mevcut durumda geliştirme imkanlarının kısıtlı olmasından dolayı bu projeler yeni çıkacak güneş enerjisi lisans ihaleleri kapsamında değerlendirilecektir.

### Lisanslı projeler

- GES Grubu 2015 yılında TEİAŞ tarafından yapılan kapasite ihalelerinde Elazığ'da 8 MW'lık 1 proje, Konya'da toplam 30 MW'lık 3 proje; Van'da toplam 30 MW'lık 3 proje ve Malatya'da 10 MW'lık 1 proje olmak üzere toplam 78 MW gücünde 8 proje ile Türkiye'nin en çok lisanslı proje geliştirme hakkı elde etmiş şirketi olma ünvanına sahip olmuştur.

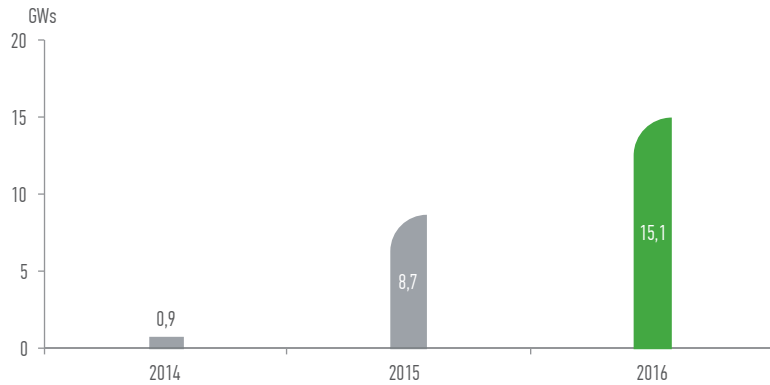
- Bu projelerden Elazığ ilindeki 8 MW gücündeki Solentegre GES projesinin gerekli izinleri tamamlanarak 14 Ekim 2016 tarihinde geçici kabulü yapılmış ve Türkiye'nin ilk lisanslı güneş enerji santrali olarak işletmeye geçmiştir. Proje işletmeye geçtiği tarihten 2016 yılsonuna kadar toplam 1,6 GWh'lik enerji üretimi gerçekleştirmiştir.

### Lisanssız projeler

- Konya'da Türkiye'nin ilk güneş projelerinden biri olarak 0,5 MW gücünde lisanssız Yaysun GES 2014 yılı Şubat ayında ve Denizli'de 6,76 MW gücündeki lisanssız projeler 2015 yılı Mayıs ayında geçici kabullerinin yapılmasıyla işletmeye geçmiştir. Denizli'de bulunan projeler, faaliyete başladığı tarihte Türkiye'nin aynı lokasyonda bulunan lisanssız en büyük güneş enerji santrali olmuş ve böylece GES Grubu'nda toplam işletmede olan 8 projede kurulu güç 7,3 MW seviyesine ulaşmıştır. Denizli projesi işletmeye girdiği Mayıs ayından 2015 yılsonuna kadar 7,8 GWh, Yaysun GES'in üretimi ise 2015 yılında 0,9 GWh olarak gerçekleşmiş, 2015 yıl sonunda toplam üretim 8,7 GWh olarak gerçekleşmiştir. Bu iki projede 2016 yılında 13,5 GWh enerji üretimi gerçekleştirmiştir.

### GES GRUBU - YILLAR İTİBARIYLA SATIŞA ESAS ÜRETİM

GES Grubu 2016 sonunda 15,3 MW kurulu güce ulaşmıştır.



## Güneş Enerjisi Santralleri - Lisanslı & Lisanssız Projeler

	Proje Adı	Kurulu Gücü (MW)	Lokasyon
	İşletmede Olan	Solentegre GES	Elazığ
	<b>Toplam</b>	<b>8,0</b>	
Lisanslı	İhalesi Kazanılan-İnşaata Hazırlanmakta	Yaysun - 1	Konya
		MT Doğal	Konya
		ME-SE	Konya
		PSİ	Van
		Omicron Engil	Van
	İhalesi Kazanılan	İOTA	Malatya
		Omicron Erciş	Van
	<b>Toplam</b>	<b>69,7</b>	
	Potansiyel: Geliştirme Aşamasında Olan*	Yaysun - 2	Konya
		Yaysun - 3	Konya
Akfen Yen. Enerji		Konya	
Komsun		Konya	
Beyan		Konya	
<b>Toplam</b>	<b>45,0</b>		
Lisanssız	Yaysun 500 kW	Konya	
	Murel	Denizli	
	Farez	Denizli	
	Günova	Denizli	
	Yeşildere	Denizli	
	Yeşilvadi - A	Denizli	
	Yeşilvadi - B	Denizli	
	Yeşilvadi - C	Denizli	
	<b>Toplam</b>	<b>7,3</b>	
	Kabul Aşamasında	Solentegre GES**	Elazığ
	İnşaata Hazırlanmakta	Karine GES	Elazığ
		Amasya GES	Amasya
		Tokat Projeleri	Tokat
Potansiyel: Geliştirme Aşamasında Olan	Yozgat GES	Yozgat	
<b>Toplam</b>	<b>21,4</b>		
<b>Lisanslı + Lisanssız Genel Toplam</b>		<b>151,3</b>	

\* Konya'da yeni açıklanacak kapasitelere yaklaşık 45 MW lisanslı proje olarak başvuru yapılması planlanmaktadır. Bu kapsamda sahalarda güneş radyasyon ölçümleri tamamlanmış olup, imar planları için çalışmalara başlanmıştır. Yeni çıkan yönetmeliğin izin verdiği ölçüde yapılabiliyorsa tekrar lisanssız projeler altına alınacaktır.

\*\* Solentegre lisanssız projesinin (0,5 MW) geçici kabulü 15.02.2017 tarihinde yapılmış olup, 16.02.2017 itibarı ile ticari işletmeye geçmiştir.

### RES GRUBU

Halihazırda 984 MW tahmini kurulu güç kapasitesi olan 14 projedeki ön hazırlık çalışmaları tamamlanmıştır. Bu projeler için 28 Nisan 2015 tarihinde EPDK'ya başvurular tamamlanmış, şirketlerin sermaye tutarları artırılmış ve teminat mektupları EPDK'ya verilmiştir. Başvurusu yapılan 14 proje EPDK tarafından uygun bulunmuş ve değerlendirmeye alınan projeler listesinde yayınlanmıştır. İhalelerin 2017 yılının ilk yarısında yapılması beklenmektedir.

TEİAŞ tarafından 2016 yılında 2.000 MW rüzgâra dayalı üretim için ilave kapasite açıklanmıştır. EPDK tarafından da söz konusu ilave

kapasite için ön lisans başvurularının 2017 yılı Nisan ayında alınacağı duyurulmuştur. Bu kapsamda proje geliştirme çalışmalarına başlanmış ve 3 danışman firmayla anlaşılarak 10 adet proje geliştirilmesi için sözleşme yapılmıştır. Projelere ait rüzgâr ölçüm direklerinin Meteoroloji Genel Müdürlüğü kabulleri tamamlanmış, rüzgâr ölçümleri devam etmektedir.

Sadece rüzgar enerjisi açısından değil, güneş enerjisi açısından da halen Türkiye'de dokunulmamış çok fazla rüzgar ve güneş enerjisi kapasitesi mevcuttur.

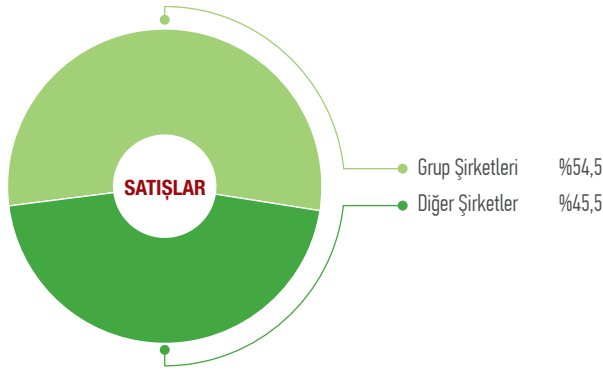
### AKFEN ELEKTRİK ENERJİSİ TOPTAN SATIŞ A.Ş.

Akfen Elektrik Toptan Satış, 31 Aralık 2016 itibarıyla toplamda 376 sayaçtan oluşan bir portföye sahiptir. 376 sayaçlık portföy içerisinde 247 adet ticarethane, 43 adet sanayi, 86 adet mesken abonesi bulunmaktadır. 1 Ocak 2016 – 31 Aralık 2016 tarihleri arasında gerçekleşen satış hacmi, bir önceki yıla göre %28,9 artışla, 249,5 GWh olmuştur.

Akfen Elektrik Toptan Satış, 2016 yılında elektrik alımlarının tamamını piyasadan yapmıştır (%74,4 ikili anlaşma, %25,6 EPIAŞ).

Zaman içerisinde diğer yenilenebilir santrallerin devreye girmesiyle oluşacak daha güvenilir ve dengeli üretim portföyü Akfen Elektrik Toptan Satış'ın satış hacminin yükselmesine olumlu katkıda bulunacaktır.

### Akfen Elektrik Toptan Satış (2016)\*



\*2016 yılında Akfen Elektrik Toptan Satış'ın elektrik alımlarının tamamı diğer şirketlerden yapılmıştır.

## Bölünme Kapsamındaki Şirket: Akfen Termik Enerji Yatırımları A.Ş.

Akfen Holding, Türkiye'nin enerji altyapısındaki varlığını pekiştirmek amacıyla enerji üretim kaynaklarını dengeli bir şekilde çeşitlendirmek ve elektrik üretimini sürdürülebilir kılmak üzere, Akfen Termik Enerji aracılığıyla termik enerji alanında da yatırımlar geliştirmeyi planlamıştır.

Bu amaçla Mersin'de doğalgaza dayalı kombine çevrim santrali projesi ile ilgili çalışmalar 2016 yılında devam etmiştir. Üretim lisansı alınmış olan 1.150 MW kurulu güç kapasitesine sahip Mersin DGKÇS projesinde ÇED raporu onaylanmış ve ilgili sermaye yükümlülükleri 13 Ocak 2014 itibarıyla yerine getirilmiştir. Trafo merkezi inşaatı tamamlanmış ve TEİAŞ tarafından işletilmesine başlanmıştır. Bu proje kapsamında TEİAŞ tarafından yapılması planlanan 380 kV Mersin DGKÇS – Konya Ereğli TM Enerji İletim Hattı ile ilgili olarak ÇED olumlu belgesi alınmıştır. 380 kV enerji iletim hatlarıyla ilgili olarak projeler ve kamulaştırma planları da TEİAŞ tarafından onaylanmıştır.

Sahada bulunan eski fuel-oil santralinin söküm işleri ve sahanın temizliği 2015 yılı Ekim ayı itibarıyla tamamlanmıştır. Ayrıca, ÇED çalışmaları tamamlanmıştır. Proje ile ilgili kara tarafı imar planları onaylanmış, deniz yapıları ile ilgili imar planlarının onaylanması süreçleri ise halen devam etmektedir.

Ancak sektörde son yıllarda yaşanan arz fazlası ve süregelen ekonomik yavaşlama ile talep tarafında düşüş nedeni ile elektrik fiyatlarında seviyeler Mersin DGKÇS projesinde yatırımın askıya alınmasını gerektirmiştir. Bu kapsamda EPC sözleşme süreci beklemeye alınmıştır.

Adana'da, ithal kömürle çalıştırılmak üzere, 600 MW kurulu güce ve ÇED olumlu belgesine sahip Sedef II Termik Enerji Santrali Projesi ön lisans başvurusu 28 Temmuz 2016 tarihinde EPDK tarafından reddedilmiştir.

## 2016'nın Öne Çıkan Gelişmeleri

- 2016 yılının ilk çeyreğinde enerji grubundaki yeniden yapılanma çalışmaları tamamlanmıştır. Bu kapsamda;
  - 14 Ocak 2016 tarihinde alınan Yönetim Kurulu kararlarına istinaden Akfenres'in tasfiyesiz ve bir bütün halinde Akfenhes'e katılması suretiyle birleşme ve Akfenhes'in ünvanının Akfen Yenilenebilir Enerji A.Ş. olarak değiştirilmesi işlemleri 19 Ocak 2016 itibarıyla tamamlanmış ve tescil edilmiştir.
  - Akfen Elektrik Toptan Satış'ın Akfen Yenilenebilir Enerji'ye devir işlemleri 25 Ocak 2016 itibarıyla tamamlanmıştır.
  - Akfen Yenilenebilir Enerji'nin bağlı ortaklığı olan Laleli Enerji 25 Ocak 2016 itibarıyla Akfen Termik Enerji'ye devredilmiştir.
  - Karine Enerji'nin %100 payının Akfen Holding'e devri 22 Şubat 2016 tarihinde tamamlanmıştır ve Karine Enerji'nin tasfiyesiz ve bir bütün halinde Akfen Yenilenebilir Enerji ile birleşme işlemi 9 Mart 2016 tarihinde tamamlanmıştır.
- Akfen Termik Enerji'nin gerçekleştirilen sermaye artırımında, Hamdi Akın'ın rüçhan hakkını kullanmaması sonrasında, Akfen Holding'in Akfen Termik Enerji'deki payı, 27 Mayıs 2016 tarihi itibarıyla %99,64'e çıkmıştır.
- Temmuz 2016'da, kapanış şartlarının gerçekleşmesi ile ilk etapta Akfen Yenilenebilir Enerji'nin sermayesi 634,5 milyon TL'den primli olarak 705 milyon TL'ye artırılmış, EBRD ve IFC tarafından %5'er hisse karşılığı 44,4 milyon ABD doları şirkete aktarılmıştır.
- 8 MW kurulu güce sahip Solentegre GES Türkiye'nin ilk lisanslı GES projesi olarak 14 Ekim 2016 tarihinde enerji üretimine başlamıştır.
- 3 Kasım 2016'da gerçekleşen özelleştirme ihalesinde toplam 178 MW kurulu güce sahip Menzelet ve Kılavuzlu hidroelektrik santrallerinin 49 yıllığına işletme hakkı için, 1 milyar 250 milyon TL ile en yüksek teklifi verilmiş olup, tesislerin devrine ilişkin süreç devam etmektedir.



Doğançay HES / Sakarya

## Kurumsal Sosyal Sorumluluk

2016 yılı içinde TİKAV'la, Akfen Yenilenebilir Enerji'nin bütün işletmelerinde uygulanacak olan "Evde Okullu Olduk" sosyal sorumluluk projesine ilişkin sözleşme imzalanmıştır.

Bu proje 2017 yılı Ocak ayında hayata geçmiş olup, aynı yıl içinde tamamlanması planlanmıştır.

## Yenilenebilir Enerjinin Önemi Artıyor

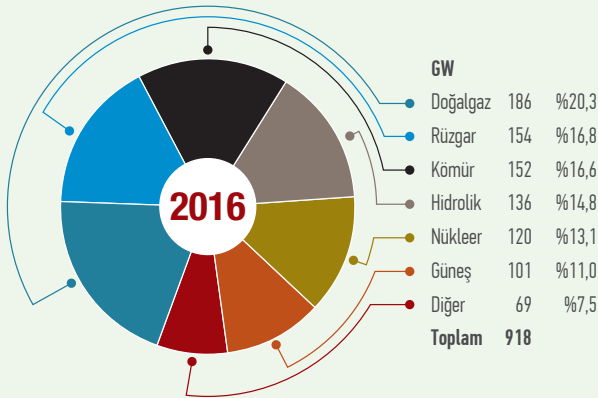
Ekonomik büyüme ülkelerin gelişmesi ve yaşam standartlarının iyileşmesini beraberinde getirmekte olup, artan talep nedeniyle ürün ve hizmet üretiminin de artması daha çok enerji ihtiyacını doğurmaktadır. Son otuz yıldır dünya ekonomisi OECD üyesi olmayan ülkeler liderliğinde büyümüştür. Özellikle gelişmekte olan OECD üyesi olmayan ülkelerdeki hızlı büyüme ve nüfus artışı dünya enerji talebindeki artışta öncülük etmektedir. 2015 yılında 7,3 milyar olan nüfusun 2040'ta 9,0 milyara yükselmesi beklenmektedir. Dünya nüfusunun kentleşme oranı 2015'te %54 iken 2040'ta %66'ya yükselecek olması enerji talebinin de buna paralel olarak artmasına neden olacaktır. 2006 – 2015 yılları arasında OECD ülkelerinin enerji talebinin yıllık artış oranı ortalama %0,2 iken Türkiye'nin enerji talebindeki yıllık artış oranı %4,4 oranında gerçekleşmiştir.

Küresel ısınma ve yaşanan iklim değişikliği tüm dünyada güvenilir, ucuz ve temiz enerji üretimini gündeme getirmiştir. Mevcut durumda enerji üretiminde kömür ve doğalgaz sıralamanın başında olsa da özellikle 2010 yılından itibaren yenilenebilir enerji alanında önemli

atılımlar gerçekleşmiştir. Birçok ülkede hem dışa bağımlılığı azaltıcı hem de çevreye olumsuz etkilerinin minimum düzeyde olması nedeniyle özellikle rüzgâr ve güneş enerjisi başta olmak üzere yenilenebilir enerjide hızlı bir artış gözlenmektedir. Bunun yanında teknolojik gelişmeler sayesinde maliyetlerdeki düşüş yenilenebilir enerji kurulu gücünde hızlı artışa neden olmuştur. Uluslararası Enerji Örgütü'nün yayınladığı 2016 Dünya Enerji Görünümü Raporu'na göre dünya genelinde bugün enerji üretiminde yenilenebilir enerjinin %23 olan payının 2040 yılında %37'ye yükselmesi öngörülmektedir.

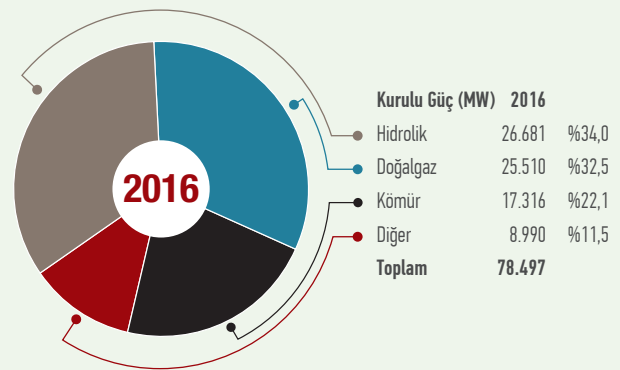
2016 yılı Kasım ayında Türkiye'nin de aralarında olduğu 190'ın üzerinde ülkenin imzaladığı Paris Anlaşması yürürlüğe girmiştir ve en fazla sera gazı salınımı yapan Çin ile ABD'nin de aralarında bulunduğu 97 ülke tarafından da imzalanmıştır. Anlaşma, iklim değişikliğiyle mücadele kapsamında sera gazı salımının azaltılması ve küresel sıcaklık artışının 2 derecenin altında tutulması için aksiyonlar alıp bunları uygulamaya koyacaktır. Böylece, yenilenebilir enerjinin dünya genelinde giderek daha hızlı artması beklenmektedir.

### AB Kurulu Güç Dağılımı



Kaynak: Wind Europe

### Türkiye Kurulu Güç Dağılımı



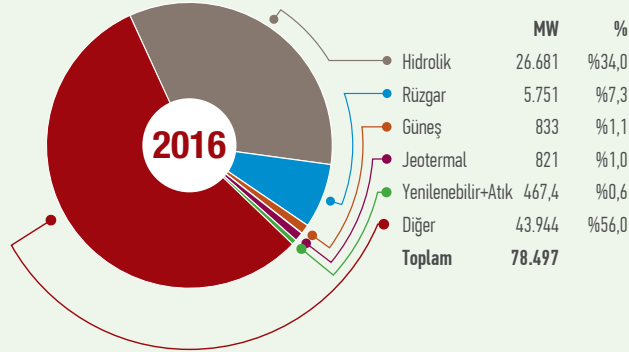
Kaynak: TEİAŞ

Türkiye'nin de 2030 yılına kadar uyum göstereceği 2030 yılına yönelik iklim ve enerji politikalarının çerçevesi AB Konseyi tarafından 2014 yılında resmen kabul edilmiştir. Bu kapsamda sera gazı emisyonları

1990 yılındaki seviyeye göre %40 oranında azaltılacak, yenilenebilir enerjinin toplam enerji tüketim içindeki payı artırılacak ve enerji verimliliği asgari olarak %27 oranında artırılacaktır.

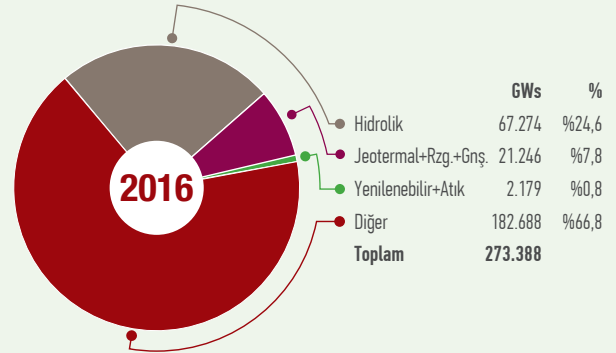


## Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Toplam Kurulu Güç İçindeki Payı



Kaynak: TEİAŞ

## Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Toplam Üretim İçindeki Payı

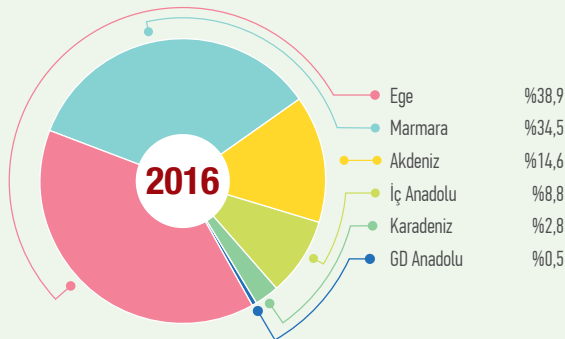


Kaynak: TEİAŞ

Türkiye özelinde bakıldığında son yıllarda enerjide yerli kaynakların kullanılması, enerji bağımsızlığı ve cari açığın azaltılması konuları oldukça önem kazanmış ve hem devlet tarafından verilen teşvikler hem de enerji maliyetlerinin düşürülmesi adına bir çok adım atılmıştır. Bu bağlamda özellikle yenilenebilir enerji alanında önemli yatırımlar yapılarak yenilenebilir enerji kurulu gücünde her geçen yıl hızlı artışlar yaşanmıştır. 2006 yılında yenilenebilir enerji santrallerinin toplam kurulu güç içindeki payı %32 iken 2016

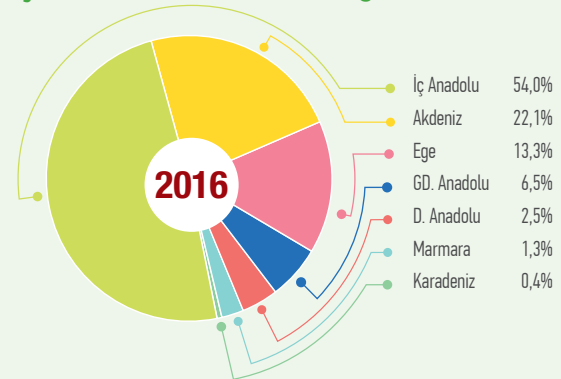
yılında bu oran %43,4'e çıkmıştır. Yenilenebilir kaynakların kırılımına bakıldığında ise 2006 yılında hidroelektrik enerji santrallerin toplam kurulu güç içindeki payı %32,2 iken jeotermal enerji santrallerin payı %0,2, rüzgar ve güneş enerjisi santralleri ise değerlendirmeler içinde yer almamaktadır. 2016 yılında ise hidroelektrik enerji santraller toplam kurulu güç içinde %34,0, rüzgar enerjisi santralleri %7,3, güneş enerjisi santralleri %1,1 ve jeotermal enerji santralleri de %1,0 pay almıştır.

## İşletmedeki RES'lerin Bölgelere Göre Dağılımı



Kaynak: TÜREB, Rüzgar Enerjisi İstatistikleri Ocak 2017

## İşletmedeki GES'lerin Bölgelere Göre Dağılımı

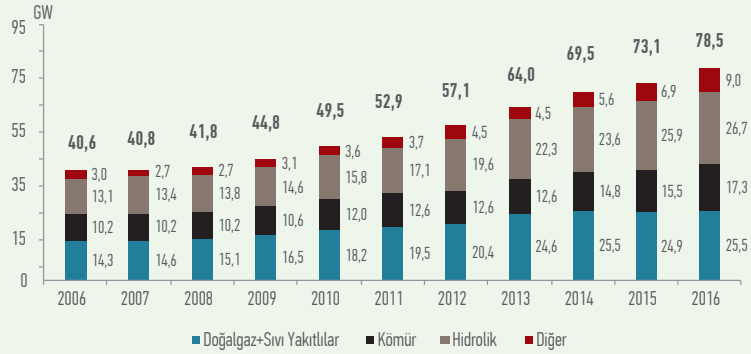


Kaynak: EPDK

### KAYNAKLAR BAZINDA KURULU GÜÇ GELİŞİMİ

Kaynak: TEİAŞ

Toplam kurulu güç içinde hidrolik payı 2016'da %34'e ulaşmıştır.

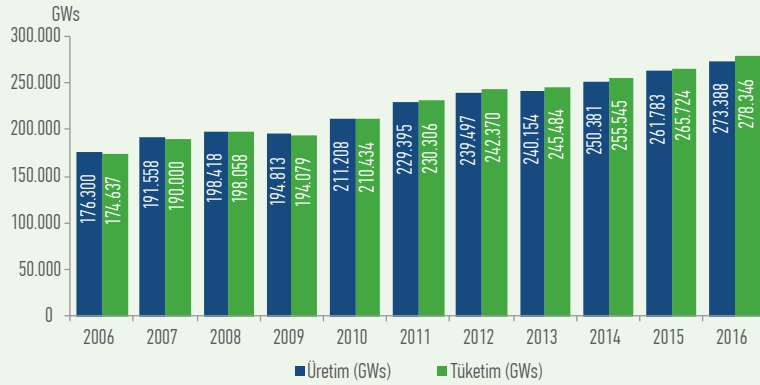


Türkiye'nin toplam kurulu gücü 2016 yılında bir önceki yıla kıyasla %7 artarak 78.497 MW'a ulaşmıştır. Son on yıla bakıldığında ise toplam kurulu güç 2006 seviyelerine kıyasla %94 oranında artarak neredeyse iki katına çıkmıştır. Kaynaklar bazında kurulu güç gelişimi incelendiğinde, Türkiye'nin toplam kurulu gücü içinde %34 ile hidrolik en yüksek paya sahip konumdadır. Hidrolik santralleri sırasıyla %32 ile doğalgaz+LNG

santralleri, %22 kömür santralleri, %7 ile rüzgâr santralleri ve %4 ile diğer (jeotermal-güneş-yenilenebilir atık ile sıvı yakıtlı) santraller takip etmektedir. Toplam kurulu güç içerisinde payı oldukça düşük olsa da güneş santrallerinin kurulu gücü bir önceki yıla kıyasla %235 oranında artarak 833 MW'a ulaşmıştır. Güneş enerjisi santrallerinin %98,5'i lisanssız üretim santrallerinden oluşmaktadır.

### TÜRKİYE ÜRETİM - TÜKETİM

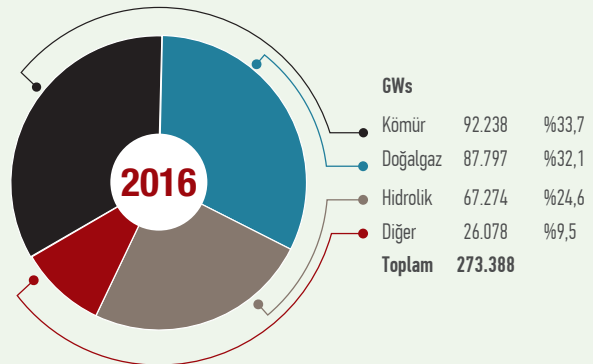
Kaynak: TEİAŞ



Elektrik üretimi 2016 yılında bir önceki yıla göre %4,4 artışla 273.388 GWs, elektrik tüketimi 2016 yılında ise bir önceki yıla göre %4,7 artışla 278.346 GWs olarak gerçekleşmiştir.

Kaynaklar bazında elektrik üretimi incelendiğinde 2016 yılında %34'lük pay ile kömür santralleri ilk sırada yer almaktadır. Onu %32 ile doğalgaz santralleri, %25 ile hidrolik santraller, %8 ile rüzgâr-güneş-jeotermal santralleri ve %1'lik pay ile yenilenebilir-atık santralleri takip etmektedir. 2015 yılına kıyasla 2016 yılı yenilenebilir enerjinin hızlı geliştiği bir yıl olmuş ve toplam üretilen elektriğin %32'ü yenilenebilir kaynaklardan üretilmiştir.

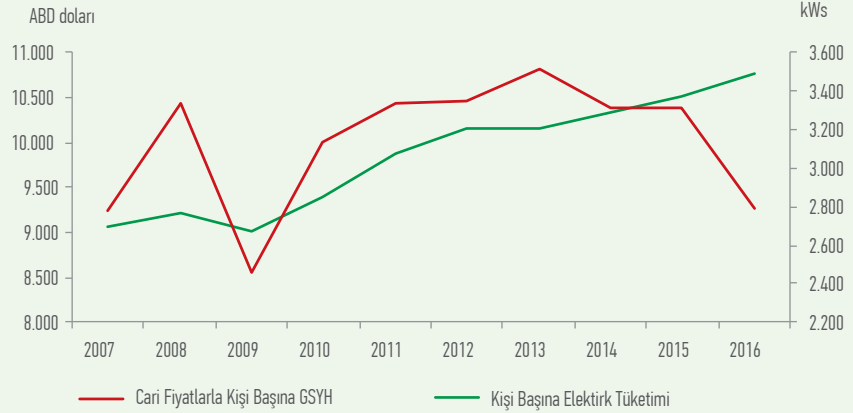
### Kaynaklar Bazında Elektrik Üretimi



Kaynak: TEİAŞ

## TÜRKİYE KİŞİ BAŞINA GSYH-ELEKTRİK TÜKETİMİ

Kaynak: TÜİK, TEİAŞ

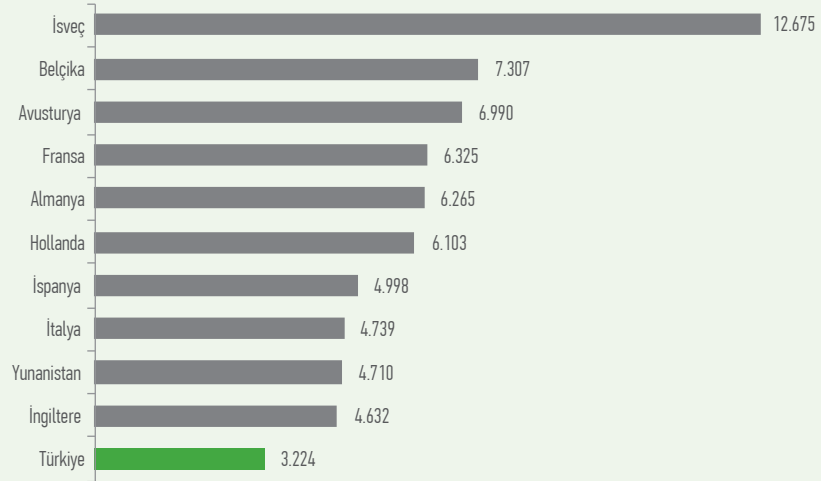


Son 10 yıllık dönemde GSYH yıllık ortalama %3,4 oranında ve enerji talebi yıllık olarak %4,8 oranında artış göstermiş olmasına rağmen kişi

başına enerji tüketimi açısından OECD ülkeleri ile karşılaştırıldığında halen oldukça gerisinde yer almaktadır.

## AB SEÇİLİ ÜYE ÜLKELER – KİŞİ BAŞI ELEKTRİK TÜKETİMİ KARŞILAŞTIRMASI (kWs)

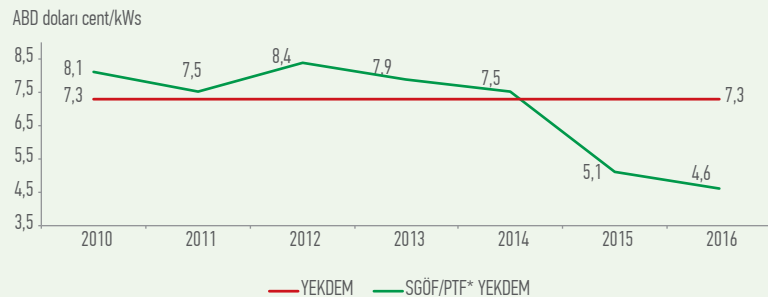
Kaynak: Eurostat



## GERÇEKLEŞEN ELEKTRİK SATIŞ FİYATLARI

Kaynak: EPDK, PMUM

\* SGÖF 2012 yılından itibaren  
PTF olarak isimlendirilmektedir



Sektöre, gerçekleşen elektrik satışı açısından bakıldığında da talebin yükseleceği görülmektedir. TEİAŞ'ın hazırladığı 5 yıllık Üretim Kapasite Projeksiyonu'nda, 2016-2025 yılları arasında oluşabilecek iki talep senaryosu üzerinde durulmaktadır. 2016-2025 yılları arasında enerji talebi ilk senaryoya göre yüksek senaryoda yıllık ortalama %6,5; düşük senaryoda yıllık ortalama %3,1 büyüyeceği tahmin edilmektedir. Bu varsayımlara göre yüksek senaryoda tüketimin 2020 yılında 353 TWhs, 2025 yılında 483 TWh'e ulaşırken, düşük senaryoda ise 2020 yılında 310 TWhs, 2025 yılında 360 TWh'e ulaşması öngörülmektedir.

Arz açısından ise 2020 yılındaki toplam kurulu gücün yüksek senaryoya göre 100.591 MW olması, düşük senaryoya göre ise 94.182 MW olması beklenmektedir. Yüksek senaryoya göre 2020 yılında kurulu gücün %23,7'si, kamuya, %76,3'ü özel sektöre; düşük senaryoya göre ise kurulu gücün %25,3'ü kamuya ve %74,7'si ise özel sektöre ait olacaktır.

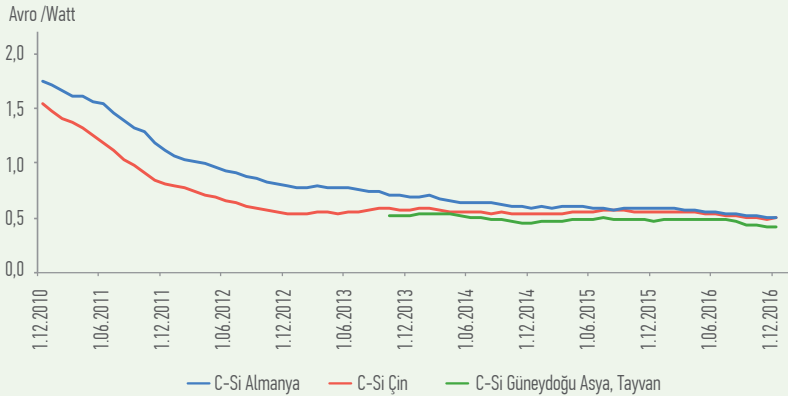
2000 yılından itibaren hem toplam kurulu güç hem de toplam üretimde özel sektörün payı giderek artmaktadır. Türkiye kurulu güç toplamında 2000 yılında %78 olan kamu payı 2016 yılında %25,6 seviyesine (Yİ, YİD ve işletme hakkı devredilen santraller dahil edildiğinde %37,4), toplam elektrik üretiminde %75 olan kamu payı ise 2016 yılında %17,2 (Yİ, YİD ve işletme hakkı devredilen santraller dahil edildiğinde %38,7) seviyesine inmiştir.

Elektrik Enerjisi Sektörü Reformu ve Özelleştirme Strateji Belgesi'nde yer alan TEİAŞ bünyesindeki dağıtım şirketlerinin özelleştirilmesi çalışmalarına 2006 yılında başlanmış olup, dağıtım bölgelerindeki kamu şirketlerinin özelleştirilmesi ve tesislerin işletme haklarının devredilmesi uygulaması yoluyla tüm dağıtım şirketlerinin özel sektöre devri gerçekleşmiştir. Yine aynı belgeye dayanarak EÜAŞ bünyesindeki üretim tesislerinin özelleştirmesine yönelik çalışmalar halen devam edilmekle birlikte, toplam 1.000 MW'a kadar kurulu güce sahip EÜAŞ santrallerinin Türkiye Varlık Fonu'na devredilmesi planlanmaktadır. İletim faaliyetleri ise halen %100 kamu tarafından gerçekleştirilmektedir.

## GÜNEŞ PANELİ FİYATLARI

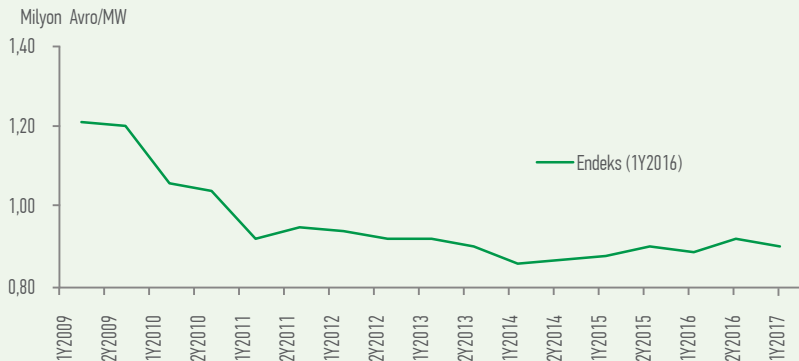
Kaynak: pvXchange spot market

\* C-Si: Kristal yapıdaki silikon fotovoltaik panel



## TESLİM TARİHİ İTİBARIYLA RÜZGAR TÜRBİNİ FİYATLARI

Kaynak: Bloomberg







## AKFEN GYO

Şehir otelciliğine odaklı ilk ve tek gayrimenkul yatırım ortaklığı olan Akfen GYO, Türkiye'de geliştirdiği dünya standartlarında ekonomik "Çağdaş Şehir Otelleri" projesiyle sektörün önde gelen şirketlerinden biridir.

## AKFEN GYO: Avrupa Lideri ile Başarılı İş Modeli

Akfen GYO, sektörde öncülük ettiği “Çağdaş Şehir Otelleri” projesini hayata geçirip 10 yıl içinde 20 otelden oluşan bir portföye ulaştı. Bu portföy ile Akfen GYO Türkiye'nin başlıca otel yatırımcılarından biridir.

### Ortaklık Yapısı

Akfen Holding*	%51,71
Hamdi Akın	%16,41
Diğer	%2,28
Halka Açık	%29,60

\* Halka açık kısımda 9.500.447 adet (%5,17) Akfen Holding'e ait hisse borsa kotuna alınmış, halka açık statüdedir (böylece Akfen Holding'in toplam payı %56,88 seviyesindedir).

### İştirak Yapısı

Akfen Gayrimenkul Ticareti ve İnşaat A.Ş.	%100,00
Russian Hotel Investment BV	%97,72
Russian Property Investment BV	%95,15
Hotel Development Investment BV	%100,00
Akfen Karaköy Gayrimenkul Yatırımları ve İnşaat A.Ş.	%69,99

**1997** yılında yılında Aksel Turizm Yatırımları ve İşletmecilik A.Ş. ünvanıyla faaliyete geçen Şirket, 2006 yılında Akfen Gayrimenkul Yatırım statüsünü kazanınca özellikle İstanbul dışındaki şehirlerde 3 ve 4 yıldızlı otel sınıfında tespit ettiği boşluğu, uluslararası bir marka altında gidermek üzere harekete geçmiştir.

2011 yılı içinde halka arz sürecini başarıyla tamamlayan Akfen GYO hisseleri, 11 Mayıs 2011 tarihinde BİAŞ'da işlem görmeye başlamıştır. Halka açıklık oranı %29,6 seviyesindedir.

Alanında uzmanlaşan ve projelerini dünyanın başlıca otel zincirlerinden olan stratejik ortağı Accor ile Türkiye dışında



Novotel İstanbul Bosphorus

Rusya'ya da taşıyan Akfen GYO, uzun vadeli kira sözleşmeleri ile düzenli ve öngörülebilir kira geliri elde etmektedir. Bu stratejik ortaklık Türkiye için özgün bir iş modelidir. Bu kapsamda 2005 yılında imzalanan çerçeve sözleşmesine ilave olarak Nisan 2010 ve Aralık 2012 tarihlerinde ek sözleşmeler imzalanmıştır. Akfen GYO minimum operasyon riski üstlenmektedir.

Akfen GYO'nun Rusya'daki (Moskova hariç) otelleriyle ilgili Accor ile yapılan sözleşmelerde Akfen GYO'nun kira geliri için yıllık asgari garanti bulunmaktadır. Kira geliri, Türkiye'deki oteller için ise cironun belli bir oranı ya da düzeltilmiş otel brüt kârının belli bir oranından yüksek olanı şeklinde belirlenmiş olduğundan, bir yandan minimum gelir garantisi diğer yandan da otellerin performansı ile sağlanacak gelir artışının paylaşımı potansiyeli taşımaktadır.

Söz konusu iş modeli, Akfen GYO ile Accor arasındaki stratejik işbirliği çerçevesinde Novotel ve Ibis markaları altında şehir otel

projeleri geliştirmektedir. Şirketin yurtiçi yatırımları Türk iş dünyasının sektörde istikrarlı bir biçimde artan hareketliliğinden, Türkiye’de iyileşmiş yaşam standardı ve büyüyen orta sınıfın potansiyelinden maksimum pay almaya odaklanmaktadır.



Akfen GYO yeni stratejisi kapsamında devam eden yatırımlarını tamamlamayı, hızlı büyüme döneminden sonra sindirme dönemine girmeyi ve potansiyel otel projelerinde seçici olmayı hedeflemektedir. Bu şekilde borçluluğu azaltarak bir yandan şirket değerini ortaya çıkarmayı, diğer yandan da temettü ödeyen finansal bir yapıya ulaşmayı amaçlamaktadır.

2016 yılsonu itibarıyla Akfen GYO portföyü, Türkiye, KKTC ve Rusya’da 19’u işletme halinde, 1’i tamamlama aşamasında olmak üzere toplam 20 otelden oluşmaktadır. Otellerin tümünün devreye girmesiyle otel sayısı 20’ye, oda sayısı ise 3.428’den 3.628’e ulaşacaktır. Kıbrıs hariç faaliyette olan 18 otelin 2016 yılında satılan oda sayısı bir önceki yılın aynı dönemine göre %5,7 artışla 674.271 olarak gerçekleşmiştir.

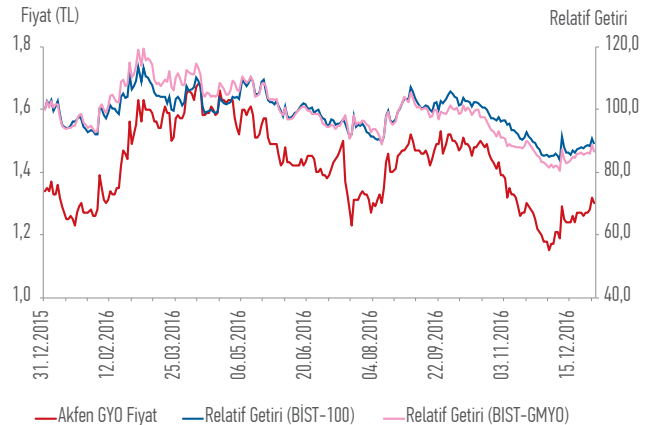
KKTC, GİRNE’de bulunan ve Akfen GYO’nun bağlı ortaklığı Akfen Ticaret portföyündeki 5 yıldızlı Merit Park Otel’in casino’su ve oteli 2013 yılı başından beri Net Holding grup şirketi olan, Voyager tarafından 20 yıllığına işletilmektedir. 2016 yılında Merit Park Otel’den elde edilen kira tutarı 4.750.000 Avro’dur.

31 Aralık 2016 itibarıyla Akfen GYO çalışanlarının sayısı 21’dir.

Hisse Fiyatı (TL)	Akfen GYO
<i>Ticker</i>	<i>AKFGY</i>
04.01.2016 Açılış Fiyatı	1,33
04.01.2016 Açılış Piyasa Değeri (mn)	245
30.12.2016 Kapanış Fiyatı	1,30
30.12.2016 Kapanış Piyasa Değeri (mn)	239
2016’daki En Yüksek Kapanış Fiyatı	1,68
2016’daki En Düşük Kapanış Fiyatı	1,15
2016’daki Ortalama Kapanış Fiyatı	1,42
2016’daki Ort. Günlük İşlem Hacmi (TL mn)	1,89

## AKFEN GYO HİSSE PERFORMANSI

Kaynak: Matriks



## 2016'nın Öne Çıkan Gelişmeleri

Akfen GYO bağlı ortaklığı olan Akfen Karaköy Gayrimenkul Yatırımları ve İnşaat A.Ş. tarafından Karaköy'de beş yıldızlı olarak yatırımı yapılan 200 odalı Novotel İstanbul Bosphorus (Karaköy) 16 Şubat 2016 tarihinde hizmete açılmıştır.

Akfen GYO'nun 24 Mayıs 2016 tarihinde yapılan Genel Kurulu'nda kararı alınan Geri Alım Programı çerçevesinde 2016 yılında 2.409.000 adet Akfen GYO hissesi satın alınmıştır, yapılan toplam hisse alımlarının Akfen GYO sermayesine oranı ise %1,3 seviyesine ulaşmıştır.

## Yıl Boyunca Yapılan Yatırımlar

16 Şubat 2016 tarihinde faaliyetlerine başlayan 200 odalı Karaköy Novotel'in toplam yatırım maliyeti 35,4 milyon Avro olarak gerçekleşmiştir.

Toplam yatırım maliyeti 17,2 milyon Avro olan 200 odalı Tuzla Ibis Otel'in inşaatı 31 Aralık 2016 tamamlanmıştır. Otelin 2017 yılının ikinci çeyreğinde faaliyete geçmesi planlanmaktadır.

## Otellerin Operasyonel Performansı

Oteller	Oda Sayısı*	Doluluk Oranı		Oda Başına Gelir (Avro)**		Oda Başına Toplam Gelir (Avro)***	
		2016	2015	2016	2015	2016	2015
Türkiye Toplam	2.277	%59	%67	23	31	31	40
Rusya Toplam	865	%58	%52	21	19	30	26
<b>Genel Toplam</b>	<b>3.142</b>	<b>%59</b>	<b>%63</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>37</b>

\* 286 odalı KKTC'deki Merit Park Otel dahil değildir.

\*\* Oda Başına Gelir = Ortalama Oda Ücreti x Doluluk Oranı

\*\*\* Toplam oda başına gelirlere oda gelirlerinin yanısıra diğer gelirler (yiyecek&içecek, seminer-kongre, banket gelirleri) de dahildir.



Ibis Otel / Ankara / Esenboğa



Novotel / Gaziantep



## Alınan Tedbirlerle 2017 Yılı Beklentileri Olumlu

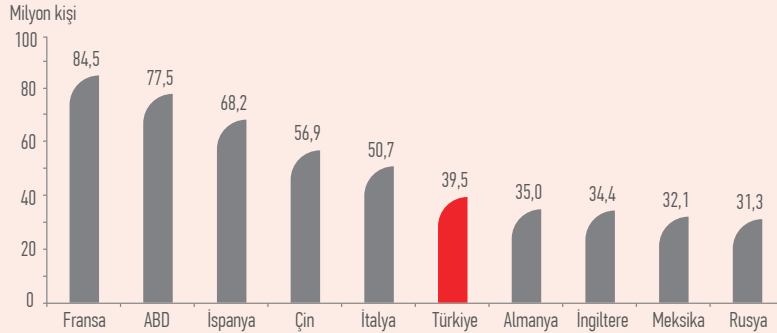
Turizm sektörü küresel olarak 2016 yılında özellikle güvenlik riski ile alakalı ortaya çıkan pek çok soruna direnç göstererek oldukça güçlü şekilde büyümeye devam etmiştir. UNWTO'nun tahminlerine göre 2016 yılında global turist sayısı bir önceki yıla kıyasla %3,9 oranında artarak 1,2 milyara ulaşmıştır. 2030 yılına kadar ise bu rakamın 1,8 milyara çıkacağı öngörülmektedir. 2015 ve 2016 yılında dünya genelinde yaşanan tüm olumsuzluklara rağmen büyümesini sürdüren turizm sektörünün 2017 yılında da benzer şekilde %3 ile %4 arasında büyümesi beklenmektedir.

Türkiye'de turizm sektörü sürekli olarak gelişerek ekonomiye dolaylı ve doğrudan katkı sağlamaktadır. 2000'li yıllarda 10 milyon civarında olan turist sayısı, 2016 yılında 31 milyon civarındadır.

2016 yılında yaşanan terör saldırıları Türkiye, Fransa, Mısır ve Tunus'ta ülkeyi gelen turist sayısında düşümlere neden olmuştur. Buna karşılık, özellikle İspanya, Yunanistan, Portekiz ve İtalya'da 2016 yılında turist sayılarında artışlar yaşanmıştır. Özellikle Yunanistan'da yaşanan ekonomik kriz sonrasında 2016 yılında turizm sektöründe yapılan promosyon ve kampanyalar sayesinde, bazı bölgelerinde mülteciler sorunları olmasına rağmen turist sayısında önemli artışlar yaşanmıştır.

### ZİYARETÇİ SAYISI KARŞILAŞTIRMASI (2015)

Kaynak: UNWTO Tourism Highlights



2015 yılından itibaren turizm sektörü bölgemizdeki jeopolitik gelişmeler, Rusya ile yaşanan siyasi kriz ve Suriye gibi komşu ülkelerdeki sorunlardan önemli ölçüde etkilenmiş ve turist sayısı 2014 yılına kıyasla oldukça sınırlı oranda artmıştır. 2016 yılında ise Rusya ile yaşanan siyasi gerginliğin devam etmesinin yanı sıra, yurtiçinde meydana gelen terör saldırıları, turistlerin yoğun olarak ziyaret ettiği dönemde gerçekleşen darbe teşebbüsü ve havalimanı saldırısı gibi olaylardan dolayı artan güvenlik endişeleri turist sayısında bir önceki yıla kıyasla %24,6 seviyesinde dramatik bir düşüşe neden olmuştur. Turist sayısındaki bu düşüş dolayısıyla turizm gelirlerinde de önceki yıla kıyasla %29,7 azalışla olmuştur.

Atatürk ve Sabiha Gökçen Havalimanları ile Haydarpaşa, Pendik, Zeytinburnu ve Karaköy limanlarından alınan verilere göre, 2016 yılında İstanbul'a gelen yabancı ziyaretçi sayısının bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında %26 azalmış olduğu görülmektedir. Ulaşım modlarına göre ise 2016 yılında bir önceki yıla kıyasla havayolu ile gelen ziyaretçi sayısı %23 azalırken, denizyolu ile gelen ziyaretçi sayısı %89 azalmıştır.

Türkiye'nin yaşadığı bu zorlu dönemden en çok etkilenen turizm sektöründe, ortaya çıkan sorunlara çözüm üretmek üzere kamu yetkilileri Şubat 2016'da dokuz maddelik Turizm Eylem Planı



açıklamıştır. Bu kapsamda turizm sektöründe faaliyet gösteren firmaların kredi geri ödemelerin yeniden yapılandırılmasında ve devlete olan yükümlülüklerinin ödenmesinde kolaylıklar sağlanmasının yanı sıra sektörün sorunlarını hafifletmeye yönelik bir dizi düzenlemeler hazırlanmıştır. Bunlara ek olarak Türkiye'ye turist getiren acentelerin desteklenmesi; deniz turizmi tesislerine teşviklerin verilmesi; çevreye duyarlı tesislere verilen enerji desteğine ek olarak, su, atık su ve katı atık bedellerinde en düşük tarife uygulanması; konaklama ve deniz turizmi tesislerinin ihracatçı kapsamına alınması gibi bir dizi düzenleme hazırlanmıştır. Turizmciiler tarafından da olumlu karşılanan bu tedbirler sayesinde, 2017 yılında turizm sektörünün toparlanması beklenmektedir.

2016 yılında bir önceki yıla kıyasla turist sayısı %24,6 azalışla 31,4 milyona gerilemiştir. 2016 yılında Türkiye'ye ziyaret eden turistlerin %80,6'sını yabancılar, %19,4'ünü ise yurt dışında ikamet eden vatandaşlar oluşturmuştur.

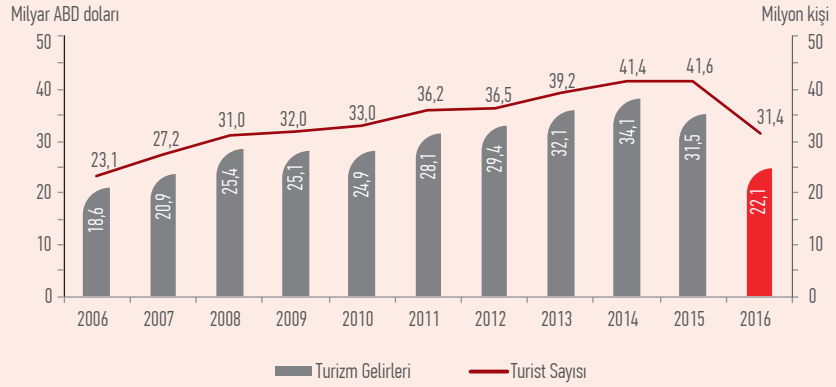
2016 yılında turizm gelirleri ise bir önceki yıla kıyasla %29,7 azalışla 22,1 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiştir. Turizm gelirinin %72,8'i yabancıardan, %27,2'si ise yurt dışında ikamet eden vatandaşlardan elde edilmiştir.

Kişi başına ortalama harcama 705 ABD doları; yabancıların ortalama harcaması 633 ABD doları, yurtdışında ikamet eden vatandaşların ortalama harcaması ise 978 ABD doları olmuştur.

### TÜRKİYE - TURİZM GELİRLERİ VE TURİST SAYISI

Kaynak: TÜİK

2016'da turist sayısı ve turizm gelirlerinde önemli düşüş yaşanmıştır.





# İDO

Geniş filosu, yüksek araç ve yolcu taşıma kapasitesiyle dünyanın en büyük denizyolu taşımacılık şirketlerinden biri olan İDO, hizmet verdiği tüm hatlarda ekonomi, konfor, hız ve seyahat güvenliğini misyon edinmiştir.

## İDO: Denizyolu Taşımacılığında Entegre Hizmet

İDO, filosundaki 55 gemi ile 35 iskele ve 16 hatta Boğaz, Marmara Denizi ve Körfez geçişlerini minimum süreye indirmek üzere hizmet vermekte, böylece yolculara kazandırdığı zaman ve yakıt tasarrufu ile hem ekonomiye hem de çevreye katkı sağlamaktadır.

### Ortaklık Yapısı

Akfen Holding	%30
Tepe İnşaat	%30
Souter Capital LLP	%30
Sera Gayrimenkul Yatırım ve İşletmeleri A.Ş.	%10

### İştirak Yapısı

Zeytinburnu Liman İşletmeleri San. ve Ticaret A.Ş.	%20
BTA Denizyolları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş.	%50

**Dünyanın** en büyük denizyolu taşımacılık şirketlerinden biri olan İDO, 37 bin yolcu ve 3 bine yakın araç taşıma kapasitesiyle hizmet vermektedir. Bütün hatlarda ekonomi, konfor, hız ve seyahat güvenliğini misyon edinen İDO, 2016 yılında hizmet verdiği 75 satış noktasında 9 milyon yolcunun yiyecek-içecek ihtiyacını da karşılamıştır.

İDO Marmara Denizi ve İstanbul'u çevreleyen önemli ulaşım noktalarının tamamına yolcu ve araç bilet hizmetlerinin yanı sıra, terminal ve her türlü kara tesislerinde yiyecek-içecek vb. faaliyetlerle bütünsel bir hizmet sunmaktadır.

İDO 55 deniz aracından (24 deniz otobüsü, 20 arabalı vapur, 9 hızlı feribot ve 2 hizmet gemisi) oluşan modern filosu ile 9 deniz otobüsü, 3 arabalı vapur ve 4 hızlı feribottan oluşan toplam 16 hat üzerinden, Marmara Denizi'nde yolcu ve araç taşımacılığı hizmeti



vermektedir. 31 Aralık 2016 tarihi itibarıyla deniz otobüsleri, hızlı feribotlar ve araba vapurları yaz dönemi için 36.433, kış dönemi için 30.115 yolcu ve her iki dönem için 2.869 araç kapasitesine sahiptir.

Akfen Holding yapısında oluşan bilgi birikimi ve tecrübenin yeni iş alanları yaratılmasında kullanılması ve grup içi sinerjinin en iyi örneklerinden biri olan TAV Havalimanları bağlı ortağı BTA ve İDO eşit ortaklığı ile kurulan BTA Denizyolları, 2016 yılında deniz otobüsü iskeleleri, hızlı feribotlar, arabalı vapur ve iskeleleri ile deniz otobüslerindeki 75 satış noktasında hizmet vermiştir. BTA Denizyolları kurulmadan önce neredeyse hiç yiyecek-içecek geliri olmayan İDO'nun, 2016 yılında BTA Denizyolları vasıtasıyla hizmet verilen kişi sayısı 9 milyon yolcu olmuş, kişi başına ortalama gelir ise 7,50 TL'ye ulaşmıştır.

31 Aralık 2016 itibarıyla; İDO'nun çalışan sayısı 1.814'dür. Türkiye Denizciler Sendikası ile en son toplu iş sözleşmesi 2015-2017 yıllarını kapsayacak şekilde yapılmıştır.

## 2016'nın Öne Çıkan Gelişmeleri

- 2016 yılı içinde yeniden yapılanma, sefer optimizasyonları, bakım onarım işlemlerinin efektif şekilde yapılması gibi maliyet azaltıcı önlemlerin yanında pazardaki rekabet ortamına uyum ve gelir artışı sağlayacak adımlar atılmıştır. Bu gelişmelerden en önemlisi Eskihisar–Topçular hattındaki araç ücretlerinde, 4 Ocak 2016 itibarıyla kış kampanyasının uygulanmaya başlanmış olmasıdır. Mayıs 2016'da İDO yönetiminin hızlı feribot ve deniz otobüsü dış hatlarındaki yolcu ve araç ücretlerinde fiyat artışına gitmesi ile karlılıklar artırılmış, 31 Ocak 2016'da iç hatlarda yapılan fiyat artışına ve 2016 yılında iç hatlarda yapılan hat iyileştirme çalışmalarına bağlı olarak önceki yıllara kıyasla deniz otobüsü iç hatlarında zarar önemli ölçüde azaltılmıştır.
- Hat iyileştirme çalışmaları 2016 yılında da devam etmiştir.
- İzmit Körfezi'ni birbirine bağlayan Osman Gazi Köprüsü 30 Haziran 2016 tarihinde açılmış ve bayram süresince ücretsiz olarak kullanılmıştır. 11 Temmuz 2016'dan sonra ise geçişler ücretli olarak yapılmaya başlanmıştır. İBB Meclisi tarafından, 15 Temmuz sonrasında İstanbul'da başlatılan 'ücretsiz toplu ulaşım' kararı nedeniyle; Temmuz ayının ikinci yarısında deniz otobüsü iç hat seferleri ve Sirkeci-Harem seferleri ücretsiz yapılmış; ayrıca, 1-10 Ağustos 20:00-06:00 saatleri arasında Sirkeci-Harem araba vapur hattı ücretsiz yapılmıştır.
- 20 Aralık 2016 tarihinde Avrasya Tüneli hizmete girmiştir, bu gelişme sonrasında ise Yenikapı'nın bir hub olarak konumu pekişmiştir.

**Tasarruf Tedbirleri:** Şirketin en önemli gider unsurlarından biri olan yakıt sarfiyatını azaltmak üzere yeni aksiyonlar alınmaktadır. Gemilerin karina (geminin su altında kalan kısmı) boyalarında yapılan değişiklik ile yeni teknoloji gelişmiş hidrojel silikon etkisi ile biyosit etkinliğine sahip karina boyalarının yüksek hızlı gemilerde kullanıma kararı alınmış ve havuza giren gemilerin karinasına uygulama yapılmıştır. Ayrıca, diğer gemilerde periyodik karina yıkama işlemlerine de düzenli olarak devam edilmektedir. Yapılan uygulamalar ve tedbirler neticesinde 2015 yılına kıyasla 2016 yılında mil başına yakıt tüketiminde %3,02 düşüş sağlanmıştır. 2016 yılında bir önceki yıla oranla düşüşte olan TL bazındaki yakıt maliyetleri de İDO açısından önemli bir avantaj oluşturmuştur.

**Gelir Artırıcı Diğer Gelişmeler:** 2016 yılında devam eden projeler arasında; 2015 Kasım'da başlayan Ro-Ro taşımacılığı, Ağustos 2015'te



başlayan Kurumsal Satış, Haziran 2015'te başlayan TEB Reklam İşbirliği, Kasım 2014'te başlayan Tehlikeli Araç Taşımacılığı, Kasım 2014'te başlayan Filido Kurumsal Kart ve acentelikler verilmesi sayılabilir.

2016 yılında faaliyete giren yeni projeler arasında ise; 2016 Kasım'da İDO Müşteri İlişkiler Yönetimi, 2015 Nisan'da İDO TV Relansman, 2015 Mart'ta E- Bilet Uygulaması, 2015 Mart'ta Reklam ve Ticari Alan Gelirlerinin Arttırılması sayılabilir. İDO, ayrıca, Eskihisar–Topçular feribotlarında yolcularına 1 Temmuz'dan 31 Aralık 2016'ya kadar her şey dahil hizmet sunmuş olması sayılabilir.

Halihazırda var olan İDOmiral Sadakat Programının ismi, içeriği, altyapısını değiştirecek bir relansman projesi başlatılmıştır. Biletleme ve rezervasyon sisteminin yenilenmesi ise 2017 yılında faaliyete girecek olan projelerdendir.



Sirkeci Terminali / İstanbul





## Kurumsal Sosyal Sorumluluk

**Avşa Engelliler Yaz Kampı:** İDO, 2015 yılında olduğu gibi 2016 yılında da Türkiye Sakatlar Derneği'nin Avşa Engelsiz Yaz Kampı programına dahil olan engelli vatandaşlara ücretsiz seyahat etme olanağı sağlamıştır. Bu kapsamda 29 Haziran -20 Eylül tarihleri arasında 12 haftalık grup halinde yaklaşık 400 kişi ücretsiz seyahat etmiştir.

**TURMEPA İDO İşbirliğiyle "23 Nisan Çocuk Şenliği":** İDO, Deniz Temiz Derneği/TURMEPA ile işbirliği yaparak 23 Nisan'da

denizi görmemiş İstanbul çocuklarını Marmara Deniziyle tanıştırdı. Yaklaşık 350 çocuk, İstanbul-Yalova rotasında seyreden deniz otobüsü seferi sırasında eğlenerek aldığı eğitimlerle çevresine sahip çıkmayı öğrendi. Projenin teması "Marmara Denizimizi Tanıyalım ve Koruyalım" oldu. Etkinliğe katılan çocuklar Yalova Kâğıt Müzesi'nde etkinlikler yaptı ve Yürüyen Köşk'ü gezmiştir.



İDO Eskihisar İskelesi



Taşınan Yolcu ve Araç Sayıları	2016	2015	Değişim
<b>Taşınan Toplam Yolcu Sayısı</b>	<b>43.843.871</b>	<b>47.377.389</b>	<b>-%7,5</b>
Hızlı Feribot	6.909.213	7.464.089	-%7,4
Deniz Otobüsü	5.943.349	5.835.290	%1,9
Arabalı Vapur*	30.991.309	34.078.010	-%9,1
<b>Taşınan Toplam Araç Sayısı</b>	<b>7.964.188</b>	<b>8.604.468</b>	<b>-%7,4</b>
Hızlı Feribot**	1.340.874	1.471.909	-%8,9
Arabalı Vapur	6.623.314	7.132.559	-%7,1

\* Eskişehir-Topçular arabalı vapur hattının araç içi yolcu sayısı hesaplamalarında araç sınıflarına göre belirlenmiş araç içi yolcu katsayıları kullanılmaktadır. Katsayı tabulleri aşağıdaki şekildedir :

Araç Sınıfı	Otomobil	Minivan	Jip/Kamyonel/Minibus	Midibus (2 H)	Kamyon (2 - Aks otobüs)	3-Aks Otobüs (3 - Aks Tr)	4 Aks ve Üzeri Tr	Motosiklet
Araç İçi Yolcu Kat Sayısı	3	3	6	9	26	26	2	1

\*\* Hızlı feribot hatlarında taşınan araç sayıları Taşıt Ölçü Birimi (TOB) ile verilmiştir. TOB farklı sınıftaki araçların araç katsayıları ile otomobil birimine çevrilmesinden oluşmaktadır. Hızlı Feribot hatları taşınan araç kategorileri katsayıları aşağıdaki şekildedir :

Araç Sınıfı	Motosiklet	Otomobil	Engelli Oto	Minivan	Minibus 12 Kişilik	Jep	Minibus 19 Kişilik	Midibus	Kamyonet 0-2000 Kg	Kamyonet 2.001-2.500 Kg	Light Truck 2.501-3.500 Kg	Otobüs	Çekilen
Katsayısı	0,25	1	1	1	1,25	1,25	1,5	2	1,5	2	2	5	1,5



## Ödüller

• Dünyanın en itibarlı iletişim platformlarından LACP (League of American Communications Professionals – Amerikan İletişim Profesyonelleri Ligi) tarafından düzenlenen “2015 Vizyon Ödülleri”nde İDO, 3 ayrı ödüle layık görülmüştür. Bu prestijli ödüllerde, İDO; 1 platin, 1 bronz ve 1 altın madalya kazanmıştır.

• İDO, Deniz haber ajansı tarafından düzenlenen, deniz sektörünün Oscar’ı olarak bilinen 11. Uluslararası Altın



Çıpa Denizcilik Başarı Ödülleri’nin Kabotaj Hattı Ro-Ro Taşımacılığı Kategorisi’nde ödüle layık görülmüştür.

• 2015 Faaliyet ve Sürdürülebilirlik Raporları bu yıl 13.’sü düzenlenen 60 ülkeden 3 bin 800’ü aşkın projenin yarıştığı Stevie Uluslararası İş Ödülleri’nde gümüş ödülün yanı sıra Avrupa-Ortadoğu-Afrika Bölgesi kategorisinde de ikinci olmuştur.

## Büyük Altyapı Projeleri Sektörü Etkiliyor

Deniz yolu taşımacılığı üç tarafı denizlerle çevrili olan ülkemizde hem yük ve yolcu taşımacılığı yönünden büyük potansiyele sahip olmasının yanı sıra hızlı, güvenli, ekonomik ve çevre dostu olmasına rağmen yolcu taşımacılığı modları arasında en düşük paya sahiptir.

Deniz yolu yolcu taşımacılığı düzenli olarak yapılmaya Osmanlı döneminde Padişah Abdülmecit'in emri ile 1841 yılında başlamıştır. 1950 yılına kadar hem yolcu hem de yük taşımacılığında demiryolu ve deniz yoluna ağırlık verilmiştir. Ancak, 1950 yılından sonra karayolu taşımacılığının desteklenmesi ile karayolu yatırımları artarak ulaşımda karayolu taşımacılığı en çok tercih edilen taşıma modu haline gelmiştir. Günümüzde deniz yolu taşımacılığının teşvik edilmesi amacıyla ÖTV'siz yakıt uygulaması deniz yolu taşımacılığını artırmış olsa da taşıma modları arasındaki payı hala düşük seviyelerdedir.

Son yıllarda yapılan gelişmiş otopanlar, köprüler, hızlı tren seferleri ve ucuzlayan uçak bileti fiyatları özellikle deniz yolu taşımacılığını olumsuz etkilemiştir. 2016 yılında Osmangazi Köprüsü, Yavuz Sultan Selim Köprüsü, Avrasya Tüneli projeleri hayata geçmiş ve Marmara Denizi altına Avrupa ile Asya kıtalarını birbirine bağlayan tren ve araç geçişi sağlayan 3 katlı geçiş tüneli projesinin çalışmalarına başlanmıştır.

Haziran 2016'da açılan Osmangazi Köprüsü işletmecisi firma ile yapılan sözleşmeye göre günlük 40.000 araç geçişi garanti edilmiştir. Ancak, sürücüler tarafından yüksek bulunan geçiş ücretleri nedeniyle araç geçişleri günlük garanti edilen miktarın oldukça altında kalarak açıldığı günden itibaren günlük ortalama 13.000 araç civarında gerçekleşmiştir. Ağustos 2016'da açılan Yavuz

Sultan Selim Köprüsü'nde günlük garanti edilen araç sayısı 135.000 olup, gerçekleşen geçişler garantinin altında kalmıştır. 2016 Aralık sonunda açılan Avrasya Tüneli'nde de günlük 68.000 araç garanti edilirken, geçiş yapan araç sayısı bunun altında kalmıştır.

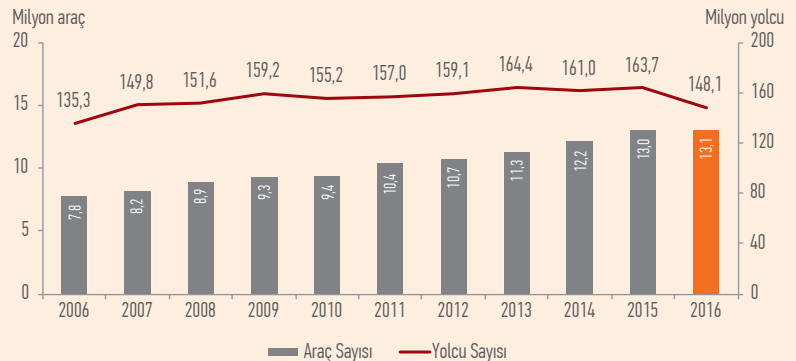
Tüm bu büyük çaplı projeler deniz yolu taşımacılığı sektörünü önemli ölçüde etkilemektedir. Türkiye kabotaj hatlarında taşınan yolcu sayısı 2016 yılında bir önceki yıla kıyasla %9,5 oranında azalarak 148,1 milyona gerilemiş, araç sayısı ise %0,1 oranında artarak 13,1 milyona yükselmiştir. Son 10 yıllık dönemde de kabotaj hatlarında taşınan yolcuların yıllık büyüme oranı %0,9 olurken, taşınan araçların yıllık büyüme oranı %5,3 olarak gerçekleşmiştir.

2016 yılında kabotaj hatlarında taşınan yolcuların tamamına yakını Marmara ve Ege denizlerinde gerçekleşmektedir. Denizlerimizin tümünde taşınan yolcuların %90,2'si Marmara Denizi içinde, %9,8'i İzmir bölgesindeki hatlarda taşınmakta olup, Antalya bölgesi ve Van Gölü'nde yapılan taşımaların toplam içinde payı sadece %0,02'dir. Marmara Denizi'nde gerçekleşen taşımaların da %92,5'i Marmara havzasında, %7,1'i Çanakkale bölgesinde ve %0,4'ü İzmit bölgesinde gerçekleşmiştir.

2016 yılında taşınan araçların bölgesel dağılımı da yolcu dağılımına benzer şekilde gerçekleşmiştir. Taşınan araçların %94,0'ı Marmara Denizi içinde, %5,9'u İzmir bölgesindeki hatlarda taşınmakta olup, Van Gölü'nde yapılan taşımaların toplam içinde payı sadece %0,1'dir. Marmara Denizi'nde gerçekleşen taşımaların da %75,1'i Marmara havzasında gerçekleşirken, %24,9'u Çanakkale bölgesinde gerçekleşmiştir.

### TÜRKİYE KABOTAJ HATLARI TAŞINAN YOLCU VE ARAÇ SAYISI

Kaynak: T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı





## TAV YATIRIM

TAV İnŖaat Engineering News Record'un 2016 yılı sıralamasında "Havalimanı İnŖaatı" kategorisinde ilk sırada yer alarak alanında üç yıl üst üste, dünyanın en büyük Ŗirketi seilmiŖtir.



## Havalimanı İnşasında Uzman Şirket

TAV İnşaat havalimanı yapımındaki uzmanlığını BAE, Katar, Suudi Arabistan, Tunus, Umman, Mısır, Gürcistan, Makedonya gibi ülkelerdeki tamamlanmış ve devam eden projelerinin inşasında gösteriyor.

### Ortaklık Yapısı

ADP	%49,0
Tepe İnşaat	%24,2
Akfen Holding	%21,7
Sera Yapı	%5,1

### İştirak Yapısı

TAV İnşaat	%99,99
Riva İnşaat Turizm Ticaret İşletme Pazarlama A.Ş.*	%99,99
TAV Park Otopark Yatırım ve İşletmeleri A.Ş.*	%100,00
TAV Construction Muscat LLC*	%70,00
TAV Construction Qatar LLC*	%49,00
TAV Al Rajhi Construction Co.*	%50,00

\* TAV İnşaat'ın söz konusu iştiraklerde sahip olduğu pay oranları dahildir.

**Bugüne** kadar üstlendiği 19 milyar ABD dolarlık sözleşme tutarıyla TAV İnşaat, sektörün en saygın yayınlarından ENR dergisinin 2016 yılı sıralamasında 2014 ve 2015 yıllarında ulaştığı 1. sıradaki yerini koruyarak havalimanı inşaatı kategorisinde üst üste üçüncü yıl dünyanın en büyük şirketi oldu.

2012 yılında ADP Grubu TAV Yatırım'a %49 hisse satın almak suretiyle ortak olmuştur. Yurtiçinde ve yurtdışında üstlenilen işleri TAV Yatırım'ın amiral gemisi konumunda olan TAV İnşaat gerçekleştirmektedir. Mevcut durumda TAV İnşaat'ın devam eden



Doha Uluslararası Havalimanı / Katar

projelerinin sadece %2,8'i grup şirketi işlerinden %97,2'si özellikle Ortadoğu ve Körfez Bölgesi'ndeki havalimanı sektöründeki projelerden oluşmaktadır.

TAV İnşaat'ın devam eden projelerinin %91,2'sini havalimanı projeleri oluştururken, diğer projeler %8,8'lik bir hacme sahiptir. TAV İnşaat, projelerinde iş yapış modeli olarak iş ortakları ile çalışmayı tercih etmektedir.

TAV İnşaat'ın 2016 yılı itibarıyla tamamlanan projelerinin toplam büyüklüğü 4,2 milyar ABD doları seviyesine ulaşmıştır. TAV İnşaat'ın 2016 yılı itibarıyla devam eden projelerinin toplam büyüklüğü 14,8 milyar ABD doları ve TAV İnşaat'ın devam eden projelerdeki toplam payı ise 5,9 milyar ABD dolarıdır. TAV İnşaat'ın devam eden işlerinin backlog tutarı 1,6 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiştir.

31 Aralık 2016 itibarıyla TAV Yatırım çalışanlarının toplam sayısı 2.115'dir.

## 2016'nın Öne Çıkan Gelişmeleri

Ocak 2016'da TAV İnşaat, ortağı Arabtec ile birlikte, 1,1 milyar ABD doları tutarında Bahreyn Uluslararası Havalimanı yeni terminal binası ve bağlantılı işlerini içeren ihaleyi kazanmıştır. Sözleşme kapsamında 14 milyon yolcu kapasitesine sahip terminal binasına ilave olarak ana hizmet binası, hava ve kara tarafı altyapı işleri ve çok katlı otopark inşaatı da yer almaktadır. 220 bin m<sup>2</sup> alana sahip olacak havalimanı terminali 51 ayda tamamlanacaktır.

TAV İnşaat tarafından Medine Prince Mohammad Bin Abdulaziz Uluslararası Havalimanı'nda yapımı gerçekleştirilen Suudi Havayolları Catering Binası 1 Mart 2016 tarihinde operasyona başlamıştır.

TAV – Al Arrab ortak girişimi tarafından 431 milyon ABD doları yatırımla hayata geçirilen Riyad King Khaled Uluslararası Havalimanı'nın 106 bin m<sup>2</sup> kapalı alana ve yılda 14 milyon yolcu kapasitesine sahip Terminal 5 binası 22 Mayıs 2016 tarihinde yolcularına hizmet vermeye başlamıştır.



TAV-ACC ortak girişimi tarafından 31 milyon ABD doları tutarında bir yatırımla tamamlanan Medine Prince Mohammad Bin Abdulaziz Uluslararası Havalimanı Otelı projesinin geçici kabul sertifikası 8 Haziran 2016 tarihinde işverene sunulmuştur.

## Devam Eden Projeler

Proje Adı	Projenin Yeri	İşveren	TAV İnşaat Payı	Sözleşme Tutarı Toplam (Milyon ABD doları)	Sözleşme Tutarı TAV İnşaat Payı (Milyon ABD doları)	Backlog Tutarı (Milyon ABD doları)	Fiziksel İlerleme 31.12.2016 İtibarıyla
Dubai-Marina 101	Birleşik Arap Emirlikleri	M/S Sheffield Holding	%100	212	212	0	%94,1
Damac Towers	Birleşik Arap Emirlikleri	DAMAC Development	%100	354	354	35	%83,5
Abu Dabi Midfield Terminal Binası	Birleşik Arap Emirlikleri	ADAC	%63	3.304	1.101	370	%77,7
Aéroports de Paris Merkez Ofis & Sosyal Etkinlik Binası	Fransa	Aéroports De Paris	%50	102	51	20	%69,5
Tiflis Uluslararası Havalimanı Rehabilitasyon İşleri	Gürcistan	TAV Urban Georgia LLC	%100	55	55	24	%64,0
Doha Uluslararası Havalimanı	Katar	Katar Devleti	%35	4.324	1.513	0	%100,0
King Abdulaziz Havalimanı Uçak Bakım Hangarları - Cidde	Suudi Arabistan	Suudi Havacılık ve Uzay Mühendisliği Sanayii	%40	808	323	141	%55,2
King Khaled Havalimanı Terminal 5 - Riyad	Suudi Arabistan	Sivil Havacılık Otoritesi (GACA)	%50	431	215	0	%100,0
Emaar Square Kuzey Bölge Yapısal İşler	Türkiye	EMAAR Türkiye	%60	70	42	0	%100,0
Emaar Square Faz 3	Türkiye	EMAAR Türkiye	%60	428	257	102	%55,0
Istanbul Atatürk Havalimanı Genişletme Projesi - Faz 3	Türkiye	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği A.Ş.	%100	61	61	0	%98,8
Umman Muscat Uluslararası Havalimanı	Umman	Umman Sultanlığı Ulaştırma ve Haberleşme Bakanlığı	%50	1.256	628	33	%93,9
Bahreyn Uluslararası Havalimanı	Bahreyn	Bahrain Airport Company	%40	1.016	406	389	%5,3
Libya-Trablus Uluslararası Havalimanı	Libya	Libya Sivil Havacılık Otoritesi	%25	2.103	526	332	%36,9
Libya-Sebha Uluslararası Havalimanı	Libya	Libya Sivil Havacılık Otoritesi	%50	229	115	109	%7,0
<b>Toplam</b>				<b>14.752</b>	<b>5.860</b>	<b>1.554</b>	



Tiflis Shota Rustaveli Uluslararası Havalimanı'ndaki yeni terminalin temeli 27 Haziran 2016 tarihinde atılmıştır. TAV İnşaat tarafından 2017 yılı Eylül ayında teslim edilmesi planlanan yeni terminal ile havalimanı yılda yaklaşık 4 milyon yolcuya hizmet verebilecektir. Proje kapsamında yer alan pist ve taksi yolu rehabilitasyon çalışmaları ise 2 Eylül 2016 tarihinde tamamlanmıştır.

TAV İnşaat, Abu Dabi Uluslararası Havalimanı Midfield Terminal Kompleksi inşaatına, ortakları Arabtec ve CCC ile birlikte devam etmektedir. Projenin 2018 yılı Ekim ayında tamamlanması hedeflenmektedir.

Libya'daki siyasi istikrarsızlıktan dolayı, TAV İnşaat Libya'daki

havalimanı projelerine belirsiz süreliğine ara vermek durumunda kalmıştır. Bölgede artan politik istikrarsızlık nedeniyle; söz konusu projeler ile ilgili şirket alacaklarının ve maruz kalınan zararların tazmin edilebilmesi için başlatılan tahkim süreci devam etmektedir.

TAV İnşaat ile Suudi Arabistan'ın kamu petrol ve enerji şirketi Aramco arasında 11 Ekim 2016 tarihinde mutabakat zaptı imzalanmıştır. Suudi Aramco, gelecek 10 yılda %70'i Suudi Arabistan sınırları içinde olmak üzere 300 milyar ABD dolarının üzerinde yatırım yapmayı hedeflemektedir. İmzalanan anlaşma ile TAV İnşaat bu yatırımların ihalelerine direkt olarak katılabilecektir.

## Kurumsal Sosyal Sorumluluk

TAV İnşaat'ın sponsorları arasında yer aldığı Adıyaman'daki Yazıbeydilli Köyü İlkokulu tamamlanarak eğitime başladı.

Katar'daki ilk Türk okulu TAV İnşaat tarafından tamamlanarak Milli Eğitim Bakanlığı'na başlandı ve 2016-2017 öğretim yılında hizmet vermeye başladı.

Abdullah Gül Üniversitesi Yapı Kulübü'nün faaliyetleri kapsamında, Abu Dabi Uluslararası Havalimanı Midfield Terminali ve Damac Towers by Paramount projelerine teknik gezi düzenlendi.

İTÜ Mühendisliğe Hazırlık Kulübü tarafından gerçekleştirilen

"Design Together" yarışması; TAV İnşaat sponsorluğunda gerçekleşti. Yarışmaya başvuran tüm üniversite öğrencilerine TAV İnşaat tarafından Autodesk işbirliği ile Yapı Bilgi Modellemesi eğitimleri verildi.

TAV İnşaat, Eskişehir Anadolu Üniversitesi'nde düzenlenen 4. Proje ve Yapım Yönetim Kongresi (PYYK 2016) organizasyonunun sponsorluğunu üstlendi.

TAV İnşaat Gaziantep'te gerçekleştirilen Uluslararası Mimarlık Öğrencileri Buluşması (UMÖB 15,5) etkinliğine sponsor oldu.

## Ödüller

TAV İnşaat, uluslararası inşaat sektörü dergisi ENR'nin 2016 yılı sıralamasında "Havalimanı İnşaatı" kategorisinde 1. sırada gösterilerek bu alanda, üç yıl üst üste, dünyanın en büyük şirketi olmuştur. Şirket, ayrıca ENR'nin 2015 yılı "Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi" listesinde de 81. sırada yer almıştır.

TAV-ACC Ortak Girişimi tarafından gerçekleştirilen Medine Prens Mohammad Bin Abdulaziz Uluslararası Havalimanı, MEED dergisinin "MEED Quality Awards for Projects" yarışmasında "Yılın Havalimanı Projesi" ödülünün sahibi oldu.



TAV İnşaat'ın tasarım ve inşasını gerçekleştirdiği İzmir Adnan Menderes iç hatlar terminali, ABD Yeşil Binalar Konseyi'nin Enerji ve Çevre Dostu Tasarımda Liderlik Sertifikası "LEED Silver"a sahip Türkiye'nin ilk terminal binası oldu.

TAV Grubu CEO'su Sani Şener, Construction Week dergisi tarafından hazırlanan ve Körfez Bölgesi'nin en etkili 100 iş insanının açıklandığı listede 9. sırada yer aldı. Şener, 2015'in ardından 2016 yılında da listede ilk 10 arasına giren tek Türk iş insanı oldu.

## Yurtiçi Piyasa Toparlanıyor

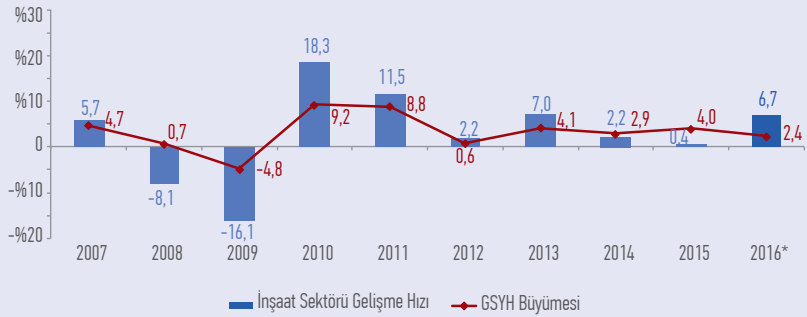
2016 yılında, dünya genelinde yaşanan pek çok olumsuzluk global anlamda belirsizlik ve karamsarlığın artmasına neden olmuştur. 2016 yılında küresel ticaret hacminin düşmesi, ABD'deki başkanlık seçimleri, İngiltere'nin Brexit kararı, OPEC ülkelerinin üretimi kısıma kararı, Suriye'de devam eden iç savaş, Ortadoğu bölgesindeki jeopolitik sarsıntılar ve özellikle Avrupa'da artan göç sorunu, dünyanın en önemli şehirlerinde meydana

gelen terör saldırıları ekonomik seyri oldukça değiştirmiştir. Bu kötü gidişata ek olarak Türkiye ekonomisi 2016 yılında, Rusya ile yaşanan siyasi kriz, bölge ülkelerindeki gerginlikler, darbe teşebbüsü, terör saldırıları ve uluslararası finans kuruluşlarından gelen not indirimleri nedeniyle, çok büyük baskı altına girmiş ve ekonominin itici gücü olan inşaat sektörü de bu gelişmelerden etkilenen sektörlerden biri olmuştur.

### TÜRKİYE İNŞAAT SEKTÖR GELİŞİMİ

Kaynak: TÜİK, TMB

\* 2016 rakamları 2016 yılı 9 aylık rakamlardır.



Üsküp Alexander the Great Havalimanı / Makedonya

Yaşanan tüm olumsuzluklara rağmen 2016 yılında önemli altyapı yatırımları devam etmiş, Osmangazi Köprüsü, Yavuz Sultan Selim Köprüsü, Avrasya Tüneli projeleri hayata geçmiştir. 2017 yılında ve devamında şehir hastaneleri ve 3. Havalimanı faaliyete geçecektir. 2017 yılı başında Çanakkale Köprüsü'nün ihalesi tamamlanmış olup, Marmara Denizi altına Avrupa ile Asya kıtalarını birbirine bağlayan tren ve araç geçişi sağlayan 3 katlı geçiş tüneli projesinin çalışmalarına başlanmıştır.

Konut satışlarında ise 2016 yılı Temmuz ayında gerçekleşen darbe teşebbüsünün etkisiyle birlikte önemli düşüş yaşanmasının ardından Emlak Konut ve GYODER'in önderliğinde konut kampanyaları başlatılmış ve banka kredi faizlerinde indirimler yapılarak 2016 yılı konut satışları 2015 yılına kıyasla %4,0'lık artış ile 1,3 milyon seviyesine ulaşmıştır.

Genel olarak inşaat sektörü 2016 yılının ilk yarısında önemli ölçüde toparlanma göstermiş ve 2016 yılı dokuz aylık dönemde %7,4 oranında büyüme kaydetmiştir.

## YILLARA GÖRE TÜRK YURTDIŞI MÜTEAHHİTLİK HİZMETLERİ

Kaynak: T.C. Ekonomi Bakanlığı

2016 yılında toplam proje bedeli 10 Milyar ABD dolarına inmiştir.



Türk müteahhitlerin yurtdışında üstlendiği proje tutarı 2014 ve 2015 yıllarında 25 milyar ABD doları civarında iken 2016 yılında bu rakam 10,1 milyar ABD dolarına gerilemiştir. Bugüne kadar üstlenilen projelerin ülke kırımına bakıldığında Rusya ilk sırada iken yaşanan kriz sonrasında ülkedeki işler durma noktasına gelmiş ve dolayısıyla 2016 yılında bu kırım değişmiştir. Buna göre, 2016 yılında üstlenilen projelerin ülke dağılımında ilk 5 ülke; %20,8 ile Katar, %8,5 Özbekistan, %7,8 Bahreyn, %6,3 BAE ve %5,9 Kuveyt olmuştur.

Rusya ile düzelen ilişkiler ve Türkiye'nin yeni pazar arayışları göz önüne alındığında 2017 yılının 2016 yılına kıyasla nispeten daha olumlu bir yıl olacağı öngörülmektedir.

Sektörün önde gelen yayınlarından ENR dergisinin 2016 yılında açıkladığı "Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi"

listesinde Türkiye 40 firma ile, 65 firması olan Çin'in ardından ikinci sırada yer almıştır. Üçüncü sırada 39 firma ile ABD bulunmaktadır. Uluslararası inşaat sektörü global anlamda ekonomik belirsizliklerden en çok etkilenen sektör olmuş ve En Büyük 250 Uluslararası İnşaat Firmasının pazar büyüklüğü 2015 yılında bir önceki yıla kıyasla %4,1 azalarak 500 milyar ABD dolarına gerilemiştir. Ancak, Türk müteahhitlik firmalarının toplam pazar payı 2014 yılında %4,3 iken, 2015 yılında %4,6'ya yükselmiştir.

Türk müteahhitlik firmalarının 1972'den 2016 sonuna kadar 113 ülkede üstlenilen 8.830 projenin toplam bedeli 335 milyar ABD Doları'na ulaşmıştır.



Tiflis Havalimanı / Gürcistan





## AKFEN SU

Özellikle belediyeler ile organize sanayi bölgelerinin sorumluluğunda olan su, atık su hizmetleri yönetimi alanına ilk giren özel sektör kuruluşu olan Akfen Su, katı atık yönetimi ile hizmet alanını genişletti.

## Su ve Atık Su Yönetiminde Uzman Kuruluş

Akfen Su, su dağıtım ve şebeke yönetimi ve atık su arıtma alanlarında Türkiye'nin ilk özel sektör kuruluşudur. İmtiyaz, YİD ve KÖO modelleri ile hizmet veren Akfen Su, başarıyla sürdürdüğü hizmet portföyüne 2016 yılında katı atık yönetimi alanında bir dizi yeni proje eklemiştir.

### Ortaklık Yapısı

Akfen Holding	%50
Kardan	%50

### İştirak Yapısı

Akfen Güllük Çevre ve Su Yatırım Yapım İşletme A.Ş.	%100
Akfen Arbiogaz Dilovası Atıksu Arıtma Tesisi Yapım ve İşletim A.Ş.	%75

## Akfen

Su'nun %50 ortağı olan Kardan N.V., Hollanda'da kurulmuş uluslararası bir yatırım şirketi olup, 1.000'i aşkın mühendis kadrosuyla Avrupa, Afrika, Asya, Güney Amerika ve Akdeniz Çanağı ülkelerindeki su ve atık su altyapı yatırımları ile dünyanın önde gelen firmaları arasında yer almaktadır.

Akfen Su, 2005 yılında kurulmuştur. Su ve atık su şebekelerinin inşası, mevcut şebekelerin rehabilitasyonu, yerüstü ve yeraltı kaynaklarından sağlanan her türlü içme suyunun dağıtımı, rezervlerin korunarak iyileştirilmesi, arıtma sistemlerinin inşası, atık su ve katı atık yönetim sistemlerinin geliştirilmesi alanlarında projeler geliştirmeyi amaçlayan Şirket, 2006 yılında Güllük Belediyesi'nin İçme ve Kullanma Suyu Temin, Tesis ve Atık Su Arıtma Tesisi Yapım ve İşletmesi İmtiyazı işini 35 yılına üstlenmiştir.



Dilovası / Kocaeli

Güllük imtiyaz projesine ilave olarak, 3 Ağustos 2007 tarihinde Dilovası Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü ile imzalanan YİD sözleşmesi çerçevesinde Akfen Su, söz konusu bölgede yer alan fabrika ve işletmelerin tamamı ile beraber Dilovası Belediyesi nüfusuna atık su arıtma hizmetleri sunmaktadır. 29 yıl süreli YİD sözleşmesi çerçevesinde Şirket 21.144 m<sup>3</sup>/gün kapasiteli (halen 11.000 m<sup>3</sup> aktif olmak üzere) Atık Su Arıtma Tesisi, Çamur Kurutma Tesisi ve Atık Su Kollektör hatları 1 Temmuz 2010 itibarıyla operasyona geçmiştir. Bu projeye Akfen Su, Türkiye'deki organize sanayi bölgelerinin atık su arıtma sorunlarının çözümüne dair geliştirilen ilk YİD modelinin de uygulayıcısı olmuştur. Akfen Su Dilovası'nda 27 sene işletme süreli YİD sözleşmesi ile garanti edilen tarife, sözleşmenin ilk 11 yılı için 1,3 Avro/m<sup>3</sup> olup, 2021 Temmuz ayından itibaren sözleşmenin sonuna kadar garanti edilen tarife 0,8 Avro/m<sup>3</sup>'tür.

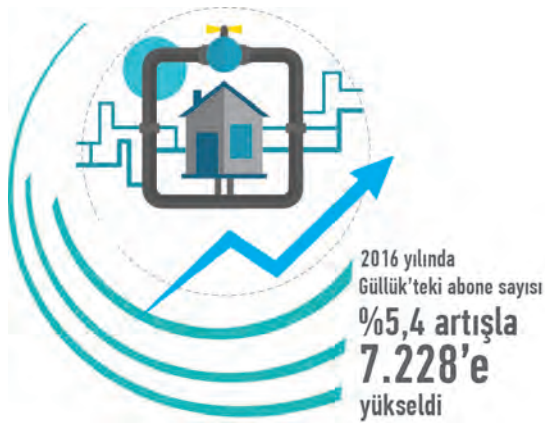
Şirket, su kaynaklarının korunması ve sürdürülebilir kullanımı için doğru altyapı yatırımları ve ileri teknolojilerin uygulanmasını öncelikli hedef olarak belirlemiştir. Bu amaçla 2014 yılı içerisinde kuyular ve terfi merkezlerinde uygulamaya geçirilen yeni otomasyon ve takip teknolojileri, 2016 yılında su depoları ve diğer şebeke tesislerini de kapsayacak şekilde genişletilmiş ve su kaynaklarının kullanım verimliliği artırılmıştır.

Akfen Su, ayrıca ilk olarak 2012 yılında İDO ile imzaladığı Atık ve Çevre Yönetimi sözleşmesi çerçevesinde sağlanan hizmetleri



başarıyla sürdürmeye devam etmektedir. Bu sözleşme altında İDO'nun tüm deniz araçları, kara araçları, kara işletmeleri, ofisleri ve diğer liman sahaları içerisindeki faaliyetlerden kaynaklanan tehlikeli ve tehlikesiz atıkların belirlenmesi, tasnifi, toplanması, ayrıştırılması, geçici depolanması, nakliyesi, geri kazanılması ve bertarafı, İDO Topçular terminalindeki 150 m<sup>3</sup>/gün kapasiteli Biyolojik Evsel Atık Su Arıtma Tesisleri'nin işletilmesi ve bakım hizmetleri Akfen Su tarafından verilmektedir.

Akfen Su, 2016 yılında KÖO modeli ile hayata geçirilen Türkiye'nin ilk 3 şehir hastanesine Atık Yönetim Hizmeti vermeye başlamıştır. Bunlar; 1.253 Yataklı Mersin Entegre Sağlık Kampüsü Atık Yönetimi işi, 750 yataklı Isparta Şehir Hastanesi Atık Yönetimi işi ve 475 yataklı Yozgat Şehir Hastanesi Atık Yönetimi işidir. Akfen Su, hastane atık yönetimi projelerine ek olarak 2016 yılı içerisinde MIP'ye Tehlikeli ve Tehlikesiz Atıkları Bertaraf ve Geri Dönüşümü Hizmeti de vermeye başlamıştır.



İDO'da başarıyla sürdürülen katı atık ve çevre yönetimi hizmetlerini hastane, liman, havalimanı gibi yeni tesis ve firmalara taşıyabilmek, katı atık ve geri dönüşüm sektöründe gerek organik gerekse inorganik büyüme hedeflerine ulaşmak için proje geliştirme çalışmaları devam etmektedir.

Akfen Su, Dilovası ve Güllük, ISO 14001:2004 Çevre Yönetim, OHSAS 18001:2007 İSG Yönetim ve ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemleri kurulum faaliyetlerini önceki yıllarda tamamlamış, 2016 yılında sertifikalarını teslim almıştır.

31 Aralık 2016 itibarıyla Akfen Su çalışanlarının sayısı 44'tür.

## 2016'nın Öne Çıkan Gelişmeleri

Akfen Su KÖO modeli ile hayata geçirilen 1.253 Yataklı Mersin Entegre Sağlık Kampüsü, 750 yataklı Isparta Şehir Hastanesi ve 475 yataklı Yozgat Şehir Hastanesi'nin Atık Yönetimi Hizmetleri olmak üzere 3 yeni projeye başlamıştır. Akfen Su, atık yönetim sistemlerinin oluşturulması, uygun nitelikte ekipman ve araç yatırımlarının yapılması, profesyonel atık yönetim kadrolarının oluşturulmasından, atıkların nihai bertaraf ve geri dönüşümüne kadar tüm atık yönetim süreçlerinin yönetilmesinden sorumludur.

Hastane atık alımı projelerine ek olarak Mersin Uluslararası Limanı Atık Projesi'ne de Eylül 2016'da başlanmıştır.

2016 yılında Akfen Su Güllük tarafından faturalanan su miktarı bir önceki yılın aynı dönemine göre %11,1 artışla 591.555 m<sup>3</sup> olmuştur.

Elektrik sarfiyatını düşürmek amacıyla 2016 yılında güneş enerjisi panelleri kurulmuş olup enerji sarfiyatında %30 tasarruf sağlanmıştır.

Akfen Su, Dilovası tesisinde yıl boyunca artılan toplam atık su miktarı 2015 yılının %20 üzerinde, 2.398.595 m<sup>3</sup> seviyesinde gerçekleşmiştir. 2016 yılında garanti edilen atık su debi miktarı 3.450.000 m<sup>3</sup>, garanti edilen tarife ise 1,3 Avro/m<sup>3</sup>'dür.

## Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kent Konseyi tarafından organize edilen Güllük Kıyı Temizliği çalışmasına Güllük personeli katılım sağlamış ve devamında ofis önünde stand açılarak tüm katılımcılara ikramda bulunulmuştur.

2016'da Güllük'te gerçekleştirilen bir diğer kurumsal sosyal sorumluluk projesi ise, Milas tarih geçmişindeki medeniyetleri anlatan 'İlk Çağdan Günümüze Milas Medeniyetleri Ansiklopedisi' hazırlanmasına yönelik maddi destek sağlanmış olmasıdır.

## Sektörün Önemi Artıyor

Hızlı ekonomik büyüme, şehirleşme ve nüfus artışı sonucunda atıksu ve katı atıkların kurumsal, profesyonel ve entegre atık yönetimi sistemleri ile sürdürülebilir ve ekonomik değer yaratacak şekilde ekosisteme geri kazandırılmasının ülkemiz için önemi her geçen gün artmaktadır.

Kentsel atık ve atıksu arıtma hizmetleri alanında artan nüfus ve gelişen endüstriyel üretim, sürdürülebilir ve çevreci atık su hizmetlerine olan talebi artırarak belediyelerin yatırım yükünü ağırlaştırmaktadır. Yeni yatırımlara ek olarak mevcut tesislerin işletilmesinde de yaşanan teknik ve finansal zorluklar, özellikle son yıllarda sektörün ulusal ve uluslararası paydaşlarını yakın işbirliği yapmaya zorlamış, yeni ve kapsamlı bir politika oluşturulması için muhtelif istişare çalışmalarının başlamasına neden olmuştur.

Yatırım ve işletme gerekliliklerinin neredeyse tamamının kamu kurumları tarafından sağlandığı, atıksu ve katı atık pazarında yaşanan sorunlar sadece yeni yatırım ihtiyacının kamu maliyesine getirdiği yükü de sınırlı olmayıp, yerel yönetimlerin kısıtlı bütçe ve yetersiz teknik imkânları, mevcut tesislerinin işletilmesinde de teknik ve finansal güçlükler ortaya çıkarmakta, tesislerin verimli, halk sağlığı ve ekolojik dengeyi koruyacak şekilde işletilmesinde yeterli etkinlik sağlanamamaktadır.

Türkiye'de katı atık yönetimi çevre sorunlarının artması sonucunda her geçen gün daha fazla önemsenen, AB uyum yasaları nedeniyle zorunluluk haline gelmiş bir sisteme dönüşmüştür.

Türkiye'de atıksu ve katı atık yönetimi ile su kaynaklarının yönetimi ve iyileştirilmesinin önemi giderek artmakta olup, sektörün yüksek

büyüme potansiyeli orta vadeli programı ile Kalkınma Bakanlığı'nın Onuncu Kalkınma Planı'nda da öne çıkmaktadır.

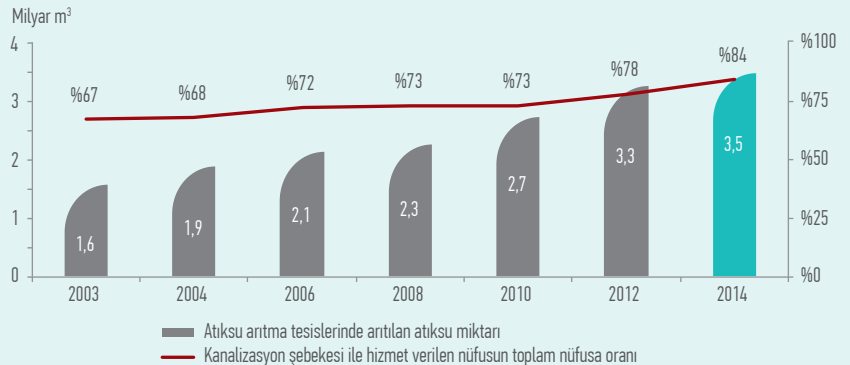
Şehirleşme oranının %92,3 olduğu Türkiye'de 2004 yılında 172 atıksu arıtma tesisinin yıllık atıksu arıtma kapasitesi 3,4 milyar m<sup>3</sup> iken 2014 yılında bu rakam 5,9 milyar m<sup>3</sup> kapasiteye sahip 604 tesise çıkmıştır. Kanalizasyon şebekesi ile hizmet verilen nüfusun toplam nüfusa oranı 2004 yılında %68 iken 2014 yılında %84'e çıkmıştır. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı bu oranı 2023 yılında %100'e çıkarmayı hedeflemektedir. Bunun yanında katı atık bertaraf ve geri kazanım açısından sektörünün gelişmesi adına yatırımların artırılması gerektiği oldukça açık şekilde görülmektedir. Atık bertaraf ve geri kazanım tesisleri ile hizmet edilen nüfusun belediye nüfusuna oranı ise 2004 yılında %32 seviyesinde iken 2014 yılında %65'e çıkmıştır.

TÜİK verilere göre kamu kuruluşları ve il özel idarelerinin çevresel harcamaları 2005 yılında 1,1 milyar TL iken 2015 yılında bu rakam 2,2 milyar TL'ye yükselmiştir. Çevresel harcamaların içinde atıksu ve katı atık yönetimi için yapılan harcamalar ise aynı dönemlerde 0,5 milyar TL'den 0,9 milyar TL'ye yükselmiştir. Belediyelerin 2005 yılında yaptığı çevresel harcamalar ise 2005 yılında 4,4 milyar TL iken 2015 yılında bu rakam önemli oranda artarak 17,4 milyar TL'ye yükselmiştir. Belediyelerin yaptığı çevresel harcamalar içinde atıksu ve katı atık yönetimi için yaptığı harcamalar da 2005 yılında 2,0 milyar TL seviyesinde iken, tüm çevresel harcamaların artışına paralel olarak önemli oranda artmış ve 9,1 milyar TL'ye yükselmiştir.

Türkiye, su ve atık su alanında son yıllarda kaydedilen gelişmelere rağmen, halen gelişmekte olan pazar konumundadır.

### ARITILAN ATIKSU MİKTARI VE NÜFUSUN ARITMA TESİSİNE BAĞLANTI ORANI

Kaynak: TÜİK







## SOSYAL SORUMLULUK

İnsanın olmadığı bir dünyada anlam aranmayacağına göre, sürdürülebilir refah için ekonominin yanı sıra sağlıklı ve eğitilmiş birey ve dinamik bir toplum yaratmak da yatırım gerektirir. Bu görüşü benimseyen Akfen, başta ülkemizin geleceğini oluşturan gençlerimize yönelik olmak üzere her türden eğitim, sağlık, çevre ve küresel soruna çözüm üreten kurumsal sosyal sorumluluk projelerine ağırlık verir.

**Bu bakımdan 2016, “gençlik” ve “sağlık” konularının öne çıktığı bir yıl olmuştur.**

## Kurumsal Sosyal Sorumluluk



TIKAV BPG XI. Grup Bursiyerleri Mezuniyeti

Sürdürülebilir refahın ancak ekonominin yanı sıra insana ve topluma yatırımla mümkün olduğunu benimseyen Akfen, kurumsal sosyal sorumluluk projelerini Akın Ailesi tarafından 1999 yılında kurulan Türkiye İnsan Kaynakları Eğitim ve Sağlık Vakfı (TIKAV) bünyesinde yürütmektedir.

**TIKAV**, çağımızın hızla değişen bilgi dünyasında yenilikçi bir anlayış ile ulusal ve uluslararası düzeyde çalışmalar yaparak toplumun değişime uyum sağlamasına çözüm bulmayı, gelişime liderlik edecek bireyleri topluma kazandırmayı ve sosyal sorumluluk bilincinin yayılmasına öncülük etmeyi amaçlamaktadır.

Bu doğrultuda TIKAV, yürüttüğü uzun soluklu sosyal sorumluluk projeleriyle genç kuşaktan bireylerin bilgi, görgü ve deneyimlerini artırmayı; sağlıklı yaşama bilincini geliştirmeyi ve

günümüzün çevresel sorunlarının giderilmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

Bugüne kadar gerçekleştirdiği projelerde; üniversite öğrencileriyle, iş dünyasından kişilerle, gençlerle, dağ köylerinde yaşayan çocuklarla, kadınlarla, muhtarlarla, engelli yakınlarıyla, hastanelerde tedavi gören çocuklarla ve onlara refakat eden annelerle olmak üzere toplumun farklı kesimleriyle buluşan TIKAV; ayrıca pek çok okulun onarımını da üstlenmiştir.

2016, hem TIKAV'ın yürüttüğü sosyal sorumluluk projelerinin dönemsel sonuçları hem de ülkemizin farklı şehirlerinde, **“Gençlere ve Girişimcilere Destek”** bağlamında, Akfen yöneticilerinin doğrudan katılımıyla gerçekleşen konferans, zirve vb etkinlikler bakımından **gençliğin** öne çıktığı bir yıl olmuştur.

### İnsana yatırım

TIKAV projelerinde; sürekli gelişen bilgi çağında yeniliklere uyum sağlayabilen, toplumsal ve evrensel değerlere saygılı, çevreye duyarlı, sosyal sorumluluk bilincine sahip bireylerin yetişmesi için toplumsal fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Projelerini ise yerel, ulusal ve uluslararası olmak üzere üç farklı kategoride sınıflandırmaktadır.



## YEREL PROJELER

### Bireysel Gelişim Programı

Bireysel Gelişim Programı, TİKAV'ın yerel düzeyde uyguladığı projelerin başında geliyor. Program özellikle toplumsal ve ekonomik nedenlerle eğitsel, kültürel ve kişisel gelişim olanaklarına ulaşmakta güçlük çeken üniversite öğrencilerine fırsat eşitliği sağlamayı hedeflemektedir.

Bu doğrultuda bursiyer öğrenciler, üniversite birinci sınıftan başlayıp dördüncü sınıfın sonuna kadar çeşitli kişisel gelişim, yabancı dil ve bilgisayar eğitimlerine; kültür-sanat ve toplum hizmeti programlarına; ulusal ve uluslararası projelere, söyleşilere, mesleki programlara katılarak bilgi ve becerilerini zenginleştirmektedir.



TİKAV Bursiyerleri ve Hamdi Akın

Program, ilk olarak 1999 yılında Elazığ Fırat Üniversitesi'nde; 2003 yılında Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde; 2006 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara Üniversitesi ve Eskişehir Osmangazi Üniversitelerinde uygulanmıştır.

Eğitim kaynaklarına ulaşmada fırsat eşitliği yaratma hedefini benimseyen TİKAV, Bireysel Gelişim Programı ile 2009 yılında Doğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan 10 yılını doldurmuş üniversitelere yönelerek, Elazığ Fırat Üniversitesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Şanlıurfa Harran Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi; 2014 yılından sonra Elazığ Fırat Üniversitesi'nde çalışmalarını sürdürmüştür. Bireysel Gelişim Programı ile 1999 yılından bu yana yaklaşık 300 gence ulaşılmış olup 2016 yılında toplam 36 öğrenci burs programına devam etmiştir.

### Kariyer Atölyesi Menti-Mentor Programı

Kariyer Atölyesi Menti-Mentör Programı, "Geleceğin Liderleri" olmaya hazırlanan TİKAV Bireysel Gelişim Programı öğrencilerine profesyonel hayatın kapılarını aralamak ve iş dünyasında sosyal

sorumluluk bilincini yaymak amacı gütmektedir. Program, Akfen Holding yönetici ve çalışanları (mentor) ile son sınıf TİKAV bursiyer öğrencilerini (menti) bir araya getirmektedir.

Program kapsamında "E-Mentorluk Eğitimi" alan gönüllüler, iş yaşamı ile alakalı tecrübelerini mentiler ile paylaşarak onlara kendi kariyer planlarını çizebilmeleri için fikir vermektedir. Program kapsamında her hafta belirlenen konular çerçevesinde mentorlar ve mentiler internet üzerinden, telefon veya e-posta ile görüşmeler yapmaktadır.

2012-2013 akademik yılında uygulanmaya başlayan TİKAV Kariyer Atölyesi Menti-Mentor Programı 2013-2014 akademik yılında, 2014-2015 akademik yılında ve 2016-2017 akademik yılında uygulanarak toplam 52 menti ile 52 mentoru bir araya getirmiştir. 2016 yılında ise 11 TİKAV bursiyeri ve 11 mentor programa devam etmiştir.

## ULUSAL PROJELER

TİKAV, 2010 yılından bu yana ele aldığı sorunlarda kalıcı çözümler yaratılabilmek için bireylerin eğitim ve gelişimine yönelik sürdürülebilir projeleri hayata geçirmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda Türkiye'de farklı lokasyonlarda çeşitli kuruluşlarla ortak projeler yürüten TİKAV, gençler, dağ köylerinde yaşayan çocuklar, kadınlar, muhtarlar, engelli yakınları, hastanelerde tedavi gören çocuklar ve onlara refakat eden anneler olmak üzere toplumun farklı kesimleriyle buluşmuş ve ayrıca çok sayıda okulun onarımını sağlamıştır.

### MIP İşbirliğinde Gerçekleşen Projeler

TİKAV koordinatörlüğünde ve Akfen Holding'in iştiraklerinden Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği (MIP) finansörlüğünde 2010 yılından bu yana farklı ihtiyaç grupları için çeşitli sosyal sorumluluk projeleri hayata geçirilmiştir.



Onarımı Bizden Okuması Sizden



Onarımı Bizden Okuması Sizden

2010 yılında Mersin'in dağ köylerindeki 07 -14 yaş aralığındaki 150'ye yakın öğrenciyeye **"Eski Köye Yeni Âdet Projesi"** ile bilgisayar kullanımı ve hijyen özbakım eğitimleri verilmiştir. 2011 yılında Akdeniz İlçesindeki anasınıfı öğrencilerinin velilerine; 2012 yılında ise Toroslar İlçesine bağlı köylerde **"Anneler Okulu Projesi"** uygulanarak 470 anneye hijyen, üreme sağlığı, nefes terapisi eğitimleri verilmiş ve sosyal aktiviteler yapılmıştır. 2013 yılında uygulanan **"Mersin'de Muhtarlarla El Ele Projesi"** ile 100 muhtar İletişim Teknikleri, Etkili Liderlik, Resmi Yazışma Kuralları ve Bilgisayar Kullanımı konularında bilgilendirilmiştir. 2014 yılında **"İçimizdeki Engeller Projesi"** ile engelli yakını olan ailelere eğitimler verilmiş, 2015 yılında ise toplumsal fayda sağlamak amacıyla **"Çalışma Yaşamı ve Kadın"** ve **"Aile İçi İletişim"** konularında paneller düzenlenmiştir. 2012 yılında **Kazanlı İlköğretim Okulu** ile başlayan, 2013 yılında **Dikilitaş İlkokulu Anasınıfları**, 2014 yılında **Halil Akgün İlkokulu**, 2015 yılında **Vali Sabahattin Çakmakçoğlu ve Mimar Sinan Ortaokulu**, 2016 yılında ise **Kuvayi Milliye ve Kıbrıs İlkokullarında** gerçekleştirilen **"Onarımı Bizden Okuması Sizden"** projeleriyle bakım onarım çalışmaları yapılarak öğrencilerin daha iyi koşullarda eğitim almalarına olanak sağlanmıştır.

## ULUSLARARASI PROJELER

### Edinburgh Dükü Uluslararası Gençlik Ödülü Programı

TİKAV bünyesinde uygulanan uluslararası sosyal sorumluluk projesi ise Edinburgh Dükü Uluslararası Gençlik Ödülü Programı'dır. Ödül Programı, Akfen Holding'in desteği ile TİKAV'ın temsili altında The Duke of Edinburgh's International Award-Türkiye Ulusal Otoritesi tarafından yürütülmektedir.

Edinburgh Dükü Uluslararası Gençlik Ödülü Programı, (The Duke of Edinburgh's International Award ), ilk defa 1956 yılında Edinburgh Dükü Ödülü adı altında, Birleşik Krallık'ta Edinburgh Dükü Prens Philip'in desteği ile Alman eğitimci Kurt Hahn'ın eğitim felsefesine dayanarak hayata geçirilmiştir.

Günümüzde 140'tan fazla ülkede uygulanan ve dünyanın öncü gençlik gelişim programlarından biri olarak kabul edilen Ödül Programı'na cinsiyet, kültür, dil, din, ırk, politik eğilim, zihinsel veya fiziksel engele bakılmaksızın, 14-24 yaş aralığındaki tüm gençler katılabilmektedir.

Tamamen gönüllülük esasına dayalı olan ödül programı, gençlerin kendilerini keşfederek geliştirmelerine, özgüven ve disiplin kazanmalarına destek olmayı hedefliyor. Proje, özellikle İngiltere'deki üniversitelere kabul edilmede seçim kriteri sayılmaktadır.

Ödül Programı, Türkiye'de **15** ilde, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından onaylı **70** farklı lise ve üniversite ile sivil toplum örgütlerinde yürütülmektedir.

Her yıl yaklaşık **2 bin** civarında yeni katılımcının başvurduğu Edinburgh Dükü Uluslararası Gençlik Ödülü Programı'na bugüne dek **13** binden fazla genç katılmıştır. Ödül Programı, 'Bronz, Gümüş ve Altın' olmak üzere toplam 3 farklı kategoriden oluşmaktadır.

Programın tamamlanma sürecini (6 ay, 12 ay, 18 ay) belirleyen bu kategorilerin altında da Toplum Hizmeti, Fiziksel Gelişim, Beceri Geliştirme ile Macera ve Keşif bölümleri yer alıyor. Katılımcılar, her bir bölüm için haftada en az 1 saat etkinlikte bulunarak çalışmalarını tamamlıyor. Altın kategori için katılımcılardan, diğer bölümlerdeki etkinliklere ek olarak, bir 'Toplumsal Uyum Projesi'ne katılarak, kendilerine yabancı bir ortamda, başka insanlarla birlikte en az 5 gün boyunca aynı koşullarda ortak bir amaca yönelik faaliyet göstermeleri istenmektedir.

Bugüne kadar 3 binin üzerinde mezun veren Edinburgh Dükü Uluslararası Gençlik Ödülü Programı Türkiye'de 2020 yılına kadar **20 bin** gence ulaşmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda 14 Ekim 2015 tarihinde Birleşik Krallık Wessex Kontu Prens Edward KG GCVO'nun onuru olarak katıldığı Edinburgh Dükü Uluslararası Gençlik Ödülü Programı 11. Ulusal Altın Ödül Töreni'nde ödül almaya hak kazanan toplam 21 altın ödül katılımcısına sertifikaları takdim edilmiştir.

2016 yılında Ödül Programı kapsamında XXII. Bronz, XVIII. Gümüş ve XII. Altın Ulusal Ödülleri 13-14 Aralık 2016 tarihlerinde düzenlenen iki ayrı ödül töreni ile sahiplerine teslim edilmiştir. Ödül programı kapsamında 2016 yılında üç farklı kategoride **28'i Altın, 156'sı Gümüş ve 123'ü Bronz** olmak üzere toplam 307 katılımcı ödül sertifikası almaya hak kazanmıştır.

Edinburgh Dükü Uluslararası Gençlik Ödülü Programı kapsamında ise bugüne kadar **13 binden** fazla gence ulaşılmıştır. Program, dünya genelinde **8 milyonu** aşkın gence ulaşımıştır.

Öte yandan Türkiye İnsan Kaynakları Eğitim ve Sağlık Vakfı (TİKAV), Edinburgh Dükü Uluslararası Gençlik Ödülü Programı'nın istihdam sağladığı katılımcılardan dolayı 2016 yılında insan kaynakları sitesi secretcv.com tarafından üç ayda bir açıklanan İK'nın Yıldızları Ödülleri'nde, "Ayın En Çok İstihdama Katkı Yapan Firması" kategorisinde İK'nın Yıldızı seçilmiştir.

## TÜRKİYE'NİN GELECEĞİNE YATIRIM

### Abdullah Gül Üniversitesi

Akfen Holding, 2011 yılından itibaren Abdullah Gül Üniversitesi'nin vizyonuna uygun konumuna en kısa sürede ulaşması ve eğitim öğretim alanında kamunun yükümlülüklerini azaltmak amacıyla kurulan Abdullah Gül Üniversitesi Destekleme Vakfı'na katkıda bulunmaktadır.

### London School of Economics

Akfen Holding, dünyanın en prestijli akademik kurumlarından London School of Economics bünyesinde, T.C. Dışişleri Bakanlığı'nın girişimiyle oluşturulan Çağdaş Türkiye Araştırmaları Kürsüsünde Danışma Kurulu Daimi üyesidir. Holding adına bu görev, Yönetim Kurulu Üyesi Pelin Akın tarafından yürütülmektedir.

### Okullarımız

#### Ülkü Akın Ortaokulu

Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Akın'ın genç yaşta ani bir rahatsızlık sonucu hayatını kaybeden eşi merhume Ülkü Akın'ın adının verildiği okul 1993- 1994 eğitim-öğretim yılının başında Ankara Valiliği ve Hamdi Akın arasında yapılan protokol ile Ankara'daki öğrencilerin hizmetine sunuldu. Okulda 24 derslik, 2 anasınıfı, 1 laboratuvar, 1 adet çok amaçlı salon ve kütüphane bulunmakta olup hali hazırda 330 öğrenci eğitim ve öğretim görmektedir.

#### Hikmet Akın Ortaokulu

Düzce'nin Hamidiye Mahallesi'nde, 2004-2005 eğitim-öğretim yılının başında hizmete sunulan Hikmet Akın Ortaokulu, Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Akın tarafından annesi merhume Hikmet Akın adına yaptırılmıştır. Okulda toplam 355 öğrenci öğrenim görmektedir.

## TOPLUMSAL SORUMLULUK

Türk-İngiliz Tatlıdil Forumu, Türkiye ile İngiltere arasında siyasi ve ekonomik alanlardaki ilişkilerin başta iş ve ticaret olmak üzere farklı alanlara taşınması amacıyla 2011 yılında kurulmuştur.

Tatlıdil Forumu'nun Türkiye'deki organizasyon sorumluluğu 2016 yılında Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) İngiliz İş Konseyi ve Akfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi Pelin Akın Özalp tarafından yürütülmüştür. Türk-İngiliz Tatlıdil Forumu'nun beşinci toplantısı 11-13 Mart 2016 tarihlerinde Bath'da (Birleşik Krallık) gerçekleştirilmiştir.

## KADIN

### Türkiye İş Kadınları Derneği (TİKAD)

Türkiye İş Kadınları Derneği (TİKAD) Yönetim Kurulu'nda görev yapan Akfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi Pelin Akın Özalp, Türkiye'nin demokratikleşmesi ve modern dünyayla bütünleşmesinde sorumluluk almak misyonu ile hareket eden TİKAD tarafından düzenlenen projelere destek vermektedir.

### HeForShe Projesi

Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Akın ve Yönetim Kurulu Üyesi Pelin Akın Özalp, cinsiyet eşitliği için küresel bir dayanışma hareketi olan HeForShe'ye destek vermektedir. Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Akın ve Akfen Yönetim Kurulu Üyesi Pelin Akın Özalp, Türkiye Vodafone Vakfı Galası kapsamında düzenlenen HeForShe paneline konuşmacı olarak katılmışlardır. Cinsiyet eşitliği için küresel bir dayanışma hareketi olan HeForShe'ye destek vermek amacıyla televizyon programcısı Beyazıt Öztürk'ün moderatörlüğünde düzenlenen panelde, Akfen Holding yöneticileri iş ve toplumsal hayatta kadınların konumu ve cinsiyet eşitliliği konusunda deneyimlerini paylaşmışlardır.

### Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED)

Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) Yönetim Kurulu'nda görev yapan Akfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi Pelin Akın Özalp, İş Dünyasında Kadın Komisyonu'nda görev almakta ve Kadının Çok Yönlü Güçlendirilmesi projesine destek vermektedir. Pelin Akın Özalp, 2016 yılında Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu'nun (TÜRKONFED), Kadının Çok Yönlü Güçlendirilmesi Projesi toplantıları kapsamında Samsun'da düzenlenen toplantılara katılarak projeye destek vermeye devam etmiştir.

### Akfen Holding Kadını Güçlendirme Prensipleri'nin (WEPs) imzacısı oldu

2010 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) ve Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşit-

liği ve Kadının Güçlenmesi Birimi (The United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women - UN Women) ortaklığında oluşturulan WEPs platformu, özel sektöre; iş yerlerinde, piyasalarda ve toplum genelinde toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için dikkate alınmaları gereken önemli noktaları sunmaktadır. Akfen Holding, Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi tarafından iş hayatında kadın erkek eşitliğini sağlamak amacıyla farkındalık yaratmayı hedefleyen Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni (WEPs) Türkiye'de imzalayan ilk Holding konumundadır. Dünya genelinde 900'den fazla imzacısı bulunan girişime Türkiye'den 47 şirket imzacı olmuştur.

## GENÇLER

### Gençlere ve Girişimcilere Destek

Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Akın başta olmak üzere Akfen Holding yöneticileri Türkiye'nin ekonomik büyümesine katkıda bulunmak, genç girişimcilere ve yöneticilere ilham vermek amacıyla ülkemizin farklı şehirlerinde düzenlenen konferans ve zirvelere 2016 yılı içinde de konuşmacı olarak katılmıştır.

Buna göre Akfen Holding yöneticilerinin yıl boyunca katıldığı etkinliklerin bazıları şu şekildedir:

- EBRD 2016 Londra Toplantısı ve İş Forumu-Türkiye'nin "Yatırım Takvimi 2016" paneli
- TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi "Liderlik Kampı '16"
- 4. İnşaat ve Konut Konferansı'nda Konut Sektöründe Tüketici Beklentileri ve Eğilimleri Paneli
- TÜGIAD Ege Şubesi'nin "İzmir Türkiye'nin En Büyük İkinci İş Merkezi Olmalıdır" paneli
- MOSFED 12. CNR İMOB "2016 Fuarı Gala Yemeği"
- IFC Türkiye 30'uncu yıldönümü "Türkiye'de Özel Sektör: Sürdürülebilir Kalkınma" paneli
- TÜRKONFED "İzmir Girişim ve İş Dünyası Zirvesi"
- Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD) "Altın Pusula Türkiye Halkla İlişkiler Ödülleri Seçici Kurul Başkanlığı"
- Bursa Uludağ "Ekonomi Zirvesi"
- Kristal Elma Festivali "İkinci Jenerasyon Yönetim Kurulu Paneli"
- TÜRKONFED "Kadının Çok Yönlü Güçlendirilmesi Projesi Paneli" Samsun





Koç Üniversitesi Liderlik Kampı'nda Selim Akın konuşması

- PPP Sağlık Zirvesi "Kamu Özel İşbirliği Sağlık Yatırımları Paneli"
- TÜSİAD "Bu Gençlikte İş Var" Projesi
- Bloomberg HT "Türkiye İyi Gelecek" Konferansı

## DIŞ EKONOMİK İLİŞKİLER KURULU

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK), Türk özel sektörünün dış ticaret, uluslararası yatırımlar, hizmetler, müteahhitlik ve lojistik başta olmak üzere, dış ekonomik ilişkilerini yürütme, bu bağlamda yurtiçi ve dışı yatırım imkânlarını araştırma, Türkiye'nin ihracatını artırmaya katkı sağlama ve benzeri iş geliştirme çalışmalarını koordine etme görevlidir.

Bu amaçla 1986 yılında kurulan DEİK, 11 Eylül 2014'de çıkarılan 6552 sayılı kanunla yeni bir yapıya kavuşmuş, daha da güçlendirilerek "Türk özel sektörünün dış ekonomik ilişkilerini yürütme" görevini tamamlamış ve üstlenmiştir.

Temmuz 2016 tarihi itibarıyla DEİK'in 101 kurucu kuruluşu, 127'si ülke bazlı toplam 134 İş Konseyi ve bu İş Konseyleri'ni oluşturan 1.000'in üzerinde üye firması mevcuttur.



Kristal Elma Festivali "İkinci Jenerasyon Yönetim Kurulu Paneli.



## Avrupa

Akfen Holding'in üst düzey yöneticileri 2014 yılında Türkiye'yi temsil etmek üzere farklı çalışma gruplarında görev almaya devam etmişlerdir. Bunlar; Akfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi Pelin Akın Özalp Türk-İspanyol İş Konseyi ve Türk-İngiliz İş Konseyi; TAV Havalimanları Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı Mustafa Sani Şener ise Türk-Fransız İş Konseyi Başkanı olarak Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) bünyesinde görevlerine devam etmişlerdir.

## Uzakdoğu

Akfen Holding CEO'su Süha Güçsav, DEİK Türk-Singapur İş Konseyi Başkanı'dır. Güçsav, bu görevine ek olarak, Ekim 2014 tarihinde Singapur Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesindeki Uluslararası Ticaret ve Yatırım Ajansı'nın (IESingapore) Türkiye Onursal İş Temsilciliğine atanmış ve bu görevine 2016 yılında da devam etmiştir.

## SPONSORLUKLARIMIZ

- Kamu-Özel Sektör Sağlık Zirvesi (PPP Healthcare Summit)
- EBRD İş Forumu / Londra-Mayıs 2016

## AKUT Dostu

Akfen Holding, AKUT Dostu programı çerçevesinde sadece Türkiye'de değil, yurtdışında da zor durumda kalan insanlara fayda sağlayabildiği her yerde, imkânları elverdiği ölçüde operasyonlar düzenleyen, depremde, selde, toprak kaymasında, dağda, denizde, yol kazasında, doğa afetlerinde kuruluşundan bu yana, karşılıksız yardımseverlik ilkesiyle 1.055 operasyonda, 1.428 hayat kurtaran ülkemizin ilk ve en önde gelen arama kurtarma grubu olan AKUT'a başışta bulunarak AKUT Dostu olmuştur.

## KÜRESEL İLKELER (GLOBAL COMPACT) SÖZLEŞMESİ

### İnsan Hakları

**İlke 1:** İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve haklara saygı duymalı.

**İlke 2:** İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı.

### Çalışma Standartları

**İlke 3:** İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli.

**İlke 4:** Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli.

**İlke 5:** Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli.

**İlke 6:** İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli.

### Çevre

**İlke 7:** İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli.

**İlke 8:** Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli.

**İlke 9:** Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli.

### Yolsuzlukla Mücadele

**İlke 10:** İş dünyası, rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla savaşmalı.



# KURUMSAL YÖNETİM



## Kurumsal Değerler ve Gelecek Perspektifi

### HEDEFİMİZ

Yurtiçinde ve yurtdışında faaliyet gösterdiğimiz tüm sektörlerde yeni iş alanları ile büyüme fırsatlarını değerlendirmek ve başta çalışanlarımız ile ortaklarımız olmak üzere tüm paydaşlarımıza değer katmak; deneyimli olduğumuz iş alanlarındaki başarılarımızı devam ettirerek sürdürülebilir bir “ülke şirketi” olmaktır.

### STRATEJİMİZ

- İmtiyaz kazanma, işletme ve iş geliştirme konusunda sahip olduğumuz köklü deneyim ışığında, ana faaliyet alanımız olan altyapı sektörlerinde güçlü yerli ve yabancı stratejik ortaklarla ilerlemeye devam etmek.
- Yüksek büyüme potansiyeli bulunan, monopol karakterli veya az rekabet olan, uzun vadeli ve maksimum gelir garantisi bulunan imtiyaz ve sektörlere odaklanarak ana faaliyet alanlarındaki öncü konumumuzu daha da güçlendirmek ve bu güçle yeni altyapı alanlarına girmek.
- Hissedar değeri yaratmak ve bu değeri en üst düzeye taşımak.
- Varlıklarımızı aktif olarak yönetmek.
- Gelirlerimizde büyüme, kârlılıkta iyileşme ve sermaye yapısında optimizasyon sağlamak.

### KURUMSAL DEĞERLERİMİZ

Sürdürülebilir bir ülke şirketi olmamızı sağlayan yapıtaşlarımız:

- Bütün görevler önemli, bütün çalışanlar değerlidir.
- Dinamik ve girişimciyiz.
- Dürüstlük kalitemizin simgesidir.
- Yatırımlarımız hem maddi, hem manevidir.
- Ayak izi olmayan yoldan yürürüz.
- İşimizi sahiplenir, her gün öğreniriz.
- Kimliğimiz itibarımızdır.

### PRENSİPLERİMİZ

- Sürekli gelişime önem veren, değer yaratan, katılımcı, dinamik ve yetkin insan gücünü Akfen Holding çatısı altında toplamak.
- Tüm iş süreçlerinde ve yönetimde kalite anlayışımızı ve etik değerlerimizi ön planda tutmak.
- Taahhüdümüz altındaki işleri zamanında ve en kaliteli biçimde tamamlamak.
- Çalışanlarımıza, iş ortaklarımıza, hissedarlarımıza ve sosyal paydaşlarımıza karşı verilen sözleri yerine getirmek ve çıkarlarını gözetmek.
- Şeffaf ve dürüst iş yapma yaklaşımını sürdürülebilir kılmak.
- Yeni girişim ve fırsatları değerlendirirken, özgün ve inovatif iş anlayışıyla riskleri yönetmek.
- Sosyal sorumluluk çalışmalarıyla insana ve topluma yatırım yapmak.



Akfen Holding, başarının ve geleceği teminat altına almanın çalışanlardan geçtiğinin bilincindedir. “Bütün görevler önemli, bütün insanlar değerlidir” temel anlayışıyla çalışanların fikirlerinin önemsendiği, katılımlarının desteklendiği ve herkese fırsat eşitliğinin sağlandığı bir çalışma ortamının geliştirilmesini hedefler

Akfen çatısı altında sevgi, saygı ve hoşgörüyü dayalı işbirliğini benimsemiş Akfen çalışanlarının yanı sıra alt yüklenici ve taşeron çalışanlarının da maddi ve manevi tüm haklarının gözetilerek, insan hakları ilkelerini temel alan bir ortamda çalışmasının sürdürülebilir başarı için temel kriter olduğuna inanır ve kurumsal değerler ile etik ilkelerin paylaşıldığı işbirliklerine önem verir.

Bu anlayışla oluşturulan İnsan Kaynakları Politikamız; çalışan haklarını koruyan, “Akfen Ailesi” duygusunu hem kurum içinde, hem de tüm paydaşlarımız nezdinde yaşatan yaklaşımları benimser.

İnsan Kaynakları Yönetimi; şirketin stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda, günün şartlarına göre gözden geçirip dinamik bir yapıda sürekli geliştirilen İnsan Kaynakları Uygulamaları'nı yürütür. Bu kapsamda, işin gereklilikleriyle çalışanların beceri ve yetkinliklerinin buluşturulmasını sağlayacak insan kaynağının planlanması, seçilmesi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi, iş analizlerinin yapılması, değişen koşullara göre uygun iş tanımlarının hazırlanması, performans ve kariyer planlama çalışmalarının yürütülmesi, iş motivasyonunun artırılması ve kurum kültürünün geliştirilmesi sağlanır.

## ORGANİZASYONEL GELİŞİM

Sürdürülebilir başarı ve yenilikçiliği sağlayabilmek için organizasyon, insan kaynağı, iş süreçleri ve görev tanımları ihtiyaçlar doğrultusunda yapılandırılmakta ve sistematik olarak gözden geçirilmektedir. Yüksek performans kültürü ve sürekli gelişimi destekleyen hedef ve yetkinlik bazlı insan kaynakları sistemlerinin sürdürülebilir kılınması, iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılmasıyla ilgili çalışmalar yürütülmektedir.

## Kadın Erkek Sayısına Göre Çalışan Dağılımı (2016)

	Şirketler	Çalışan Sayısı	Kadın Çalışan Sayısı	Erkek Çalışan Sayısı
Holding ve Bağlı Ortaklıklar	Holding	55	19	36
	GYO	21	10	11
	Enerji	2	0	2
	<b>Toplam</b>	<b>78</b>	<b>29</b>	<b>49</b>
Müşterek Yönetime Tabi Şirketler	Tav Havalimanları	29.231	7.716	21.515
	Tav Yatırım	2.115	186	1.929
	MIP	1.446	87	1.359
	IDO	1.814	234	1.580
	Akfen Su	44	5	39
	Akfen Yenilenebilir Enerji	191	12	179
	<b>Toplam</b>	<b>34.841</b>	<b>8.240</b>	<b>26.601</b>
<b>Genel Toplam</b>		<b>34.919</b>	<b>8.269</b>	<b>26.650</b>

## SEÇME VE YERLEŞTİRME

Değer yaratan, çevreye, topluma ve insana karşı duyarlı, yenilik ve değişimlere açık, esnek, girişimci, dinamik, hızlı, kendini ve işini geliştirmeyi hedefleyen insan gücünün Akfen Holding bünyesine kazandırılması ve tutundurulması için çalışmalar yapılmakta, kadroların ve iş tanımlarının oluşturulmasıyla aranan yetkinlikler belirlenmekte ve Şirket kadrolarında iş tanımlarına en uygun işgücü bünyemize katılmaktadır.

## EĞİTİM YÖNETİMİ

Akfen Holding'te sürekli eğitim, sürdürülebilir değerler yaratmanın asli unsuru olarak görülmekte ve kurum kültürünün çok önemli bir yapıtaşı olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda işgücünün niteliklerini zenginleştirmek ve entelektüel sermayesini geliştirmek için çeşitli eğitim ortamları oluşturulmakta, kendi birikimi çerçevesindeki çalışmalar (know-how) ile oryantasyon ve görev başı eğitimlerinin yanı sıra, konusunda uzman kurum içi-kurum dışı ortaklıklar ve firmalarla sosyal beceri (soft skill) ve teknik eğitimleri içeren bir eğitim programı yürütülmekte, eğitim programları, çalışanların da dahil oldukları bir süreçte ele alınmakta, talep ve ihtiyaçlara göre her yıl gözden geçirilmektedir.

## PERFORMANS YÖNETİMİ

Değer yaratan insan gücünü ödüllendirmek ve gelişime açık yönleri tespit etmek adına başarının ölçülebilir kriterlere göre değerlendirildiği temel, fonksiyonel, mesleki, süreçsel ve yönetsel yetkinlik aşamalarından oluşan bir performans değerlendirme sistemi geliştirilmektedir. Çalışanlardan beklentiler somut olarak ortaya konulurken, yöneticilerin geribildirimleri doğrultusunda çalışanların kariyer yollarını destekleyen gelişim programlarının tanımlanması hedeflenmektedir.

## KARIYER YÖNETİMİ

Çalışanlara, kurumsal ihtiyaçlar karşılanırken bireysel gelişim fırsatları da sağlamak üzere şirket içi veya bağlı ortaklıklar arasında yatay ve dikey terfi olanakları sunulmaktadır. İş zenginleştirme gibi uygulamalarla çalışan yetkinliklerinin geliştirilmesi sağlanmaktadır.

## ÇALIŞAN PROFİLİ

Akfen Holding'in çalışan profili; değişim ve gelişime açık, başarı motivasyonu yüksek, ekip çalışmasına ve takım ruhuna inanan, kaynaklarını ve zamanı doğru kullanan, aynı zamanda sosyal sorumluluk duyarlılığı yüksek insan kaynağıdır.

## Öğrenim Durumuna Göre Çalışan Dağılımı (2016)

	Şirketler	Öğrenim Durumu		
		Ön Lisans - Doktora Mezunu	Ortaokul - Lise Mezunu	İlkokul Mezunu
Holding ve Bağlı Ortaklıklar	Holding	37	16	2
	GYO	16	5	0
	Enerji	2	0	0
	<b>Toplam</b>	<b>55</b>	<b>21</b>	<b>2</b>
Müşterek Yönetime Tabi Şirketler	TAV Havalimanları	12.591	12.130	4.510
	TAV Yatırım	920	368	827
	MIP	331	617	498
	İDO	817	867	130
	Akfen Su	15	17	12
	Akfen Yenilenebilir Enerji	78	99	14
	<b>Toplam</b>	<b>14.752</b>	<b>14.098</b>	<b>5.991</b>
<b>Genel Toplam</b>	<b>14.807</b>	<b>14.119</b>	<b>5.993</b>	



## Hamdi AKIN

*Yönetim Kurulu Başkanı*

1954 yılında İstanbul'da doğan Hamdi Akın, Gazi Üniversitesi Makina Mühendisliği bölümünden mezun oldu. 1976 yılında inşaat, turizm, ticaret ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren Akfen Holding'i kurdu. Akfen Holding'in Yönetim Kurulu Başkanlığı görevinin yanı sıra Akfen Holding ile hissedarı ve kurucusu olduğu TAV Havalimanları Holding'in de 2005 yılında Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı üstlendi. Özel girişimciliğinin yanı sıra özelleştirme kapsamındaki altyapı, enerji ve yatırım projeleri de gerçekleştiren Akın, iş dünyasındaki dinamizmini ve gayretini birçok dernek, vakıf ve meslek odası gibi gönüllü kuruluşlarda kurucu ve yönetici olarak görev alarak sivil toplum örgütlerine de taşımıştır. 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 (TÜGIAD) Yönetim Kurulu Başkanlığı, 1995–2001 yılları arasında Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) Yönetim Kurulu Üyeliği ve 2008-2009 yılları arasında Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği (TÜSİAD) Yönetim Kurulu Üyeliği ve Bilgi Toplumu & Yeni Teknolojiler Komisyonu Başkanlığı görevlerini yürütmüştür. 2011 yılından bu yana Deniz Temiz Derneği/TURMEPA'nın Yönetim Kurulu Üyeliği görevini yürütmektedir.

London School of Economics'de Çağdaş Türkiye Araştırmaları Kürsüsü'nün kurucularından olan Akın, 1999 yılından bu yana Türkiye'ye iyi yetişmiş insan kaynağı sağlamak amacıyla kurduğu Türkiye İnsan Kaynakları Vakfı'nın (TİKAV) Kurucu Üyesi ve Vakfın Onursal Başkanı ve Kayseri Abdullah Gül Üniversitesi Destekleme Vakfı Mütevelli Heyeti Başkan Vekili unvanlarının da sahibidir.



## İrfan ERCİYAS

*Yönetim Kurulu Üyesi / Murahhas Aza*

1977 yılında Gazi Üniversitesi Ekonomi ve Maliye Bölümü'nden mezun olan İrfan Erciyas, iş yaşamına Türkiye Vakıflar Bankası'nda başlamıştır. Türkiye Vakıflar Bankası'nda Müfettişlik ve Şube Müdürlüğü yaptıktan sonra 1996-2002 yılları arasında Genel Müdür Yardımcısı olarak, 2002-2003 arasında ise Genel Müdür olarak görevini sürdürmüştür. 2003 yılında Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak Akfen Holding'e katılan Erciyas, başta Araç Muayene İstasyonları, Mersin Uluslararası Limanı ve İDO'nun özelleştirilmesi olmak üzere, Akfen GYO ve Akfen Enerji'nin kuruluş ve yatırım süreçleri, Akfen Holding ve Akfen GYO'nun halka arzları, iştiraklerden hisse satışları ve uzun vadeli finansman konularında önemli görevler üstlenmiştir. İrfan Erciyas Mart 2010'dan bu yana Akfen Holding'de Murahhas Üye olarak görevine devam etmekte olup Akfen Holding'in birçok iştirak ve bağlı ortaklıklarında Yönetim Kurulu Başkanlığı, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı ve Yönetim Kurulu Üyelikleri bulunmaktadır.



## Selim AKIN

*Yönetim Kurulu Başkan Vekili*

2006 yılında İngiltere'de Surrey Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olan Selim Akın, üniversite yıllarında Türk Derneği Başkanlığı yapmış olup Türkiye'ye döndüğünde Türkiye Genç İşadamları Derneği üyesi olmuştur; bugün de ticaret komisyonu başkanlığı görevini yürütmektedir. Aynı zamanda TÜSİAD ve TAV Havalimanları Holding Riskin Erken Saptanma Komitesi üyesidir. İş hayatına Akfen Holding Muhasebe Departmanı'nda başlayan Selim Akın, daha sonra Proje Geliştirme ve Finansman Departmanları'nda görev yapmıştır.

Görev aldığı başlıca projeler, Araç Muayene İstasyonları'nın özelleştirilmesi ve finansmanı, Mersin Limanı'nın özelleştirilmesi ve finansmanı, Akfen Holding halka arz ve tahvil ihracıdır. Selim Akın, halen Akfen İnşaat ve Turizm A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığı görevi ile birlikte Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Akfen Holding iştiraklerinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.



## Pelin AKIN ÖZALP

*Yönetim Kurulu Üyesi*

2010 yılında İngiltere'de Surrey Üniversitesi İspanyolca İşletme Bölümü'nden mezun olan Pelin Akın ÖZALP, iş hayatına ilk olarak Madrid'de Deutsche Bank Finans departmanının Strateji bölümünde başladı. Türkiye'ye döndükten sonra TAV Havalimanları Holding bünyesinde çalışmaya başlayarak geleceğin yöneticisi olarak yetiştirilmek üzere MT Programına katıldı.

Şu anda, TAV Havalimanları Holding Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi, Akfen Holding Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi ve Yönetim Kurulu Üyesi, IBS Sigorta ve Reasürans Brokerliği ve Akfen GYO'da Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

Hâlihazırda DEİK İspanyol İş Konseyi'nde ve DEİK İngiliz İş Konseyi'nde farklı çalışma gruplarında yer alan Pelin Akın Özalp, aynı zamanda 1999 yılında Akfen Holding tarafından kurulan TİKAV'da (Türkiye İnsan Kaynakları Eğitim ve Sağlık Vakfı) Mütevelli Heyet Üyesi ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak aktif çalışmalarda bulunmaktadır. Duke of Edinburgh International Award Türkiye Programı'nın Genel Başkan Yardımcısı olarak görev yapmakta olan Akın, London School of Economics'de (LSE) kurulan Çağdaş Türkiye Araştırmalar Kürsüsü'nde 2010 yılından bu yana Danışma Kurulu Başkanlığı görevini yürütmektedir.

Türkiye ve İngiltere arasındaki siyasi, ekonomik ve kültürel alandaki ilişkilerin güçlendirilmesi amacıyla 2011 yılında kurulan Tatlıdil Forumu'nun 2017 yılına kadar organizatörlüğünü üstlenen Pelin Akın Özalp'ın TİKAD, TÜRKONFED, PODEM, TAİDER, TOBB Genç Girişimciler Danışma Kurulu üyelikleri bulunmaktadır. Ayrıca, 2015 yılında TÜSİAD Yönetim Kurulu Yedek Üyeligi görevini de 2 sene TÜSİAD'ın en genç üye olarak tamamlamıştır.



## İbrahim Süha GÜÇSAV

Genel Müdür / CEO

1992 yılında İstanbul Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun olan Güçsav daha sonra Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde yüksek lisansını tamamlamıştır. Kariyerine 1992 yılında Alexander&Alexander Sigorta Brokeliği A.Ş.'de başlayan Güçsav, 1994 yılında katıldığı Akfen Holding'de Finansman Grup Başkanlığı ve İcra Kurulu Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur. Araç Muayene İstasyonları, Mersin Uluslararası Limanı ve İDO'nun özelleştirilmeleri, Akfen GYO'nun kuruluş ve yatırım süreçleri, Akfen Holding ve Akfen GYO'nun halka arzları, iştiraklerden hisse satışları ve uzun vadeli proje finansmanı konularında önemli görevler üstlenmiştir. DEİK Türk – Singapur İş Konseyi Başkanı olan Güçsav, 2003 yılından 2010 yılının Mart ayına kadar Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 2010 – 2012 yılları arasında Akfen Holding ve 2000 – 2012 yılları arasında TAV Havalimanları Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi olan Güçsav, 2010 yılı Mart ayından bu yana Akfen Holding CEO'sudur. Bu görevine ek olarak Akfen GYO ve Akfen Su Yönetim Kurulu Başkanlığı olmak üzere, başta Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği A.Ş. ve Akfenhes Yatırımları ve Enerji Üretim A.Ş. iştiraklerinde Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerine devam etmektedir. Akfen Holding CEO'su Süha Güçsav, Ekim 2014 itibarıyla Singapur Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren Uluslararası Ticaret ve Yatırım Ajansı'nın (IE Singapore) Türkiye Onursal İş Temsilcisi olarak atanmıştır.



## Sıla CILIZ İNANÇ

Genel Müdür Yardımcısı-Hukuk

1995 yılında Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olan Sıla Ciliz İnanç, 1996 yılında avukatlık stajını tamamladıktan sonra, 1997 yılında Akfen Holding bünyesinde çalışmaya başlamıştır. Türkiye'de Özel Sektör Kamu Sektörü Ortaklıkları (PPP), şirket birleşmeleri ve devir almaları ile altyapı, inşaat, enerji ve rekabet hukuku alanlarında çalışmıştır. Kamu İhale Kanunu ikincil mevzuat çalışmalarında aktif görev almıştır. Akfen ve ortaklıklarının taraf olduğu yap-işlet-devret, hak/ımtiyaz devirleri ve özelleştirme uygulamalarının ihale ve devirleri dâhil tüm süreçlerinde bulunmuş, projelerin finansman yapılarının kurulması ve kredi sözleşmeleri ile Akfen Holding A.Ş. ve Akfen GYO A.Ş.'nin pay ve tahvil ihracı işlemlerinde yer almıştır. Şirket ve holding yapılanmaları ile ilgili çalışmıştır. Sıla Ciliz İnanç, Akfen Holding A.Ş.'nin Genel Müdür Yardımcısı olup, Akfen Holding'in çeşitli ortaklıklarında, Akfen Altyapı Danışmanlık A.Ş. ve Akfen İnşaat Turizm ve Ticaret A.Ş. ile iştiraklerinde Yönetim Kurulu Üyelikleri devam etmektedir.



## Hüseyin Kadri SAMSUNLU

Genel Müdür Yardımcısı-Mali İşler

Hüseyin Kadri Samsunlu 2009 yılında Akfen Holding'e katılmıştır. 2011 yılına kadar İş Geliştirmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev alan Samsunlu o tarihten bugüne Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır. 2009 ile 2012 yılları arasında TAV Havalimanları'nda Yönetim Kurulu ve İç Denetim Komitesi Üyesi olarak görev almıştır. Akfen Holding ve çeşitli iştiraklerinde bir dizi borç, hisse senedi, finansman ve sermaye piyasası işlemlerinin yapılandırma ve uygulama süreçlerini yönetmiştir. Kariyerine Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nda başlayan Samsunlu, 1995 ile 2006 yılları arasında çeşitli pozisyonlarda bulunmuştur. Akfen Holding'e katılmadan önce, Romanya ve Türkiye'de yatırım ve kurumsal finansman danışmanlığı yapmıştır. Samsunlu, MIP ve Akfen Yenilenebilir Enerji'de Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.





### Meral ALTINOK

*Bütçe, Raporlama ve Risk Yönetimi  
Koordinatörü*

1979 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nden mezun olan Altınok, 1977 yılında başladığı mali işler kariyerine 1980 yılında Anadolu Kredi Kartı Turizm ve Ticaret A.Ş.'de devam etmiştir. 1984 yılında The First National Bank of Boston ile finans sektörüne geçti. 1993-2000 yılları arasında Toprakbank A.Ş.'de ve 2001-2008 yılları arasında Çalık Holding A.Ş.'de Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı olarak çalıştıktan sonra, 2008 yılında katıldığı Akfen Holding'de halen Bütçe Raporlama ve Risk Yönetimi Koordinatörü olarak görev yapmaktadır.



### Rafet YÜKSEL

*Muhasebe Koordinatörü*

1987 Anadolu Üniversitesi İktisat Bölümü'nden mezun olan Yüksel, Profilo Holding A.Ş. bünyesinde PEG A.Ş. muhasebe servisinde beş yıl muhasebe memuru olarak görev yapmıştır. 1990 yılında Muhasebe Uzmanı olarak Akfen Müh. Müş. Müt. ve Müm. A.Ş.'de çalışmaya başlamıştır. 1998 yılında SMMM Ünvanı almıştır. 13 Ocak 2014 tarihinde Bağımsız Denetçi Belgesini alarak, Bağımsız Denetçi olarak yetkilendirilmiştir. Akfen Holding A.Ş. Muhasebe Müdürlüğü'nde yöneticilik görevlerinde bulunan Yüksel, halen Akfen Holding A.Ş. Muhasebe Koordinatörü olarak görev yapmaktadır.



### Gülbin UZUNER BEKİT

*Finans Koordinatörü*

1990 yılında Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari İlimler Fakültesi İktisat Bölümü'nden mezun olan Bekit, Yüksek lisansını Londra Webster University'de Uluslararası Finans dalında, 1992 yılında tamamlamıştır. Aynı yıl STFA Enerkom'da Finansman ve Bütçe biriminde başladığı finans kariyerine, 1995'te Garanti Bankası'nda Mali Analiz, Pazarlama ve Kurumsal Krediler'de yönetici olarak devam etmiştir. 1998 yılında katıldığı Akfen Holding'de halen Finans Koordinatörü olarak görev yapmaktadır.

## Frans JOL

Genel Müdür, MIP

40 yılı aşkın süreyle denizcilik ve liman operasyonları tecrübesi olan Frans Jol, terminal planlama ve elektronik veri değişimi konularında geniş bir bilgi birikimine sahiptir. Çok sayıda bilgisayar sistemi üzerine deneyim edinen Jol, çalışma hayatına ilk olarak Shell tanker gemilerinde başlamıştır. Kariyerine Rotterdam Hollanda P&O Konteynerleri Avrupa Kitası Genel Müdürü olarak devam eden Jol, sonraki süreçte İtalya'nın çeşitli terminallerinde uzun yıllar Genel Müdür olarak çalışmıştır. Son olarak TIL (Terminal Yatırım Şirketi) firmasında Operasyon Direktörü ve Yönetim Kurulu Üyesi görevlerini üstlenen Jol, eş zamanlı olarak dünyanın çeşitli bölgelerindeki sekiz terminalin de yöneticiliğini yapmıştır. Frans Jol, kariyerinde Portekiz'deki PSA Sines, Arjantin'deki ITL, Belçika'daki MPET ve Singapur'daki MPAT dahil olmak üzere PSA'nın birçok ortak girişiminde Yönetim Kurulu üyesi olarak da görev almıştır. 15 Ocak 2016 itibarıyla Genel Müdür olarak Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği A.Ş.'ye katılan Frans Jol, MIP yönetim ekibi ile birlikte geçen on yılda MIP'nin ulaştığı başarılarla katkılar sağlayarak, başta fazlardan oluşan EMH Projesi olmak üzere birçok önemli projeye de liderlik etmektedir.

## Mustafa Sani ŞENER

Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı, TAV Havalimanları / TAV Yatırım

1997 yılında TAV Havalimanları Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı olarak atandı. 1977 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ) Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun olan Şener, 1979 yılında İngiltere'de Sussex Üniversitesi'nde Akışkanlar Mekaniği üzerine yüksek lisans (M.Phil.) yaptı. Türk mühendisliğinin uluslararası düzeyde gelişimine katkılarının dolayısıyla KTÜ Makina Mühendisliği Fakültesi tarafından, mühendislik dalında, TAV'daki görev süresi boyunca Proje ve Risk Yönetimi konusunda başarıları nedeniyle de Amerikan Helenik Üniversitesi tarafından işletme dalında onur doktorasına layık görüldü.

TAV Havalimanları öncesinde birçok ulusal ve uluslararası projede, proje müdürlüğünden genel müdürlüğe kadar çeşitli görevler üstlendi. Massachusetts Institute of Technology'de (MIT) Kompleks Sistemler Yönetimi üzerine eğitim aldı. Uluslararası Havalimanları Konseyi (Airports Council International/ACI) Dünya Yönetim Kurulu Üyesi de olan Şener, 2012 yılında Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) Türk-Fransız İş Konseyi Başkanlığı görevine seçildi. Şener, Türkiye ve Fransa arasındaki ikili ilişkilere yaptığı katkılardan dolayı "Legion d'honneur" Şövalye nişanına layık görüldü.

Thomson Extel tarafından yerli ve yabancı finans kuruluşları arasında yapılan oylamada "en iyi CEO" alanında Türkiye'de 2010, 2011, 2014, 2015 ve 2016 yıllarında birinci, Avrupa Ulaştırma sektöründe 2014 yılında üçüncü seçildi.

## Metin YILDIRAN

Genel Müdür, Akfen Enerji Üretim

1979 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi'nden mezun olan Yıldiran, çevre ve enerji sektöründe 35 yılın üzerinde deneyime sahip olup, ulusal ve uluslararası deneyimine ilave, çok sayıda yayını bulunmaktadır. 1979 yılında mühendis olarak Türkiye Elektrik Kurumu'nda işe başlamıştır. 1982 ile 1985 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri Enerji Bakanlığı Oak Ridge Ulusal Laboratuvarı'nda çalışmıştır. Takiben, kamudan emekli olduğu 2005 yılına dek, Türkiye Elektrik Kurumu; Türkiye Elektrik Üretim ve İletim A.Ş. ve Elektrik Üretim A.Ş.'de mühendislikten daire başkanlığına kadar çeşitli görevlerde bulunmuştur. 2005 ile 2011 yılları arasında, Akfen Holding'in de bulunduğu çeşitli kuruluşlara çevre ve enerji konusunda danışmanlık yapmıştır. Akfen Holding bünyesine 2011 yılında profesyonel çalışan olarak katılmıştır. Metin Yıldiran halen, Akfen Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş.; Adana İpekyolu Enerji Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Laleli Enerji Elektrik Üretim A.Ş. firmalarında Genel Müdür olarak görev yapmaktadır.

## Mustafa Kemal GÜNGÖR

Genel Müdür, Akfen Yenilenebilir Enerji

1998 Yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden mezun olan Mustafa Kemal Güngör, 2003 yılında aynı üniversite ve aynı bölümde yüksek lisansını tamamlamıştır. Lisans eğitiminin son yılında ve yüksek lisans süresince Enerji Sistemleri alanında eğitim görmüştür. Mezuniyetinden günümüze kadar tüm çalışma hayatı enerji sektöründe geçmiştir. Kariyerine 1998 yılında enerji iletimi alanında başlayan Güngör, yüksek gerilim enerji iletim hatları ve trafo merkezleri projelerinde çalışmıştır. Sonraki iş yaşamında, enerji üretim santrali yatırımları yapan firmalarda görev almıştır. Türkiye'nin ilk özel sektör rüzgâr santralının kurulumundan, ilk yıl işletme döneminin sonuna kadar tüm süreçlerini tamamlamıştır. 2007 yılı Temmuz ayında katılmış olduğu Akfen Holding'in portföyündeki hidroelektrik santrallerin yapımı ve işletmesini yürüten ekibin ilk üyelerindendir. Holding bünyesindeki rüzgâr projeleri geliştirme çalışmalarını da yürütmektedir. Ayrıca toptan elektrik satış ve güneş enerjisi projeleri geliştirme konularına da katkı sağlamaktadır. Güngör halen Holding bünyesindeki HES ve RES Şirketlerinde Genel Müdür olarak görev yapmaktadır.

## Sertaç KARAAĞAOĞLU

Genel Müdür, Akfen GYO

Profesyonel iş hayatına 1996 yılında Toprakbank'ta Portföy Yöneticisi olarak başlayan Sertaç Karaağaoğlu, 2000-2001 yılları arasında Kentbank'ta Portföy Yöneticisi olarak çalıştı. Mart 2001'de Fortis Bank (Dışbank) bünyesine katılan Karaağaoğlu, 2011 yılına kadar sırasıyla Portföy Yöneticisi, Şube Müdürü, Anadolu Bölgesi KOBİ Direktörü, Doğu Akdeniz Bölge Müdürü ve Kredilerden Sorumlu Direktör olarak farklı yönetsel pozisyonlarda görevler üstlendi. 2011-2012 yılları arasında TEB BNP Paribas'ta Krediler Tahsis Direktörü olarak profesyonel kariyerine devam Karaağaoğlu, 2012-2016 yılları arasında Borsa İstanbul'da halka arzlar, tahvil ihraçları ve şirket satın almaları ile ilgili kurumsal finansman alanında Kotasyon ve Özel Pazar Grup Müdürü olarak çalıştı.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nden 1996 yılında mezun olan Sertaç Karaağaoğlu, 2015 yılında Maltepe Üniversitesi'nde İşletme Yönetimi Yüksek Lisansını tamamladı. Karaağaoğlu iyi derecede İngilizce biliyor.

## Ufuk TUĞÇU

Genel Müdür, İDO

Ufuk Tuğcu, 1980 yılında Yüksek Denizcilik Okulu'nu bitirmiştir. 1983'te Southampton Warsash Maritime Academy'de eğitimlere katılan Tuğcu, Tanker Safety, İnertgas System ve Crude Oil Washing sertifikalarını almıştır. Bugün İDO Genel Müdürlüğü görevini üstlenen Ufuk Tuğcu, iş hayatına 1980'de Deniz Nakliyat A.Ş.'de "Kaptan" olarak başladı. Dokuz yıl boyunca bu görevini sürdüren Tuğcu, 1989 yılında Petrol Ofisi Genel Müdürlüğü'ne geçti. Petrol Ofisi'nde ilk 3 yıl boyunca Kaptan olarak çalışan Ufuk Tuğcu, 1992'de yönetsel görevler almaya başladı ve 1992 - 2000 yılları arasında aynı firmada Enspektörlük ve Gemi İşletme Müdürü olarak görev yaptı. Ufuk Tuğcu 2000 yılında Petrol Ofisi'nin özelleştirilmesiyle Türkiye İş Bankası - Doğan Grubu Konsorsiyumu'nda Gemi Koordinatörlüğü'ne atandıktan sonra Kasım 2000'de İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş. (İDO) bünyesine katıldı. İDO'da Genel Müdür Yardımcısı olarak göreve başlayan Tuğcu, 2011 de yapılan özelleştirme ihalesine kadar aynı pozisyonda, özelleştirme sonrasında da Operasyon Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yürüttü. Nisan 2014'de Genel Müdür Vekilliği görevini üstlenen Tuğcu, Aralık 2014'te İDO Genel Müdürü olarak atanmıştır ve halen bu görevi yürütmektedir. Tuğcu aynı zamanda, BTA Denizyolları Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini ve Zeytinburnu Liman İşletmeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Zeyport) Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevini de yürütmektedir. Ufuk Tuğcu, evli ve 2 çocuk babasıdır.

## Emre SEZGİN

Genel Müdür, Akfen Su

2000 yılında Bilkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden mezun olan Sezgin, aynı yıl ABN Amro Yatırım Menkul Değerler A. Ş.'de kariyerine başladı. İşletme dalında yüksek lisansını 2002 yılında İngiltere'de tamamlayan Sezgin, 2004-2007 yılları arasında IBS Sigorta Brokerlik Hizmetleri A.Ş. bünyesinde kıdemli reasürans uzmanı olarak görev almıştır. 2008 yılında Akfen Holding İş Geliştirme Departmanı'nda çalışmaya başlayan Sezgin, proje finansmanı, özelleştirme ihaleleri, birleşmeler ve satın almalar, halka arz ve tahvil arzları gibi süreçlerde görevler almıştır. Mart 2014 tarihinde Akfen Çevre ve Su Yatırım Yapım İşletme A.Ş. Genel Müdür Vekili olarak görev alan Sezgin, Ağustos 2015 tarihinden itibaren Genel Müdür olarak görev yapmaktadır.

## Mesut Coşkun RUHİ

Genel Müdür, Akfen İnşaat

1992 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden mezun olan Ruhi, kısa bir süre Güriş İnşaat A.Ş.'de çalıştıktan sonra aynı yıl Akfen'e katılmıştır. Akfen İnşaat Turizm ve Ticaret A.Ş. bünyesinde, şantiyelerde Saha Mühendisliği'nden Proje Müdürlüğü'ne çeşitli kademelerde görevlerde bulunmuştur. Ruhi, 2005 yılından bu yana Genel Müdür olarak, Ocak 2016 itibarıyla ayrıca Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.



**A - GENEL BİLGİLER**

Sermaye Piyasası Kurululu'nun Seri: II NO:14.1 sayılı tebliğe istinaden hazırlanmıştır. Tüm tutarlar aksi belirtilmedikçe, bin Türk Lirası (TL) olarak ifade edilmiştir.

**1) Ait Olduğu Hesap Dönemi**

İşbu rapor 01.01.2016 - 31.12.2016 hesap dönemine aittir

**2) Şirket Bilgileri**

Şirketin Ticaret Unvanı: Akfen Holding A.Ş. Ticaret Sicil Numarası: 145672

Merkez Adresi:

Koza Caddesi No:22 GOP/ANKARA 06700 Tel: 0312 408 10 00

Faks: 0312 441 07 82

İstanbul Ofis Adresi:

Büyükdere Caddesi No:201 Levent/İSTANBUL 34394 Tel: 0212 319 87 00

Faks: 0212 319 87 10

Web Adresi: www.akfen.com.tr

**3) Şirketin Organizasyon, Sermaye ve Ortaklık Yapıları ve Hesap Dönemi İçerisindeki Değişiklikler****Ortaklık Yapısı – 31.12.2016**

Ortağın Ticaret Unvanı/ Adı Soyadı	Sermayedeki Payı (TL)	Sermayedeki Payı (%)	Grup
Hamdi AKIN	155.129.946	23,25%	A
Hamdi AKIN	417.235.220	62,55%	B
Selim AKIN	23.173.707	3,47%	B
Akınısı Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.	2.856.440	0,43%	B
Akfen Turizm Yatırımları ve İşletmecilik A.Ş.	2.856.440	0,43%	B
Akfen Altyapı Danışmanlık A.Ş.	65.828.933	9,87%	B
<b>TOPLAM</b>	<b>667.080.686</b>	<b>100,00%</b>	

**4) İmtiyazlı Paylar**

Genel Kurullarda A Grubu her bir hisse için üç oy hakkı mevcut olup, oy imtiyazı vardır.

**5) Yönetim Kurulu**

Akfen Holding'nin 11.05.2016 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda 1 yıl için seçilen Yönetim Kurulu üyeleri aşağıdaki gibidir.

Adı Soyadı	Görevi	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Olup Olmadığı
Hamdi AKIN	Yönetim Kurulu Başkanı	Bağımsız Üye Değil
İrfan ERCİYAS	Yönetim Kurulu Üyesi / Murahhas Aza	Bağımsız Üye Değil
Selim AKIN	Yönetim Kurulu Üyesi / Başkan Vekili	Bağımsız Üye Değil
Pelin AKIN ÖZALP	Yönetim Kurulu Üyesi	Bağımsız Üye Değil

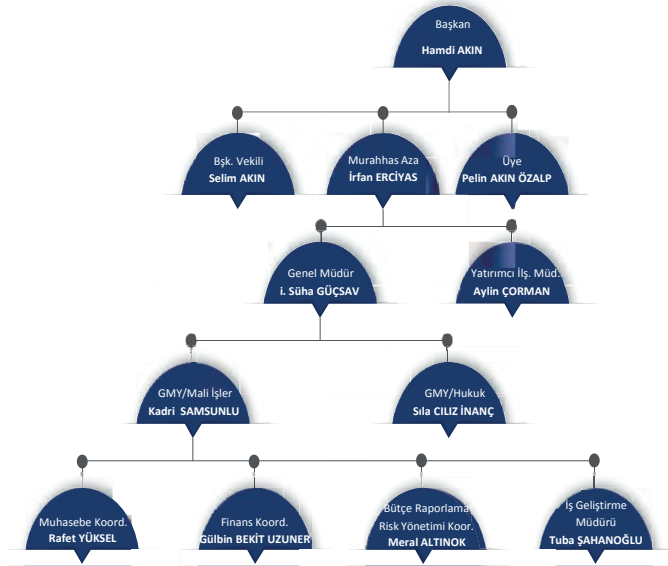


### Yönetim Kurulu Üyeleri Yetki ve Sınırı

Yönetim Kurulu Başkanı ve üyeleri, TTK'nın ilgili maddeleri ve Şirket Esas Sözleşmesi'nin 9 ve 10 uncu maddesinde belirtilen yetkilerle Şirketin temsili ve yönetimini gerçekleştirmektedir.

### Organizasyon Yapısı

#### YÖNETİM KURULU



#### Yönetim Takımı

Adı Soyadı	Görevi	Son 5 Yılda Şirkette Üstlendiği Görevler
İbrahim Süha GÜÇSAV	Genel Müdür	Yönetim Kurulu Üyesi / Genel Müdür
Sıla CILIZ İNANÇ	Genel Müdür Yardımcısı – Hukuk	Hukuk İşleri Koordinatörü
Hüseyin Kadri SAMSUNLU	Genel Müdür Yardımcısı – Mali İşler	Yönetim Kurulu Bşk. Danışmanı GMY – İş Geliştirme
Meral Necmiye ALTINOK	Bütçe, Raporlama ve Risk Yönetimi Koordinatörü	Akfen Altyapı Yatırımları Holding Genel Müdür Yardımcısı
Rafet YÜKSEL	Muhasebe Koordinatörü	Muhasebe Müdürü
Gülbin UZUNER BEKİT	Finansman Koordinatörü	Finansman Koordinatörü

### İş Ortaklıkları ve Bağlı Ortaklıkların Genel Müdürleri

Şirket	Genel Müdür
Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği A.Ş./ PSA Akfen Liman İşletmeciliği ve Yönetim Danışmanlığı A.Ş.	Frans Jol
TAV Havalimanları Holding A.Ş./ TAV Yatırım Holding A.Ş.	Mustafa Sani Şener
Akfen Yenilenebilir Enerji A.Ş.	Mustafa Kemal Güngör
İstanbul Deniz Otobüsleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Ufuk Tuğcu
Akfen Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Sertaç Karaağaoğul
Akfen Çevre ve Su Yatırım Yapım İşletme A.Ş.	Emre Sezgin
Akfen Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş.	Metin Yıldırım

### 6) Yönetim Organı Üyelerinin Şirketle Kendisi veya Başkası Adına Yaptığı İşlemler ile Rekabet Yasağı Kapsamındaki Faaliyetleri hakkında bilgi

Şirketin 2016 yılı faaliyetleri kapsamında Yönetim Kurulu üyeleri ile yönetimde söz sahibi personelin Şirkete karşı görevleri ile şahsi çıkarları veya diğer görevleri arasında olası çıkar çatışması kapsamına giren işlemler ile ilgili TTK 395/396 maddeleri ve ilgili diğer mevzuat çerçevesinde Genel Kurul'dan izin alınmış olup söz konusu kapsama giren işlemler yasal mevzuat kapsamında açıklanmaktadır.

### B - YÖNETİM ORGANI ÜYELERİ İLE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERE SAĞLANAN MALİ HAKLAR

31 Aralık 2016 tarihinde sona eren döneme ait Akfen Holding ve bağlı ortaklıkları için üst düzey yöneticilere sağlanan kısa vadeli faydalar toplamı 15.101 bin tam TL (31 Aralık 2015: 6.577 bin tam TL) tutarında olup, yasal mevzuat uyarınca yapılan açıklamalara uyulmakta ve şirketin ücret politikası doğrultusunda işlem yapılmaktadır.

#### Personel ve İşçi Hareketleri

31 Aralık 2016 tarihi itibarıyla; Akfen Holding ve bağlı ortaklıklar ile iş ortaklıklarının çalışan sayısı sırasıyla 78 (31 Aralık 2015: 265) ve 34.841 (31 Aralık 2015: 37.839)'dir.

#### Çalışanlara Sağlanan Faydalar

31 Aralık 2016 ve 31 Aralık 2015 tarihleri itibarıyla çalışanlara sağlanan faydalar izin yükümlülüğü karşılıklarından ve kıdem tazminatı karşılıklarından oluşmaktadır.

31 Aralık tarihlerinde sona eren yıllara ait çalışanlara sağlanan faydalar aşağıdaki gibidir:

('000 TL)	2016	2015
İzin yükümlülüğü karşılığı – kısa vadeli	3.001	2.053
Kıdem tazminatı karşılığı – uzun vadeli	1.410	1.441

## C - ŞİRKETİN ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Şirketimizin ileriye yönelik olarak geliştirmekte olduğu projelerle ilgili bilgiler işbu raporun "Akfen Holding ve Grup Şirketleri" bölümünde verilmiştir.

## Ç - ŞİRKET FAALİYETLERİ VE FAALİYETLERE İLİŞKİN ÖNEMLİ GELİŞMELER

Akfen Holding'in faaliyet gösterdiği sektörler ve başlıca bağlı ortaklıkları ve özsermaye yöntemine göre değerlendirilen iş ortaklıkları işbu raporda sunulmuştur.

Capital dergisi tarafından açıklanan "Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi" 2016 yılı sıralamasında Akfen'in iş ortaklarından sekizi (söz konusu sekiz firmadan dört tanesi Akfen Holding'in iş ortaklığı olan TAV Havalimanları'nın bağlı ortaklıkları ve iştirakleridir) yer almaktadır. Sıralamada yer alan bu şirketler TAV Havalimanları, TAV İnşaat, ATÜ, TAV İstanbul, MIP, IDO, HAVAŞ ve BTA Havalimanları'dır.

Ayrıca, Fortune dergisi tarafından açıklanan "Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi" 2016 yılı sıralamasında da Akfen'in iş ortaklarından yedisi (bunlardan dört tanesi TAV Havalimanları'nın bağlı ortaklıkları ve iştirakleri olmak üzere) yer almaktadır. Sıralamada yer alan bu şirketler TAV İnşaat, ATÜ, TAV İstanbul, MIP, IDO, HAVAŞ ve BTA Havalimanları'dır.

Akfen Holding'in bağlı ortaklıkları yönetim bakımından otonom olmakla birlikte, merkezi koordinasyon ve denetim ilkesi gereğince; finansman, mali koordinasyon, denetim, hukuk, yönetim bilgi sistemleri, insan kaynakları, tanıtım, eğitim ve organizasyon yönünden tek merkezden yönlendirilip denetlenmektedir. Özsermaye yöntemine göre değerlendirilen iş ortaklıklarımızın faaliyetlerine yönetim kurulu seviyesinde destek verilmekte ve Akfen Holding İç Denetim Birimi, Holding adına söz konusu şirketleri belli zamanlarda denetlenmektedir.

### 1) DÖNEM İÇİ ÖNEMLİ GELİŞMELER

#### Akfen Holding:

**20 Ocak 2016, Olağanüstü Genel Kurul Toplantı Sonucu:** 20.01.2016 tarihinde yapılan Olağanüstü Genel Kurul toplantısında; Şirket sermayesinin 261.900.000 TL'den 247.080.686 TL'ye indirilmesine dair esas sözleşme tadili ve Sermaye Azaltımına İlişkin Yönetim Kurulu Raporu onaylanmıştır. Olağanüstü Genel Kurul toplantısı Ankara Ticaret Sicil Müdürlüğü tarafından 20.01.2016 tarihinde tescil edilmiştir.

**27 Ocak 2016, Satma Hakkı Adil Bedeli ve Satma Hakkının Kullanılması Süreci:** SPK'nın Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği çerçevesinde kullanılacak satma hakkı işlemleri için Şirketimiz ile Ünlü Menkul Değerler A.Ş. arasında aracılık ve değerlendirme hizmetleri almak üzere sözleşme imzalanmıştır.

28.12.2015 günü Şirketimize ulaşan ilk satma hakkı kullanım talebini takiben, satma hakkının kullanımına ilişkin adil bedelin belirlenmesinde kullanılması amacıyla görevlendirilen Ünlü Menkul Değerler A.Ş. tarafından hazırlanan Değerleme Raporunda Akfen Holding A.Ş.'nin 1 TL nominal bedelli pay bedeli 13,0723 TL olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, satma hakkını kullanmak isteyen pay sahiplerinin en geç 22.03.2016 tarihi saat 17:00'ye kadar; ilgili formu eksiksiz doldurup imzalayarak kendi aracı kurumları vasıtasıyla Ünlü Menkul Değerler A.Ş.'ne teslim etmeleri, sahip oldukları payları ilgili kıymet hesabına MKK aracılığı ile virmanlamaları gerekmektedir.

**27 Ocak 2016, Sermaye Azaltımı Tarihi:** Şirketimizin 20.01.2016 tarihinde yapılan Olağanüstü Genel Kurul toplantısında, Şirket esas sözleşmesinin 6. Maddesinin tadili kabul edilmiştir ve 20 Ocak 2016 itibarıyla Ankara Ticaret Sicil Müdürlüğü'nce tescil edilmiştir. Bu kapsamda yapılacak sermaye azaltımı işleminde yalnızca "Şirket Paylarının Geri Alım Programı" çerçevesinde geri alınan ve şirket sermayesinin %5,66'sını oluşturan 14.819.314

TL nominal değerli şirket paylarının SPK'nın fon çıkışı gerektirmeyen sermaye azaltımı usullerine göre itfa edilmesi planlanmaktadır ve Şirketimizin diğer hissedarlarının sahip olduğu Akfen Holding A.Ş. hisselerinde herhangi bir iptal işlemi yapılmayacaktır. Gerçekleştirilecek 14.819.314 TL nominal değerli payların iptal edilmesi ve hisse fiyatının düzeltilmesi için MKK ve BİAŞ'a gerekli bildirimler yapılmıştır. Şirketimizin mevcut sermayesi olan 261.900.000 TL'nin 247.080.686 TL'ye azaltımı kapsamında payların iptal edilmesi işlemi 28.01.2016 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

**22 Şubat 2016, Finansal Duran Varlık Edinilmesi:** Akfen Holding Yönetim Kurulu'nun 13.07.2015 tarih 2015/16 sayılı kararına istinaden; Şirketimiz Yönetim Kurulu Üyesi Selim Akın'ın Karine Enerji Üretim ve Sanayi A.Ş.'nin sermayesinin %100'ünü temsil eden paylarının, Şirkettarafından 24.000.000.- ABD doları bedelle satın alınması işlemi 22.02.2016 tarihi itibarıyla gerçekleşmiştir. Ayrıca, yenilenebilir enerji portföyünde devam eden yapılanma çerçevesinde Karine Enerji ve Akfen Yenilenebilir Enerji'nin, 22.02.2016 tarihinde aldıkları Yönetim Kurulu kararlarına istinaden Türk Ticaret Kanunu'nun 136 ila 138. Maddeleri hükümleri ile 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 19 ve 20. Maddeleri hükümleri dairesinde Karine Enerji'nin tasfiyesiz ve bir bütün (kül) halinde Akfen Yenilenebilir Enerji'ye katılması suretiyle birleşme işlemine başlanmıştır.

**23.03.2016, Satma Hakkı Sürecinin Tamamlanması:** Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği çerçevesinde satma haklarının kullanılabilceği 23.12.2015 tarihini izleyen 3 aylık hak düşürücü süre 22.03.2016 tarihinde sona ermiştir. 23.12.2015-22.03.2016 tarihleri arasında satma hakkını kullanan ortaklara ilişkin özet bilgi aşağıda yer almaktadır.

#### Satma Hakkı Kullanım Talepleri

Satma Hakkını Kullanma Talep Sayısı	Toplam Lot Adet (Nominal TL)	Sermayedeki Pay Oranı	Toplam Satma Hakkı Bedeli
169	5.927.970	%2,3992	77.492.202,23

**24 Mart 2016, Ortaklıktan Çıkarma Hakkı Süreci Hk.:** Hamdi Akın; Tebliğ'in 6'ncı maddesinin ikinci fıkrası uyarınca belirlenmiş fiyat olan 10,9998 TL üzerinden, Tebliğ'in 5'inci maddesinin altıncı fıkrası uyarınca satma hakkı kullanılmayan toplam 1.203.851 TL nominal değerli pay için ortaklıktan çıkarma hakkını kullanmak ve Tebliğ çerçevesindeki diğer başvuruların gerçekleştirilmesi için 24.03.2016 tarihinde Şirketimize başvuruda bulunmuştur.

**24 Mart 2016, Ortaklıktan çıkarma süreci çerçevesinde sermaye azaltımı ve tahsisli sermaye arttırımı yapılması:** Şirketimiz Yönetim Kurulu'nun 24.03.2016 tarih ve 2016/19 nolu kararı ile;

- Ortaklıktan çıkarma hakkına konu, hakim ortak; Hamdi Akın, Selim Akın, Akınısı Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş., Akfen Turizm Yatırımları ve İşletmecilik A.Ş. ve Akfen Altyapı Danışmanlık A.Ş. dışındaki diğer ortaklarımızın toplam 1.203.851 TL nominal değerli paylarının iptal edilerek sermaye azaltımı yapılmasına,
- İşbu iptal edilen paylar karşılığında eş zamanlı olarak, ortaklıktan çıkarma hakkını kullanan Hamdi Akın'a tahsisli 1 TL nominal değerdeki pay için 10,9998 TL bedel üzerinden 13.242.120,23 TL nominal değer tutarında sermaye arttırımı yapılmasına ve Şirketimiz sermayesinin tekrar 247.080.686-TL'na çıkarılmasına,
- Şirketimiz Esas Sözleşmesi'nin "Sermaye" başlıklı 6. maddesinin ekteki şekilde tadiline,
- Çıkarılmış sermayenin artırılması suretiyle ihraç edilecek paylara ilişkin ihraç belgesinin ve tadil metninin onaylanması amacıyla SPK'ya ve Şirketimiz paylarının kottan çıkarılması amacıyla da Borsa İstanbul'a başvuruda bulunulmasına, karar verilmiştir.

**24/25 Mart 2016, Ortaklıktan çıkarma süreci çerçevesinde yapılan başvurular:** Çıkarılmış sermayenin artırılması suretiyle ihraç edilecek paylara ilişkin ihraç belgesinin ve tadil metninin onaylanması amacıyla SPK'ya

ve paylarımızın kottan çıkarılması amacıyla da Borsa İstanbul'a başvuruda bulunulması kapsamındaki SPK ve Borsa İstanbul başvuruları 25.03.2016'de yapılmıştır.

**21 Nisan 2016, Kendi İsteğiyle Kottan Çıkma Başvurusu:** Borsa İstanbul A.Ş., Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği kapsamında Kurula ve Borsaya başvuru yapan Akfen Holding A.Ş. ile ilgili olarak, Borsa Genel Müdürlüğü'nün 20.04.2016 tarihli onayıyla, Kurul tarafından onaylanması şartıyla, ihraç belgesinin Kurul tarafından onaylandığı Borsaca öğrenildiğinde Şirketin işlem sırası kapatılacak, Şirket payları, işlem sırası kapatıldığında mevcut bulunduğu BIST endeksleri kapsamında çıkarılacak, ve MKK sürecinin tamamlanmasının ardından Borsa tarafından KAP'ta yapılacak duyuruyu izleyen ilk iş gününden itibaren, Şirket paylarının Borsa kotundan çıkarılacağını duyurmuştur.

**28 Nisan 2016, Pay Sırasının İşleme Kapatılması:** Borsa İstanbul A.Ş., yaptığı açıklamada, SPK'nın KAP'ta yayımlanan 28.04.2016 tarih ve 2016/14 sayılı haftalık bülteninde Akfen Holding'in ihraç belgesinin Kurulca onaylanması talebinin olumlu karşılandığı belirtilmiş ve bu doğrultuda Pay Piyasası Yıldız Pazar'da işlem görmekte olan Şirket paylarına ait AKFEN.E sırasının 29.04.2016 tarihinden itibaren işleme kapatılacağını açıklamıştır.

**06 Mayıs 2016, İhraç Belgesi:** Akfen Holding, hakim ortak Hamdi Akın tarafından satma hakkını kullanmayan ortakların ortaklıktan çıkarılması, bu ortaklara ait toplam 1.203.851- TL nominal değerli payların iptali ile söz konusu paylar karşılığında çıkarılacak ve ortaklıktan çıkarma hakkı kullanım bedeli olan 10,9998- TL üzerinden Hamdi Akın'a tahsisli olarak yapılacak sermaye artırımı amacıyla hazırlanan ihraç belgesinin SPK tarafından onaylanmış olduğunu açıklamış ve SPK tarafından onaylı ihraç belgesi ve esas sözleşme tadilinin 06.05.2016 tarihi itibarıyla Ankara Ticaret Sicil Müdürlüğü tarafından tescil edilmiş olduğunu bildirmiştir.

**11 Mayıs 2016, Hak Kullanım İşlemleri:** Merkezi Kayıt Kuruluşu, Akfen Holding A.Ş.'nin MKK'ya yapmış olduğu başvuru sonucunda, ortaklıktan çıkarmaya konu paylar ilgili hesaplardan çıkılarak iptal edilmiş olup, 1 TL nominal değerli pay için %1.099,98 oranındaki ortaklıktan çıkarma bedeli ödemesinin 11.05.2016 tarihinde ilgili üyelerin Takasbank A.Ş. nezdindeki serbest hesaplarına aktarılmış olduğunu açıklamıştır. Ayrıca, ortaklıktan çıkan ortakların paylarının iptali karşılığında tahsisli olarak 1.203.851 TL nominal değerde pay ihracının da 11.05.2016 tarihinde gerçekleştirilmiş olduğunu açıklamıştır.

**11 Mayıs 2016, Kendi İsteği ile Kottan Çıkma:** Payları Borsa Ana Pazarı'nda işlem gören ve 29.04.2016 tarihinden bu yana işlem sırası kapalı olan Akfen Holding A.Ş.'nin Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği kapsamındaki MKK süreci 11.05.2016 tarihinde tamamlandığından, Şirket payları 12.05.2016 tarihinden itibaren Borsa kotundan çıkarılacağı açıklanmıştır.

**13 Mayıs 2016, Olağan Genel Kurul Toplantısı:** Akfen Holding 2015 yılı Olağan Genel Kurul toplantısı 11.05.2016 tarihinde yapılmıştır.

**30 Mayıs 2016, Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı Sonucu:** 27.05.2016 tarihli Olağanüstü Genel Kurul toplantısında, Şirket esas sözleşmesinin "Sermaye" başlıklı 6.maddesinde tadilat yapılarak şirket sermayesinin Akfen Holding A.Ş. Esas Sözleşme Tadil tasarısı doğrultusunda tadil edilerek artırılması hususu oybirliği ile kabul edilmiştir. Şirketimizin 247.080.686 TL olan sermayesinin iç kaynaklardan karşılanmak suretiyle 420.000.000 TL artırılarak 667.080.686 TL'ye çıkarılması işlemi 27.05.2016 tarihi itibarıyla tescil edilmiştir.

**01 Haziran 2016, Bölünme ile ilgili Yönetim Kurulu Kararı:** Şirketimizin 01.06.2016 tarih ve 2016/26 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ile; Türk Ticaret Kanununun 390 (4). maddesi hükümleri uyarınca aşağıda belirtilen kararlar alınmıştır:

1. Şirketimiz aktifine olumlu etkisi olan, mevcut iş planlarını dikkate alarak optimal sermaye yapısına ulaşmış, özsermayeye güçlü nakit akımları yaratabilen ve yaratma potansiyeli olan, temettü verimliliği yükselen şirketlerin paylarının tutulması; yatırım ihtiyaçları ve geliştirme çalışmaları devam eden şirket paylarının ise



kapsam dışına çıkarılarak şirketimizin faaliyet alanı ve ortaklıklarının buna göre yeniden düzenlenmesi amacıyla;

5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 19. ve 20. Maddesi ile 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun bölünmeye ilişkin ilgili hükümleri uyarınca; Akfen Termik Enerji Yatırımları A.Ş., İdo İst. Deniz Otobüsleri San.ve Tic. A.Ş., Akfen Çevre Ve Su Yatırım Yapım İşle. A.Ş., Tav Yatırım Holding A.Ş., Akfen Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş., ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun bölünmeye ilişkin ilgili hükümleri uyarınca; Akfen Termik Enerji Yatırımları A.Ş.'de, Adana İpekyolu Enerji Üretim San Ve Tic. A.Ş.'de, Şirketimizin sahip olduğu hisselerin bölünerek Ankara Ticaret Sicilinde 396277 Sicil numarası ile kayıtlı Akfen Mühendislik A.Ş.'ye aynı sermaye olarak konulmasına,

2. Artan sermayeyi temsil eden hisse senetlerinin Akfen Holding A.Ş. ortaklarına verilmesine,
3. Bölünme işleminin 31.05.2016 tarihli ara bilançolar üzerinden yapılmasına,
4. Bölünmeye ilişkin olarak; gereken tespitleri yapmak üzere DRT Yeminli Mali Müşavirlik ve Bağımsız Denetim A.Ş.'nin yetkilendirilmesine,
5. Bölünme sözleşmesinin hazırlanmasına,
6. Söz konusu hususlar tamamlandıktan sonra gerekli tüm işlemlerin tamamlanması, Yönetim Kurulu'na yetki verilmesi, bölünme sözleşmesinin onaylanması için Şirketimiz Genel Kurulu'nun toplantıya çağırılmasına, toplantıya katılanların oybirliği ile karar verilmiştir.

**20 Haziran 2016, 01.06.2016 tarih ve 2016/26 sayılı Yönetim Kurulu Kararında Düzenleme:** Şirketimiz Yönetim Kurulu'na alınmış olunan 01.06.2016 tarih ve 2016/26 sayılı Yönetim Kurulu kararında aşağıdaki düzenlemenin yapılmasına karar verilmiştir. Söz konusu kararın 1. Maddesinde Şirketimizin sahip olduğu hisselerden bölünerek Akfen Mühendislik A.Ş.'ye aynı sermaye olarak konulacak şirket hisselerine, Akfen Enerji Gaz Santrali Yat.ve Tic. A.Ş., Akfen Enerji Üretim Ve Ticaret A.Ş., Akfen Rüzgar Enerjisi Ve Tic.A.Ş., Akfen Karaköy Gayrimenkul Yatırımları Ve İnş. A.Ş., Akfen Güllük Çevre Ve Su Yatırım Yapım İşlt.A.Ş., Akfensu Arbiogaz Dilovası Atık Su Ar.Yap.İşl.A.Ş., Akfen Güneş Enerjisi Yatırım Ve İşletme A.Ş. ve Batı Karadeniz Elk.Dağ.Ve Sis. A.Ş.'de sahip olunulan hisselerin de eklenerek bölünme işlemine konu edilmesine ve bölünme işlemi için belirlenen tüm konuların söz konusu hisseler için de geçerli olmasına karar verilmiştir.

**30 Haziran 2016, Bölünme İşlemi İnceleme Hakkı Duyurusu:** Şirketimizin, Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda da duyurulmuş bulunan 01.06.2016 ve 20.06.2016 tarihli Yönetim Kurulu Kararına uygun olarak hazırlanan; Bölünme Sözleşmesi, Bölünme Raporu, Yönetim Kurulunca hazırlanan son üç yılın finansal tablolar ile faaliyet raporları ve ara bilançolar; genel kurulun bilgi ve onayına sunulmasından en az 2 (iki) ay önce ve 01.07.2016 tarihinden itibaren Şirket Merkezinde tevdi edilecek ve pay sahiplerimizin incelemesine hazır bulundurulacaktır.

**1 Kasım 2016, Bölünme Sürecinde Alacaklıların Korunmasına Dair İlan Sürecinin Başlatılması:** Şirketimizin, Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda da duyurulmuş bulunan 01.06.2016 tarih ve 2016/26 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ve 20.06.2016 tarih ve 2016/28 sayılı Yönetim Kurulu Kararına istinaden, Türk Ticaret Kanununun 174.maddesi uyarınca yapılan ilanla, alacaklılar alacaklarını bildirmeye ve teminat verilmesi için istemde bulunmaya çağırılmışlardır. Türk Ticaret Kanununun 175.maddesi uyarınca, son ilan tarihinden itibaren (15 Kasım 2016) alacaklılara üç aylık süre tanınmıştır. Bu dönemde Şirketimize herhangi bir başvuru olmamıştır.

**25 Kasım 2016, Tahvil İhracı Hk Yönetim Kurulu Kararı:** Şirketimizin 25.11.2016 tarih ve 2016/37 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ile, Şirketimiz esas sözleşmesinin 7. Maddesi uyarınca, 600.000.000-TL (AltıYüzMilyon Türk Lirası) nominal değerine kadar 5 yıla kadar vadeli 3 veya 6 ayda bir kupon ödemeli, değişken faizli tahvil ihraç edilmesine, ihracın halka arz edilmeksizin nitelikli yatırımcıya satış yöntemiyle gerçekleştirilmesine, ihraçla ilgili diğer tüm şart ve esasların belirlenmesi hususunda Şirketimiz Genel Müdürlüğü'nün yetkili kılınmasına, ihraç işlemlerinde İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.'nin ve tespit edilecek diğer yetkili kuruluşların ihtiyaca göre aracı kurum olarak kullanılmasına, toplantıya katılanların oybirliği ile karar verilmiştir. T.C. Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu'na ihraç için onay alınması amacıyla yasal başvuru 25.11.2016'da yapılmıştır.

### Yatırımlar

2016 yılında toplam 30,1 milyon tam TL tutarında yatırım yapılmıştır. Bu tutarın önemli bir kısmı, 22,9 milyon tam TL tutar Akfen GYO tarafından ve 3,2 milyon tam TL tutar Akfen Yenilenebilir Enerji yapılmıştır.

### İç Kontrol Mekanizması

Şirketin iç kontrol mekanizması olan İç Denetim Birimi, Yönetim Kurulu tarafından kendilerine verilen görevleri yerine getirmektedir. Akfen Holding İç Denetim Birimi, Holding adına söz konusu tüm iştirakleri belli zamanlarda denetlemektedir.

### İş Ortaklıkları ve Bağlı Ortaklıkların sermayeleri ve hisse oranları

Şirketimizin başlıca bağlı ortaklık ve iş ortaklıklarının unvanları, sahiplik oranı (doğrudan ve dolaylı ortaklık payları toplamı) ve konsolidasyon yöntemi aşağıdaki gibidir.

Ticaret Ünvanı	31.12.2016 Sahiplik Oranı (%)	Konsolidasyon Yöntemi
Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği A.Ş.	50,00	Özkaynak yöntemi
TAV Havalimanları Holding A.Ş.	8,12	Özkaynak yöntemi
Akfen Yenilenebilir Enerji A.Ş.	90,00	Özkaynak yöntemi
PSA Akfen Liman İşl. ve Yönetim Dan. A.Ş.	50,00	Özkaynak yöntemi
TAV Yatırım Holding A.Ş.	21,68	Özkaynak yöntemi
İstanbul Deniz Otobüsleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	30,00	Özkaynak yöntemi
Akfen Termik Enerji Yatırımları A.Ş.	99,64	Tam Konsolide
Akfen Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	56,88	Tam Konsolide
Akfen Çevre ve Su Yatırım Yapım İşletme A.Ş.	50,00	Özkaynak yöntemi

### Hesap Dönemi İçerisinde Yapılan Özel Denetim ve Kamu Denetimleri

2016 yılı içerisinde yapılan özel denetim ve kamu denetimi:

Bağlı ortaklığımız Akfen Termik Enerji'nin bağlı ortaklığı olan Akfen Enerji Üretim A.Ş.'nin 2010-2011-2012 yılları sınırlı denetim yapılmaktadır. Bu kapsamda, 2010-2011-2012 yılları denetimi tamamlanmıştır.

Ayrıca, bağlı ortaklığımız Akfen Yenilenebilir Enerji Kaynakları A.Ş. bağlı ortaklığı olan Beyobası Enerji Üretim A.Ş.'nin 2011-2012 yılları denetimi tamamlanmıştır.

### Davalar

13 Mart 2017 tarihli SPK raporunda yer aldığı üzere 31.12.2016 itibarıyla Şirket'in kısa vadeli ve uzun vadeli dava karşılığı bulunmamaktadır.

### Şirket ve Yönetim Organı Üyeleri hakkında uygulanan yaptırımlar

Mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle şirket ve Yönetim Kurulu üyeleri hakkında uygulanan idari ve adli yaptırımlar yoktur.

### Bağışlar

Akfen Holding'in 2016 yılında çeşitli dernek ve vakıflara yaptığı solo yardım tutarı 233.680,88 tam TL'dir (2015: 2.396.279 tam TL).

### Kurumsal Sosyal Sorumluluk

2016 yılında Akfen Holding'in katıldığı Kurumsal Sosyal Sorumluluk projeleri hakkında bilgi işbu raporun "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" bölümünde bulunmaktadır.

### İlişkili Taraf Açıklamaları

#### İlişkili taraf bakiyeleri

31 Aralık 2016 ve 31 Aralık 2015 tarihleri itibarıyla ilişkili taraflardan kısa vadeli alacaklar ve borçlar aşağıdaki gibidir:

('000 TL)	31 Aralık 2016	31 Aralık 2015
Diğer alacaklar	5.611	99.587
	<b>5.611</b>	<b>99.587</b>
Ticari borçlar	1.019	3.783
Diğer borçlar	-	1.603
	<b>1.019</b>	<b>5.386</b>

31 Aralık 2016 ve 31 Aralık 2015 tarihleri itibarıyla ilişkili taraflardan uzun vadeli alacaklar ve borçlar aşağıdaki gibidir:

('000 TL)	31 Aralık 2016	31 Aralık 2015
Diğer alacaklar	401.092	431.387
	<b>401.092</b>	<b>431.387</b>
Diğer borçlar	10.581	9.066
	<b>10.581</b>	<b>9.066</b>

Bu notta belirtilmeyen Şirket ve bağlı ortaklıkları ile iş ortaklıkları arasında gerçekleşen diğer tüm işlemler konsolidasyon sırasında eliminasyon işlemine tabi tutulmuştur. Grup ile diğer ilişkili taraflar arasındaki bakiyelerin detayları takip eden sayfada açıklanmıştır.

31 Aralık 2016 ve 31 Aralık 2015 tarihleri itibarıyla, Grup'un ilişkili taraflardan kısa vadeli diğer alacak bakiyeleri aşağıdaki gibidir:

İlişkili taraflardan kısa vadeli diğer alacaklar: ('000 TL)	31 Aralık 2016	31 Aralık 2015
Akfen Altyapı Danışmanlık	5.571	99.308

Diğer	40	279
	<b>5.611</b>	<b>99.587</b>

31 Aralık 2016 ve 31 Aralık 2015 tarihleri itibarıyla, Grup'un ilişkili taraflardan uzun vadeli diğer alacak bakiyeleri aşağıdaki gibidir:

İlişkili taraflardan uzun vadeli diğer alacaklar: ('000 TL)	31 Aralık 2016	31 Aralık 2015
Akfen İnşaat	279.520	425.334
Akfen Yenilenebilir Enerji	96.934	-
Akfen Enerji Dağıtım	16.637	-
Akfen Su	7.213	5.455
İDO	86	66
Diğer	702	532
	<b>401.092</b>	<b>431.387</b>

31 Aralık 2016 ve 31 Aralık 2015 tarihleri itibarıyla ilişkili taraflara kısa vadeli diğer borçlar bakiyelerinin tamamı Akfen Holding'in TAV Yatırım'a olan borcundan oluşmaktadır.

#### *İlişkili taraf işlemleri*

31 Aralık tarihleri itibarıyla ilişkili taraflara verilen hizmetler aşağıdaki şekildedir:

İlişkili taraflara verilen hizmetler: ('000 TL)	31 Aralık 2016		31 Aralık 2015	
	Tutar	İşlem	Tutar	İşlem
Akfen İnşaat	55.938	Finansman Geliri	8.583	Finansman Geliri
Akfen Yenilenebilir Enerji	4.898	Finansman Geliri	-	-
Akfen Yenilenebilir Enerji	3.080	Diğer	-	-
MIP	2.244	Kira Geliri	-	-
Akfen İnşaat	1.041	Diğer	-	-
Akfen Su	729	Elektrik Satış Geliri	727	Elektrik Satış Geliri
TAV Havalimanları	-	Elektrik Satış Geliri	27.346	Elektrik Satış Geliri
MIP	-	Elektrik Satış Geliri	6.816	Elektrik Satış Geliri
İDO	-	Elektrik Satış Geliri	3.075	Elektrik Satış Geliri
İDO	-	Finansman Geliri	738	Finansman Geliri
Hacettepe Teknokent	-	Finansman Geliri	536	Finansman Geliri
Akfen GYT	-	Finansman Geliri	-	Finansman Geliri
Diğer	240	Finansman Geliri	-	Finansman Geliri
	<b>68.170</b>		<b>47.821</b>	

31 Aralık tarihleri itibarıyla ilişkili taraflardan alınan hizmetler aşağıdaki şekildedir:

İlişkili taraflardan alınan hizmetler: ('000 TL)	31 Aralık 2016		31 Aralık 2015	
Şirket	Tutar	İşlem	Tutar	İşlem
İBS Sigorta ve Reasürans Brokerliği A.Ş.	1.011	Alımlar	4.704	Alımlar
	<b>1.011</b>		<b>4.704</b>	

## D – FİNANSAL DURUM

Şirketimiz finansal durumuna dair hususlar işbu raporun “2016 Yılına Ait Finansal Sonuçlar” bölümlerinde verilmiştir.

### Temettü Politikası

Şirketimiz Akfen Holding, Türk Ticaret Kanunu, vergi mevzuatı, ilgili diğer yasal mevzuat hükümleri ve Şirketimizin Esas Sözleşmesi’ne uygun olarak kâr dağıtım kararlarını belirlemektedir.

Kâr payı dağıtımında pay grupları arasında imtiyaz yoktur.

Şirketimiz Esas Sözleşmesi’nin “Kârın Dağıtım” başlıklı 18. Maddesinde; genel kanuni yedek akçe ayrıldıktan sonra, “kalandan, varsa yıl içinde yapılan bağış tutarının ilavesi ile bulunacak meblağ üzerinden, Türk Ticaret Kanununa uygun olarak birinci temettü ayrılacağı, bu indirimler yapıldıktan sonra, Genel Kurulun, kâr payının, yönetim kurulu üyeleri ile memur, müstahdem ve işçilere, çeşitli amaçlarla kurulmuş vakıflara ve benzer nitelikteki kişi ve kurumlara dağıtılmasına karar verme hakkına sahip olduğu ve Pay sahipleri için belirlenen birinci temettü dağıtıldıktan sonra kalan dağıtılacak kârın %1’inin Türkiye İnsan Kaynakları Vakfı’na dağıtılması hususu düzenlenmektedir.

Kâr dağıtım kararında, uzun vadeli Holding stratejilerimiz, grup şirketlerinin sermaye gereksinimleri, yatırım ve finansman politikaları, kârlılık ve nakit durumu dikkate alınmaktadır.

Dağıtılmasına karar verilen kârın dağıtım şekli ve zamanı, Yönetim Kurulu’nun bu konudaki teklifi üzerine Genel Kurul’ca kararlaştırılır.

Genel Kurul’da alınacak karara bağlı olarak dağıtılacak temettü, tamamı nakit veya tamamı bedelsiz hisse şeklinde olabileceği gibi, kısmen nakit ve kısmen bedelsiz hisse şeklinde de belirlenebilir.

Kâr payı, dağıtımına karar verilen genel kurul toplantısında karara bağlanmak şartıyla eşit veya farklı tutarlı taksitlerle ödenebilir. Taksit sayısı genel kurul tarafından veya genel kurul tarafından açıkça yetkilendirilmesi şartıyla yönetim kurulu tarafından belirlenir.

Kâr dağıtımının Genel Kurul toplantısını takiben en geç bir ay içinde yapılması amaçlanmakta olup, kâr dağıtım tarihine Genel Kurul karar vermektedir.

## E – RİSKLER VE YÖNETİM ORGANININ DEĞERLENDİRMESİ

### Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması

Aralık 2012’de Şirketimiz Yönetim Kurulu’nca; Aday Gösterme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi görevlerini de yerine getirmekte olan Kurumsal Yönetim Komitesi’nin; Riskin Erken Saptanması çerçevesinde yaptığı çalışmalar neticesi nihai hale getirilen Risk Yönetimi El Kitabı’nın Şirketimizde uygulanması onaylanmıştır.

Şirketimizde Risk yönetimi faaliyetleri, Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı’na bağlı Bütçe, Planlama ve Risk Yönetimi Koordinatörlüğü’nce yürütülmektedir.



2012 yılında, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin sistematik hale getirilmesi ve Grup bünyesinde risk kültürünün oluşturulması amacıyla, kurumsal risk yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti alınmıştır.

Bu kapsamda Holding ve bağlı ortaklıkları bünyesinde risk envanterleri oluşturulmuştur. Holding ve bağlı ortaklıkları Akfen İnşaat, Akfen Enerji, Akfen HES ve Akfen GYO şirketlerindeki tüm süreçleri kapsayacak risk haritaları ve süreçlere ilişkin kontrol aktiviteleri ile alınması gereken aksiyonlar tanımlanmıştır. Söz konusu aksiyonların uygulamalarına başlanmıştır ve halen bu süreç devam etmektedir.

Bu kapsamda 2014 yılında yönetim raporlama sistemi kurulmuş ve kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca, sürekli geliştirilmekte olan iş sağlığı ve güvenliği politika ve prosedürleri kapsamında Akfen HES Grubu'nun İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetmeliği güncellenmiştir. Acil durumlara karşı üst seviyede hazırlıklı olmak adına, iş sürekliliği planı (felaket kurtarma planı) hazırlanmış ve 18.12.2014 tarihinde yayınlanmıştır.

### İç Kontrol Mekanizması

İç Kontrol Mekanizması, etkin bir şekilde Yönetim Kurulu tarafından kendilerine verilen görevleri, yerine getirmektedir.

### Risk Yönetimi

Akfen Holding etkilendiği riskleri; finansal, operasyonel, sermayeye ilişkin riskler olarak sınıflandırmıştır. Finansal Risk Yönetimi hakkında detay bilgi iş bu raporun Bağımsız Denetim Raporu kısmındaki 33 nolu "Finansal Araçlardan Kaynaklanan Riskler" bölümünde mevcuttur.

#### I) Finansal Riskler

**Kredi Riski:** Kredi riski, bir müşteri veya karşı tarafın sözleşmedeki yükümlülüklerini yerine getirmemesi riskidir ve önemli ölçüde müşteri alacaklarından kaynaklanmaktadır. Grup'un müşteri tabanının demografik yapısının, müşterinin faaliyet gösterdiği endüstrinin ve ülkenin oluşturduğu temerrüt riskini de içeren, kredi riski üzerinde etkisi vardır.

**Likidite Riski:** Likidite riski Grup'un ileri tarihlerdeki finansal yükümlülüklerini karşılayamaması riskidir. Grup'un likidite riski, mevcut ve ilerideki muhtemel borç gereksinimlerinin normal koşullarda ya da kriz durumlarında fonlanabilmesi için çeşitli finansal kuruluşlardan Grup'u zarara uğratmayacak ya da itibarını zedelemeyecek şekilde yeterli finansman olanakları temin edilerek yönetilmektedir. Grup şirketleri, güncel ve olası ihtiyaçlarını fonlayabilme riskini yeterli sayıda kredi alınabilecek kuruluşun mevcudiyetiyle azaltmaktadır.

**Yabancı Para Riski:** Grup, yabancı para birimleri üzerinden olan çeşitli gelir ve gider kalemleri ve bunlardan doğan yabancı para borç, alacak ve finansal borçlar sebebiyle döviz kuru riskine maruz kalmaktadır. Grup orta ve uzun vadeli kredilerini, elde ettiği proje gelirlerinin para birimi cinsinden gerçekleştirmektedir. Kısa vadeli krediler için ise borçlanmalar havuz/portföy modeli altında dengeli olarak TL, Avro ve ABD Doları olarak gerçekleştirilmektedir.

**Faiz Riski:** Grup'un faaliyetleri, Akfen Holding ve bağlı ortaklıklarının banka borçlanmalarının kısmen değişken faizli kredilerden oluşmasına bağlı olarak, faiz oranlarındaki dalgalanma riskine maruzdur. Risk yönetiminin amacı piyasa faiz oranlarını Grup'un işletme politikaları ile uyumlu tutarak net faiz gelirlerini optimize etmektir.

#### II) Operasyonel Riskler

Operasyonel risk, Grup'un süreçleri, çalışanları, kullandığı teknoloji ve altyapısı ile ilgili geniş çeşitliliğe sahip sebeplerden ve kredi riski, piyasa riski ve likidite riski haricindeki yasal ve düzenleyici gereklilikler ve tüzel kişilikle ilgili genel kabul görmüş standartlar gibi dış faktörlerden kaynaklanan doğrudan veya dolaylı zarar

riskidir. Operasyonel riskler Grup'un bütün faaliyetlerinden doğmaktadır. Grup'un amacı bir yandan finansal zararlardan ve Grup'un itibarına zarar vermekten kaçınarak diğer yandan girişimciliği ve yaratıcılığı kısıtlayan kontrollerden kaçınarak operasyonel riski yönetmektir. Operasyonel riskten kaçınmadaki kontrollerin iyileştirilmesi ve uygulanması birincil olarak her bir işletmedeki üst düzey yöneticilerin sorumluluğundadır.

### Sermaye Risk Yönetimi

Sermayeyi yönetirken Grup'un hedefleri, ortaklarına getiri, diğer hissedarlara fayda sağlamak ve sermaye maliyetini azaltmak amacıyla en uygun sermaye yapısını sürdürmek için Grup'un faaliyette bulunabilirliğinin devamını korumaktır. Sermaye yapısını korumak veya yeniden düzenlemek için Grup ortaklara ödenecek temettü tutarını belirlemekte, yeni hisseler çıkarabilmekte ve borçlanmayı azaltmak için varlıklarını satabilmektedir. Grup sermayeyi net finansal borç/özkaynaklar oranını kullanarak izlemektedir.

## F – DİĞER HUSUSLAR

### 1) DÖNEM SONRASI ÖNEMLİ GELİŞMELER

#### Akfen Holding

**2 Ocak 2017, Borçlanma Aracı İhraç Limitine İlişkin SPK Onayı:** Şirketimizin 25.11.2016 tarihinde SPK'ya yapmış olduğu borçlanma aracı ihraç limiti başvurusu SPK'nın 29.12.2016 tarih ve 37/1300 sayılı kararı kapsamında onaylanmış olup, Şirketimiz tarafından 600.000.000.-TL nominal tutara kadar yurt içinde halka arz edilmeksizin ihraç edilecek borçlanma araçlarına ilişkin ihraç belgesi KAP'ta yayınlanmıştır.

**6 Ocak 2017, Tahvil Satışının Tamamlanması:** Şirketimiz, İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. aracılığıyla ve nitelikli yatırımcılara satış yöntemiyle, 09.01.2017 vade başlangıç tarihli 300.000.000.- TL nominal değerli tahvil ihracını tamamlamıştır.

**9 Ocak 2017, Kupon ve İtfa Ödemesi:** Şirketimiz tarafından ihraç edilen 140.000.000 TL tahvilin 12. kupon ödeme dönemine ilişkin 4.031.998,97 TL faiz ve 140.000.000 TL ana para ödemesi 09.01.2017 itibarıyla yapılmıştır.

**3 Şubat 2017, Bölünme Genel Kurulu İlanı:** Şirketimizin, Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda da duyurulmuş bulunan 01.06.2016 tarih ve 2016/26 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ve 20.06.2016 tarih ve 2016/28 sayılı Yönetim Kurulu Kararına istinaden başlatılan bölünme işlemine dair Olağanüstü Genel Kurul toplantısı 16 Şubat 2017 saat 10:00'da Şirket merkezinde yapılacaktır.

**16 Şubat 2017, Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı Sonucu:** Akfen Holding Anonim Şirketi'nin 16.02.2017 tarihinde, saat 10:00'da, şirket merkezinde yapılan Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı'nda; Şirketimizin, şirket aktifindeki bir kısım iştirak hisselerini ve bunlara bağlı borçlarını 5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun 19. ve 20. Maddesi ile 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun kısmi bölünmeye ilişkin ilgili hükümleri uyarınca kayıtlı ve emsal değerleri üzerinden sermaye yapısı oransal olarak Şirketimizinki ile aynı olan Akfen Mühendislik A.Ş.'e külli halefiyet hükümleri dairesinde devretmek suretiyle kısmi olarak bölünmesi hususu, 29.06.2016 tarih ve YMM 34105055/62-47 sayılı "Kısmi Bölünmenin Yasal ve İkincil Mevzuata Uygunluğunun Tespitine, Kısmi Bölünmeye Konu Olan Payların Değerlerinin Tespitine, Bölünen Şirkette Yapılması Gereken Sermaye Azaltımı Tutarının ve Sermaye Azaltımı Sonrası Pay ve Sermaye Yapısının Tespitine, Devralan Şirketin Artacak Sermayesinin ve Sermaye Artışı Sonrası Pay ve Sermaye Yapısının Tespitine, ve Kısmi Bölünmeye Taraf Şirketlerin Alacaklılarının Alacaklarının Tehlikeye Düşüp Düşmediğinin Tespitine İlişkin YMM Raporu" ve 27.10.2016 tarih ve YMM 34105055/68-53 sayılı "Kısmi Bölünmeye Taraf Şirketlerin Alacaklılarının Alacaklarının Tehlikeye Düşüp düşmediğinin Tespitine İlişkin YMM Raporu", Kısmi bölünme işlemi sebebiyle Akfen Mühendislik A.Ş.'nin ihraç edeceği iştirak paylarının, kısmi malvarlığını bölerek devreden şirket durumundaki Akfen Holding A.Ş.'nin ortakları olan; Hamdi Akın, Akınısı Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş., Akfen

Turizm Yatırımları ve İşletmecilik A.Ş., Akfen Altyapı Danışmanlık A.Ş. ve Selim Akın'a verileceği hususu, Söz konusu kısmi bölünmenin gerçekleştirilmesi amacıyla Şirketimiz Yönetim Kurulu tarafından TTK m. 166 vd uyarınca hazırlanarak imzalanmış olan Bölünme Sözleşmesi, Şirketimiz Yönetim Kurulu tarafından TTK m.169 uyarınca hazırlanarak imzalanmış olan Kısmi Bölünmeye İlişkin Yönetim Kurulu Raporu, kısmi bölünmeye esas alınan Şirketimizin 31.05.2016 tarihli Bilançosu, kısmi bölünme sonucunda Şirketimiz sermayesi azaltılacağından, Şirketin "Sermaye" başlıklı 6. maddesinin T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın onayladığı şekilde tadil edilmesi hususu, oybirliği ile kabul edilmiştir. Olağanüstü Genel Kurul Kararı Ankara Ticaret Sicil Müdürlüğü tarafından 16.02.2017 tarihi itibarıyla tescil edilmiştir.

#### Akfen GYO

**17 Ocak 2017, Değerleme Şirketi Seçimi:** SPK'nın Seri III, N 48.1 Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği 35.Maddesi gereğince portföyde bulunan varlıklar için değerlendirme alınacak değerlendirme şirketinin TSKB Gayrimenkul A.Ş. olarak belirlenmesine ve ayrıca portföye 2017 yılı içerisinde alınabilecek ve değerlendirme gerektirecek varlıklar için değerlendirme hizmeti alınacak değerlendirme şirketlerinin TSKB Gayrimenkul Değerleme A.Ş. ve Smart Kurumsal Gayrimenkul Değerleme ve Danışmanlık A.Ş. olarak belirlenmesine karar verilmiştir.

**18 Şubat 2017, Hisse Devri Hk.:** Akfen GYO ana ortağı Akfen Holding A.Ş.'nin aktifinde bulunan, Akfen GYO hisseleri dahil olmak üzere bir kısım iştirak hisseleri, kısmi bölünme yoluyla Akfen Mühendislik A.Ş.'ye devredilmiş olup söz konusu kısmi bölünme işlemleri 16.02.2017 tarihinde tamamlanmıştır.

#### TAV Havalimanları

**17 Şubat 2017, Kar Payı Dağıtım İşlemlerine İlişkin Bildirim:** TAV Havalimanları Yönetim Kurulu, 1 TL nominal değerinde beher hisse için brüt 0,6825341TL (%68,25341) olmak üzere toplam brüt 247.951.822 TL nakit temettünün, 22 Mart 2017 tarihinde başlanarak dağıtılmasını Genel Kurul'un onayına sunmaya karar vermiştir.

## 2) DEVLET TEŞVİK VE YARDIMLARI

47/2000 numaralı Yatırım Teşvik Kanunu'na göre, Akfen GYO'nun 31 Aralık 2008 tarihine kadar KKTC'de yaptığı yatırımlar üzerinden herhangi bir zaman kısıtlaması olmayan %100 oranında yatırım teşviki bulunmaktadır.

Bakanlar Kurulu'nun, 1 Temmuz 2003 tarih ve 2003/5868 sayılı kararı ile, Türk Uluslararası Gemi Siciline ve Milli Gemi Siciline kayıtlı, kabotaj hattında münhasıran yük ve yolcu taşıyan gemilere, ticari yatılara, hizmet ve balıkçı gemilerine miktarı her geminin teknik özelliklerine göre tespit edilmek ve bu akaryakıtı kullanacak geminin jurnaline işlenmek kaydıyla verilecek akaryakıtın özel tüketim vergisi tutarının, 2004 yılı başından itibaren sıfıra indirilmesini kararlaştırmıştır. İDO, 2004 yılından itibaren bu kapsamda özel tüketim vergisi indiriminden yararlanmaktadır.

Bakanlar Kurulu'nun 2 Aralık 2004 tarih ve 2004/5266 sayılı kararı ile, Türk Uluslararası Gemi Siciline kayıtlı gemilerin ve yatların işletilmesinden ve devrinden elde edilen kazançlar, gelir ve kurumlar vergileriyle fonlardan istisnadır. Türk Uluslararası Gemi Siciline kaydedilecek gemilere ve yatlara ilişkin alım, satım, ipotek, tescil, kredi ve navlun mukaveleleri; damga vergisine, harçlara, banka ve sigorta muameleleri vergisine ve fonlara tâbi tutulmazlar. İDO, bu kapsamda kurumlar vergisi ve gelir vergisi indirimlerinden yararlanmaktadır.

31 Aralık 2016 ve 31 Aralık 2015 tarihleri itibarıyla TAV Esenboğa ve TAV İzmir'in yatırım teşviki bulunmaktadır. HES projeleri kapsamında yapılacak yatırımlar için, Grup'un çeşitli belgeler aracılığıyla elde etmiş bulunduğu, KDV istisnası ve gümrük vergisi muafiyeti şeklinde yatırım teşvikleri bulunmaktadır.

Ayrıca, 25 Haziran 2016 tarih 28329 sayılı Resmi Gazete'de yayınlan "Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Tebliğ No: 2012/1)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2016/2)" ile birlikte yurtdışından ithal edilecek olan güneş panelleri teşvik ve KDV istisnası kapsamından çıkartılmıştır. GES projelerimizden Tebliğ'in yayınladığı tarihten önce KDV istisnası ve yatırım teşvikine başvurmamış veya almamış olan projelerimiz için yurt dışından ithal edilecek Güneş panelleri KDV istisnası ve gümrük vergisi muafiyetinden yararlanamamaktadır.

### 3) SERMAYE PİYASASI ARAÇLARI

Şirketimizin 15.01.2015 tarihinde yapılan Olağanüstü Genel Kurulu'nda kararı alınan, "Geri Alım Programı" çerçevesinde 29.07.2015 tarihinde toplam 13.853 adet Akfen Holding A.Ş. hissesi satın alınması ile Şirketimiz tarafından Geri Alım Programı çerçevesinde yapılan hisse alımları toplamda 6.829.508 adete ulaşmıştır. Şirketimizin elinde 7.989.806 adet daha önceki geri alım programında alınmış Akfen Holding A.Ş. hissesi mevcuttur. Böylece Şirketimizce toplam 14.819.314 adet Akfen Holding hissesi alımı yapılmıştır, yapılan toplam hisse alımlarının sermaye oranı ise %5,66 seviyesine ulaşmıştır. 20.01.2016 tarihinde yapılan Olağanüstü Genel Kurul toplantısında, söz konusu 14.819.314 nominal değerli hisselerin iptali suretiyle Şirket sermayesinin 261.900.000 TL'den 247.080.686 TL'ye indirilmesi onaylanmıştır. Şirketimizin mevcut sermayesi olan 261.900.000 TL'nin 247.080.686 TL'ye indirilmesi kapsamında payların iptal edilmesi işlemi 28.01.2016 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

*Payları Borsa İstanbul Ana Pazarı'nda işlem gören ve 29.04.2016 tarihinden bu yana işlem sırası kapalı olan Akfen Holding A.Ş.'nin 12.11.2014 tarihli ve II-27.2 sayılı Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği kapsamındaki Merkezi Kayıt Kuruluşu süreci 11.05.2016 tarihinde tamamlandığından, Şirket payları 12.05.2016 tarihinden itibaren Borsa kotundan çıkarılmıştır.*

Şirketimiz 09.01.2014 tarihinde, 140.000.000 TL nominal değerli, 3 yıl vadeli, değişken faizli, 3 ayda bir kupon ödemeli 1. tertip tahvil ihraç etmiştir (ISIN kodu TRSAKFH11710). Yıllık Ek Getiri Oranı %3,25 olarak kesinleştirilmiştir. Söz konusu tahvilin 09.01.2017 tarihinde yapılacak onikinci kupon ödemesine ilişkin faiz oranı %2,88 olarak kesinleşmiştir (yıllık bileşik faiz oranı %12,06). 09.01.2017 tarihinde vadesi dolan tahvillerin geri ödemesi yapılmıştır. *Söz konusu ihraç kapsamında, SPK'nın 02.01.2014 tarihli; 29833736-105.03.01-3 sayılı kararına istinaden, 200 milyon TL nominal değere kadar tahvil ihracı için izin alınmıştır. Bu kapsamda kalan 60 milyon TL için 31.12.2014 tarihine kadar SPK'nın geçerli izni mevcuttu.*

Şirketimiz 27.03.2014 tarihinde, 200.000.000 TL nominal değerli, 3 yıl vadeli, değişken faizli, 6 ayda bir kupon ödemeli tahvil ihraç etmiştir (ISIN kodu TRSAKFH31718). Yıllık Ek Getiri Oranı %3,50 olarak kesinleştirilmiştir. Söz konusu tahvilin 23.03.2017 tarihinde yapılacak altıncı kupon ödemesi dönemine ilişkin faiz oranı %6,0954 olarak kesinleşmiştir (yıllık bileşik faiz oranı %12,5990).

Şirketimiz 11.12.2014 tarihinde, 60.000.000 TL nominal değerli, 3 yıl vadeli, değişken faizli, 3 ayda bir kupon ödemeli 2. tertip tahvil ihraç etmiştir (ISIN kodu TRSAKFHA1719). Yıllık Ek Getiri Oranı %3,00 olarak kesinleştirilmiştir. Söz konusu tahvilin 09.03.2017 tarihinde yapılacak dokuzuncu kupon ödemesi dönemine ilişkin faiz oranı %3,34 olarak kesinleşmiştir (yıllık bileşik faiz oranı %14,09).

Şirketimizin 5 Ocak 2017 tarihinde nitelikli yatırımcılara satışı gerçekleştirilen 300.000.000 TL nominal değerli, 3 yıl vadeli, 3 ayda bir kupon ödemeli tahvilleri (ISIN Kodu "TRSAKFH12015") 10.01.2017 tarihinde işlem görmeye başlamıştır.

EK:

### 2015 OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTISI SONUCU

- Şirketin 01.01.2015-31.12.2015 hesap dönemine ait 2015 yılı Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu'nun okundu sayılması oya sunuldu, oybirliği ile kabul edildi. 2015 yılı Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu, oybirliği ile onaylandı.
- 2015 yılı hesap dönemine ait Finansal Tablolar oybirliği ile tasdik edildi.
- 2015 yılı içerisinde görev yapan tüm Yönetim Kurulu Üyelerinin ibra edilmesi hususu oybirliği ile kabul edildi.
- T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın 10.05.2016 tarih ve 50035491-431.02 sayılı onayı çerçevesinde Şirket Esas Sözleşmesinin "Amaç ve Konu" başlıklı 3.maddesinin, "Şirketin Merkez ve Şubeleri" başlıklı 4.maddesinin, "Sermaye" başlıklı 6.maddesinin, "Payların Satış ve Devri" başlıklı 7.maddesinin, "Sermaye Piyasası Araçları İhracı" başlıklı 8.maddesinin, "Yönetim Kurulunun Seçimi, Görevleri, Süresi ve Yönetim Kurulu Toplantıları" başlıklı 9.maddesinin, "Yönetim Komiteleri" başlıklı 11.maddesinin, "Denetçiler ve Görevleri" başlıklı 13.maddesinin, "Genel Kurul" başlıklı 14.maddesinin, "İlan" başlıklı 16.maddesinin, "Karın Dağıtım" başlıklı 18.maddesinin, "Kar Payı Avansı" başlıklı 19.maddesinin, "Mali Tablo ve Raporların Sermaye Piyasası Kurulu'na Gönderilmesi ve Kamuya Duyurulması" başlıklı 20.maddesinin, "Esas Sözleşme Değişikliği" başlıklı 21.maddesinin ve "Kanuni Hükümler ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum" başlıklı 22.maddesinin ekteki Akfen Holding A.Ş. Esas Sözleşme Tadil Tasarısı doğrultusunda tadil edilmesi hususu, oybirliği ile kabul edildi.
- Türk Ticaret Kanunu ve ilgili mevzuat düzenlemeleri gereğince Şirket Esas Sözleşmesinde yer alan yönetim kurulu seçimine ilişkin esaslar dikkate alınarak Yönetim Kurulu üye sayısının, 4 (dört) kişi olarak belirlenmesi ve Yönetim Kuruluna 1 (bir) yıl süre ile görev yapmak üzere, toplantı mahallinde hazır bulunan ve/veya aday olduğunu beyan eden; Hamdi Akın'ın Yönetim Kurulu Üyesi, İrfan Erciyas'ın, Yönetim Kurulu Üyesi, Selim Akın'ın Yönetim Kurulu Üyesi, Pelin Akın'ın Yönetim Kurulu Üyesi, olarak seçilmeleri hususu oybirliği ile kabul edildi.
- Yönetim Kurulu'nun görev süresinin bitimi sonrası işbu tarihe kadar almış olduğu tüm kararların ve Şirket imza sirküleri yetkililerinin yaptıkları iş ve işlemlerin kabulü, oybirliği ile kabul edildi.
- Şirketin 01.01.2015-31.12.2015 hesap dönemine ait finansal tablolarında yasal mevzuata göre dağıtılabılır kâr oluşmadığından, kâr dağıtım yapılmayacağı hususu müzakere edildi, kâr dağıtım yapılmamasına oybirliği ile karar verildi.
- Şirketimizin 2016 yılı hesap dönemindeki finansal raporlarının denetlenmesi ile bu kanunlardaki ilgili düzenlemeler kapsamındaki diğer faaliyetleri yürütmek üzere Bağımsız Denetim Şirketi olarak Yönetim Kurulu tarafından önerilen Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. (Ernst&Young)'nin seçilmesi hususu oya sunuldu, oybirliği ile kabul edildi.
- Yönetim kurulu üyelerine verilecek ücretlerin, Şirketimiz Ücret Politikası doğrultusunda belirlenmesi, bu kapsamda; Yönetim Kurulu Üyelerinden Hamdi Akın'a 01.01.2017 tarihine kadar aylık net 100.000 USD (Yüz bin Amerikan Doları) karşılığı ücret verilmesi, diğer Yönetim Kurulu Üyelerine ise herhangi bir ücret verilmemesi hususları, oybirliği ile kabul edildi.
- Yönetim Kurulu Üyelerinin TTK 395 ve 396.maddeleri kapsamına giren faaliyetlerine izin verilmesi hususu, oybirliği ile kabul edildi.

### OLAĞANÜSTÜ GENEL KURUL TOPLANTISI

#### AKFEN HOLDİNG A.Ş.'NİN 27 MAYIS 2016 TARİHİNDE YAPILAN OLAĞANÜSTÜ GENEL KURUL TOPLANTISINDA ALINAN KARARLAR

Şirket esas sözleşmesinin "Sermaye" başlıklı 6. maddesinde tadilat yapılarak şirket sermayesinin ekteki Akfen Holding A.Ş. Esas Sözleşme Tadil tasarısı doğrultusunda tadil edilerek artırılması hususu oybirliği ile kabul edilmiştir.

Şirketimizin 247.080.686 TL olan sermayesinin iç kaynaklardan karşılanmak suretiyle 420.000.000 TL artırılarak 667.080.686 TL'ye çıkarılması işlemi 27.05.2016 tarihi itibarıyla tescil edilmiştir.



**AKFEN HOLDİNG A.Ş.’nin 24 KASIM 2016 TARİHİNDE YAPILAN OLAĞANÜSTÜ GENEL KURUL TOPLANTISINDA ALINAN KARARLAR**

Şirket esas sözleşmesinin “Payların Satış ve Devri ile Sermaye Piyasası Araçları İhracı” başlıklı 7. maddesinin T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı’nın 24.11.2016 tarih ve 20463468 sayılı onayı doğrultusunda Akfen Holding A.Ş. Esas Sözleşme Tadil Tasarısı uyarınca tadil edilmesi hususunda, oybirliği ile tadil edilmesine karar verilmiştir.

**AKFEN HOLDİNG A.Ş.’nin 16 ŞUBAT 2017 TARİHİNDE YAPILAN OLAĞANÜSTÜ GENEL KURUL TOPLANTISINDA ALINAN KARARLAR**

Şirketimizin, şirket aktifindeki bir kısım iştirak hisselerini ve bunlara bağlı borçlarını 5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun 19. ve 20. Maddesi ile 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun kısmi bölünmeye ilişkin ilgili hükümleri uyarınca kayıtlı ve emsal değerleri üzerinden sermaye yapısı oransal olarak Şirketimizinkine ile aynı olan Akfen Mühendislik A.Ş.’e külli halefiyet hükümleri dairesinde devretmek suretiyle kısmi olarak bölünmesi hususu,

29.06.2016 tarih ve YMM 34105055/62-47 sayılı “Kısmi Bölünmenin Yasal ve İkincil Mevzuata Uygunluğunun Tespitine, Kısmi Bölünmeye Konu Olan Payların Değerlerinin Tespitine, Bölünen Şirkette Yapılması Gereken Sermaye Azaltımı Tutarının ve Sermaye Azaltımı Sonrası Pay ve Sermaye Yapısının Tespitine, Devralan Şirketin Artacak Sermayesinin ve Sermaye Artışı Sonrası Pay ve Sermaye Yapısının Tespitine, ve Kısmi Bölünmeye Taraf Şirketlerin Alacaklılarının Alacaklarının Tehlikeye Düşüp Düşmediğinin Tespitine İlişkin YMM Raporu” ve 27.10.2016 tarih ve YMM 34105055/68-53 sayılı “Kısmi Bölünmeye Taraf Şirketlerin Alacaklılarının Alacaklarının Tehlikeye Düşüp düşmediğinin Tespitine İlişkin YMM Raporu”,

Kısmi bölünme işlemi sebebiyle Akfen Mühendislik A.Ş.’nin ihraç edeceği iştirak paylarının, kısmi malvarlığını bölerek devreden şirket durumundaki Akfen Holding A.Ş.’nin ortakları olan; Hamdi Akın, Akınısı Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş., Akfen Turizm Yatırımları ve İşletmecilik A.Ş., Akfen Altyapı Danışmanlık A.Ş. ve Selim Akın’a verileceği hususu,

Söz konusu kısmi bölünmenin gerçekleştirilmesi amacıyla Şirketimiz Yönetim Kurulu tarafından TTK m. 166 vd uyarınca hazırlanarak imzalanmış olan Bölünme Sözleşmesi, Şirketimiz Yönetim Kurulu tarafından TTK m.169 uyarınca hazırlanarak imzalanmış olan Kısmi Bölünmeye İlişkin Yönetim Kurulu Raporu, kısmi bölünme esas alınan Şirketimizin 31.05.2016 tarihli Bilançosu, kısmi bölünme sonucunda Şirketimiz sermayesi azaltılacağından, Şirketin “Sermaye” başlıklı 6. maddesinin T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı’nın onayladığı şekilde tadil edilmesi hususu, oybirliği ile kabul edilmiştir.

**EK: AKFEN HOLDİNG A.Ş. ANA SÖZLEŞMESİ****MADDE 1 – KURUCULAR**

Aşağıda Adları Soyadları, İkametgahları ve uyrukları yazılı Kurucular arasında Türk Ticaret Kanununun Anonim Şirketler Ani Surette Kuruluşları hakkındaki hükümlerine göre bir Anonim Şirket teşkil edilmiştir.

1. HAMDİ AKIN ..... TC. Tâbiyetinde  
Koza Sokak No: 22 GOP/ANKARA
2. HASAN AKIN ..... TC. Tâbiyetinde  
Koza Sokak No: 22 GOP/ANKARA
3. HİKMET AKIN ..... TC. Tâbiyetinde  
Koza Sokak No: 22 GOP/ANKARA
4. ŞAFAK AKIN ..... TC. Tâbiyetinde  
Koza Sokak No: 22 GOP/ANKARA
5. FATMA MERAL KÖKEN ..... TC. Tâbiyetinde  
Koza Sokak No: 22 GOP/ANKARA
6. NİHAL KARADAYI ..... TC. Tâbiyetinde  
Koza Sokak No: 22 GOP/ANKARA

**MADDE 2 - ŞİRKETİN UNVANI**

Şirketin Unvanı "AKFEN HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ" dir.  
Bu Anasözleşmede kısaca "Holding" ve/veya "Şirket" kelimesi ile anılacaktır.

**MADDE 3 - AMAÇ VE KONU**

A. Holding'in başlıca amaçları şunlardır:

1. Holding, kendisi veya başkaları tarafından kurulmuş veya kurulacak şirketlerin sermaye ve yönetimine katılarak bunların, yatırım, finansman, organizasyon ve yönetim konularına, mühendislik problemlerine birlikte veya toplu bir bünye içerisinde ve modern işletmecilik kaideleri çerçevesinde çözümler getirir, risk dağıtır, ekonomide oluşan değişikliklere karşı yatırımların güvenli bir şekilde sürdürülmesini sağlar, böylece şirketlerin gelişiminde sürekliliği temin eder.
2. İlgili mevzuata aykırılık teşkil etmemek kaydıyla küçük birikimlerin ve sermayenin birleşmesini sağlayacak büyük yatırımları gerçekleştirir ve kendisi veya başkaları tarafından kurulmuş veya kurulacak şirketlerin sermaye piyasasından fon sağlmasına yardımcı olur.
3. Bünyesindeki fonları birleştirir, bunları artırır ve bu fonlarla yeni sermaye şirketleri kurarak, yeni yatırım alanları yaratır veya mevcutlara iştirak ederek kullandıkları teknolojiyi geliştirir veya yeniler.
4. Bünyesi içinde veya dışında geliştireceği sosyal hizmetlerle gerek mensuplarına ve gerekse topluma yararlı olmaya çalışır.

B.Holding, yukarıdaki amaçlarını gerçekleştirebilmek için ve yatırım hizmetleri ve faaliyetleri niteliğinde olmamak ve ilgili mevzuata aykırılık teşkil etmemek kaydıyla, sınai, ticari, mali, zirai ve her çeşit konuda faaliyet gösteren yerli veya yabancı her çeşit sermaye şirketine kurucu olarak katılabilir, kurulmuş veya kurulacak olanların yönetimine katılabilir, hisselerini/paylarını satın alarak ortak olabilir.

1. Yatırım hizmetleri ve faaliyetleri niteliğinde olmamak kaydıyla Holding, menkul kıymetler alabilir, elden çıkarabilir, başka hisse/pay ile değiştirebilir, rehin edebilir, rehin alabilir.
2. Holding, Sermayesine ve/veya yönetimine katıldığı her çeşit şirketin yeni konularda girişeceği yatırımlara ve bağlı olduğu grupların mali, ekonomik ve teknik kapasitelerini gözönüne alarak, kararlar vererek uygulamaya geçer.
3. Holding grubunda bulunan şirketlerin finansman, idare ve işletme organizasyonlarını yapar ve uygular, bunların denetlenmesini ve ileriye dönük planlanmasının yapılmasını sağlar.
4. İlgili mevzuat çerçevesinde; kendi adına ve/veya 3. kişiler lehine, garanti, kefalet, teminat verebilir veya ipotek dahil rehin hakkı tesis edebilir.
5. Aracılık faaliyeti niteliğinde olmamak kaydıyla, sermayesine ve/veya yönetimine katıldığı şirketlerin, pay/hisse ve borçlanma araçları çıkarmasında [suskripsiyon/bunların taahhüdü] işlemlerine aracılık eder, bunların sonuçlarının pay/hisse ve borçlanma aracı çıkaran şirketlere ve alıcılara karşı garantisini verir, geri alma taahhüdünde bulunur. Satışlarının ve değerlerinin korunmasını sağlayacak işlemleri yapar.
6. Sermayelerine ve yönetimlerine katıldığı şirketlerin satışlarından doğan her türlü alacaklarını devralır, katıldığı diğer şirketlere devir ve ciro eder, bu şirketlerin satıcılarına ve müşterilerine açtıkları kredileri sigorta ettirir veya eder.
7. Holding, sermayelerine ve yönetimlerine katıldığı şirketlerin, mali kontrol, rasyonalite, işletme, ithalat, ihracat, gümrük, depolama, sigorta, nakliye, tahsilat, yatırım danışmanlığı faaliyeti niteliğinde olmamak üzere mali ve hukuki danışmanlık işlerini düzenler ve yürütür.
8. Yabancı ve yerli şirketler ve gruplar ile işbirliği ve iştirakler kurarak mali sorumluluk dağıtımına dayanan anlaşmalar yapar.
9. Amaç ve çalışma konusu ile ilgili olarak ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, menkul ve gayrimenkuller alır, satar, kiraya verir, kiralar, kendi gayrimenkulleri üzerinde her türlü aynı ve gayri maddi haklar ile ipotek tesis ettirir, ipotekleri kaldırır, menkul rehni alır ve verir, hukuki ve mali tasarruflarda bulunabilir.
10. Aracılık faaliyeti niteliğinde olmaksızın, sermaye ve/veya yönetimine iştirak ettiği şirketlerin, her türlü finansmanını tekeffül edebilir. Bunlar lehine, her çeşit aynı veya şahsi teminat verebilir.
11. Sermayesine ve/veya yönetimine katıldığı şirketlerin hukuki ve mali işlem, takip veya her tür sorunlarının tek elden çözümlenmesi için kendi bünyesi içerisinde özel komiteler ve/veya kişiler ihdas edebilir, gereğinde iştirak ettiği şirketlerin bu tür takip, işlem ve sorunlarının çözümü konusunda kendi bünyesi dışında da uzman elemanlarla süreli veya süresiz anlaşmalar yapabilir.
12. Yukarıdaki maddede belirtilen uzmanlar kanalı ile, iştirak ettiği şirketlerin her tür mali ve hukuki işlerini takip ve intaç edebilir; gereğinde idari ve kazai mercilerin bütün kademelerinde, idari, mali ve hukuki ihtilafların savunmalarını uzman kişilere takip ettirebilir.
13. Bütün bu hizmetlerine karşılık Holding, iş başına veya yıllık abonman anlaşmaları yaparak, ücret tahsil edebilir.
14. Sermayesine ve/veya yönetimine katıldığı şirketlerin, plan, proje, etüd gibi iktisadi, mali ve teknik hizmetlerinin tek elden yürütmesini sağlar. Bu cümleden olmak üzere, ihale projelerini ve tekliflerini hazırlayabilir ve gereğinde, iştirakleri nam ve hesabına ihalelere iştirak edebilir veya münhasıran kendi namına ve fakat iştirakleri hesabına ihalelere iştirak edebilir, yahut kendi nam ve hesabına iştirak ettiği ihaleleri, iştiraklerine devredebilir. İşbu hizmetlerine karşılık iştiraklere, süreli veya süresiz, iş başına yahut abonman karşılığı anlaşmalar yaparak, gelir temin edebilir veya ihalelerin devri karşılığı muayyen bir bedel alabilir.
15. Bünyesi içerisinde kendi olanaklarıyla veya Holding bünyesi dışında anlaşma ile bağlandığı uzmanlar kanalı ile, özellikle sermaye ve yönetimine iştirak ettiği şirketlerin muhasebelerinin ve hukuki işlemlerinin organizasyonunu yapabilir, yaptırabilir, bu hizmetlerine karşılık ücret alabilir.

16. Sermayesine ve/veya yönetimine iştirak ettiği şirketlerin, her kademedeki personelini yetiştirmek, yahut uzmanlaştırmak için, süreli veya süresiz kurslar düzenleyebilir, bu tür hizmetler verdiği iştiraklerden ücret alabilir.
17. Aracılık faaliyeti niteliğinde olmaksızın, iştirakleri arasındaki veya iştirakleri ile üçüncü hakiki veya hükmi şahıslar arasındaki ticari işlemlerle ilgili hizmetleri yapabilir. Bu cümleden olmak üzere, ücret karşılığında her nevi ticari akdin iştirakler arasında yapılması imkanlarını sağlayabilir ve akdin icrasına tavassut edebilir. Özellikle, menkul ve gayrimenkul malların, mamul veya yarı mamul emtianın veya hammaddenin alım-satımına, yardım edebilir, gereğinde söz konusu malların bedelini, kendisine verilen yetki çerçevesinde tahsil edebilir, malları tarafların nam ve hesabına nakledebilir.
18. Kendi namına ve iştirakleri hesabına her nevi menkul eşya, mamul veya yarı mamul emtia ile hammaddenin alım ve/veya satımında komisyonculuk edebilir. İlgili mevzuata aykırılık teşkil etmemek kaydıyla, Borçlar Kanununda öngörülen bütün hukuki ilişkileri, iştirakler, yahut üçüncü şahıslarla, kendi arasında kurabilir.
19. Örtülü kazanç aktarımına dair düzenlemeleri saklı kalmak kaydıyla, tek başına veya üçüncü kişiler ile ortaklık kurmak suretiyle Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ve Resmi ve Özel merciler tarafından ya da ilgili kurum ve kuruluşlar, kişilerce yurt içinde ya da yurt dışında açılmış ihalelere iştirak edebilir.
20. Amaç ve konusu ile ilgili malların toptan ve perakende alımı ve satımı, nakliyesi, pazarlanması, ithalatı, ihracatını, mutemetliği ve transit ticareti ile iştirak edebilir, ihale, artırma ve eksiltmelere girebilir, gümrük komisyonculuğu yapmamak üzere konusu ile ilgili gümrük işlemleri ve muameleleri yapabilir.
21. Maksat ve mevzu ile ilgili faaliyetleri için faydalı veya lüzumlu olan yurt içi ve yurt dışı izin, ruhsatname, ihtira berati, alameti farika, lisans, imtiyaz ve telif hakları marka, model, resim ve ticaret unvanlarını know-how teknik bilgi gibi gayri maddi hakları ihdas edebilir, kısmen yada tamamen satın alabilir, kiralayabilir, kullanabilir, satabilir, kiraya verebilir, üzerlerinde intifa ve rehin hakları tanıyabilir ve benzeri hukuki tasarruflarda bulunabilir.
22. Amaç ve faaliyet konusunu gerçekleştirebilmek, ihtiyacını karşılamak veya kaynaklarını değerlendirmek için her türlü gayrimenkul ve menkul mal ve hakları satın alabilir, satabilir, gayrimenkul satış vaadi sözleşmeleri akdedebilir, kısmen veya tamamen kiralayabilir, kiraya verebilir, bunların tapuya tescillerini ve şerhlerini yaptırabilir. Holding adına kayıtlı gayrimenkuller ile ilgili olarak tapu daireleri nezdinde cins tashihi, ifraz, tevhid, taksim, parselasyon ile ilgili her nevi muamele ve tasarrufları gerçekleştirebilir, Holding amaç ve faaliyetlerini gerçekleştirmeye yönelik kamu kurum ve kuruluşları ile belediyelere bila bedelle terk ve hibe edebilir, yeşil alana, yola terk işlemleri yapabilir, ayrıca ferağlarını verebilir. Borç ve alacaklarından dolayı maliki bulunduğu veya başkalarına ait gayrimenkuller üzerinde leh ve aleyhte her türlü ipotek, sair gayrimenkul rehni ve diğer aynı ve şahsi hakları tesis edebilir, fek edebilir, ipka, iştirak, alt ve üst hakkı tesis edebilir, fek edebilir, almış olduğu üst hakları üzerinde her türlü aynı ve şahsi haklar tesis edebilir, üst hakkı süresi çerçevesinde üst hakkını kısmen veya tamamen satabilir, yerli ve yabancı gerçek kişi ve kuruluşlara kiraya verebilir, Holdingin borçlarının temini veya amacını gerçekleştirmek için Holdingin menkul veya gayrimenkul malları üzerinde ipotek, rehin, gayrimenkul mükellefiyeti, işletme rehni, intifa, irtifak, süka hakkı ve her türlü aynı veya şahsi hak tesis edebilir, üçüncü kişilerden olan alacakları veya üçüncü kişilerin menkulleri ve gayrimenkulleri üzerinde tesis edilen sözü geçen hakları, aval ve kefaletleri kabul edebilir, her türlü hak ve alacakları için aynı ve şahsi teminatlar alabilir ve verebilir, üçüncü şahısların borçlarına karşılık gayrimenkullerini ipotek verebilir, menkullerini rehnedebilir, üçüncü şahıslar lehine garanti ve kefalet verebilir, garanti ve kefalet anlaşmaları imzalayabilir. Holding'in borçlarının ve alacaklarının temini için Medeni Kanun hükümleri gereğince aynı ve gayri maddi haklarla ilgili her çeşit iltizamî ve tasarrufî işlemler yapabilir, gayrimenkuller üzerinde mükellefiyetli ve mükellefiyetsiz her türlü tasarrufta bulunabilir, bu hususlarda gerekli her türlü devir ve ferağ yapılabilir, yapılan devir ve ferağ kabul edebilir, tapuya şerh verebilir, verilen şerhi kabul edebilir ve sair tapu muamelelerini ifa ve intac edebilir.
23. Amaçlarının tahakkuku için gerekli olan bilumum, gereç ve tesisleri satın alabilir, satabilir, kiralayabilir, ithal edebilir, finansal kiralama sözleşmeleri yapabilir.
24. Yurt içinde ve dışında şube, irtibat bürosu, temsilcilik, acentelik, bayilik, mümessillik açabilir.

25. Kendi amaç ve konusunu aksatmayacak şekilde genel bütçeye dahil dairelere katma bütçeli idarelere, il özel idarelerine, sosyal amaçlı kurulmuş olan vakıflara, derneklere, ulusal ve uluslararası kuruluşlara, bilimsel araştırma Geliştirme faaliyetinde bulunan kurum ve kuruluşlara, üniversitelere, öğretim kurumlarına ve bu gibi kişi veya kurumlara yardım ve bağışta bulunabilir; derneklere üye olabilir, vakıflara katılabilir.
26. Yetkili kuruluşlar ile birlikte sigorta hizmetleri organize edebilir.
27. Çeşitli işletme ve hizmet modelleri kapsamında organizasyon ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösterebilir, iştigal konusu ile ilgili olarak danışmanlık ve kontrollük hizmetleri verebilir,
28. Holding bünyesinde iştigal konusu ile ilgili olarak AR-GE merkezi oluşturabilir.

Holding, yukarıda gösterilen konulardan başka işlere girişmek istediği takdirde yönetim kurulunun teklifi üzerine durum genel kurulun onayına sunulacak ve bu yolda bir karar alındığı takdirde Holding bu işleri de yapabilecektir. Ana sözleşme değişikliği niteliğinde olan işbu kararın uygulanabilmesi için T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığından gerekli izin alınacaktır.

#### **MADDE 4 - ŞİRKETİN MERKEZ VE ŞUBELERİ**

Şirket merkezi Ankara'dadır. Adresi Koza Sokak No:22 GOP/ANKARA'dır. T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığına haber vermek kaydı ile yurt içinde ve dışında şubeler açabilir. Adres değişikliğinde yeni adres, Ticaret Siciline tescil ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde ilan ettirilir ve ayrıca T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'na bildirilir. Tescil ve ilan edilmiş adrese yapılan tebligat şirkete yapılmış sayılır. Tescil ve ilan edilmiş adresinden ayrılmış olmasına rağmen, yeni adresini süreci içinde tescil ettirmemiş şirket için bu durum fesih sebebi sayılır.

#### **MADDE 5 - HOLDİNG' İN SÜRESİ**

Holding Süresiz kurulmuştur.

#### **MADDE 6 – SERMAYE**

Şirketin sermayesi, tamamı nama yazılı ve beheri 1,00 TL değerinde 72.492.580 adet hisseye ayrılmış 72.492.580,00 (Yetmiş iki milyon dört yüz doksan iki bin beş yüz seksen) TL'dir.

Önceki sermayeyi teşkil eden 667.080.686,00 TL tamamen ödenmiştir ve bu durum YMM Gündoğan Durak'ın 16.06.2016 tarih ve YMM34105055/57-42 sayılı Sermayenin Ödendiğinin Tespiti raporu uyarınca tespit edilmiştir. Bu defa şirket sermayesi KVK'nun. 19 ve 20'nci maddeleri ile TTK 159 ve devamı maddeleri uyarınca şirket aktifinde yer alan iştirak hisselerinin ve bunlara bağlı borçların kısmi bölünme yoluyla Akfen Mühendislik A.Ş.'ye devredilmesi, devredilen malvarlığı nedeniyle Akfen Mühendislik A.Ş.'nin ihraç ettiği payların şirket yerine şirket ortaklarına verilmesi nedeniyle 594.588.106,00 TL azaltılarak 72.492.580,00 TL'ye indirilmiştir. Devredilen malvarlığı değerleri aşağıdaki gibidir:



İştirak	Tutar	İlişkili Borçlar
Akfen Termik Enerji Yatırımları A.Ş.	308.013.740,06	5.812.420,00
Akfen GYO A.Ş.	202.340.904,36	50.590.893,00
İDO İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş.	100.026.351,20	15.644.642,00
TAV Yatırım Holding A.Ş.	21.783.500,00	
Akfen Çevre ve Su Yat.Yap.İşl.A.Ş.	25.900.234,23	
Adana İpekyolu Enerji Üretim San.ve Tic.A.Ş.	6.491.200,00	
Akfen Enerji Gaz Santrali Yat.Ve Tic.	500	
Akfen Enerji Üretim Ve Ticaret A.Ş.	580.000,00	
Akfen Rüzgar Enerjisi Ve Tic.A.Ş.	500	
Akfen Karaköy Gayrimenkul Yatırımları Ve İnş.A.Ş	344	
Akfen Güllük Çevre Ve Su Yatırım Yapım İşlt.A.Ş.	751	
Akfen Abriogaz Dilovası Atık Su Ar.Yap.İşl.A.Ş	2	
Akfen Güneş Enerjisi Yatırım Ve İşletme A.Ş.	4.750,00	
Batı Karadeniz Elk.Dağ.Ve Sis.A.Ş.	1.231.711,69	
Batı Karadeniz Elk.Dağ.Ve Sis.A.Ş.(2003 Enf)	233.495,75	
Batı Karadeniz Elk.Dağ.Ve Sis.A.Ş.(2004 Enf)	53.076,71	
Batı Karadeniz Elk.Dağ.Ve Sis.A.Ş.(Sermaye Taahhüdü)	-25.000,00	
<b>TOPLAM</b>	<b>666.636.061,00</b>	<b>72.047.955,00</b>

YMM Gündoğan Durak'ın 29.06.2016 tarih ve YMM34105055/62-47 sayılı raporu uyarınca devredilen iştirak hisselerinden bunlara ilişkin borç tutarı tenzil edildiğinde devredilen net malvarlığı (666.636.061,00 - 72.047.955 =) 594.588.106,00 TL'dir.

Şirketin bölünme sonrası ortaklık yapısı aşağıdaki gibi teşekkül etmiştir:

AKFEN HOLDİNG A.Ş. ORTAĞIN ADI	SERMAYE (A GRUBU)	SERMAYE (B GRUBU)	SERMAYE (TL)
Hamdi Akın	16.858.186	45.341.528	62.199.714,00
Selim Akın		2.518.319	2.518.319,00
Akınısı Makine San. ve tic. A.Ş.		310.413	310.413,00
Akfen Turizm Yatırımları ve İşletmecilik A.Ş.		310.413	310.413,00
Akfen Altyapı Danışmanlık A.Ş.		7.153.721	7.153.721,00
<b>Hisse Beheri: 1,00 TL</b>	<b>16.858.186</b>	<b>55.634.394</b>	<b>72.492.580,00</b>

#### MADDE 7

#### PAYLARIN SATIŞ VE DEVRİ İLE SERMAYE PİYASASI ARAÇLARI İHRACI

Payların devri Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabidir.

Şirket nezdinde, pay defterinde kayıtlı bulunan kişiler pay sahibi veya pay üzerinde intifa hakkı sahibi kabul edilirler.

Holding, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine göre; Yönetim

Kurulunun yetkisinde olmak üzere; finansman bonusu, kar ve zarar ortaklığı belgesi, kara iştirakli tahvil, paya dönüştürülebilir tahvil ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından kabul edilecek her türlü semaye piyasası aracı ile borçlanma aracı ve mevzuat hükümlerince Yönetim Kurulu kararı ile ihraç edilmesine engel bulunmayan diğer menkul kıymetleri ihraç edebilir. Katılma intifa senedinin ihracına genel kurul yetkilidir. Yapılacak ihraçlarda Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuatta yer alan düzenlemelere uyulur.

#### **MADDE 8 - YÖNETİM KURULUNUN SEÇİMİ, GÖREVLERİ, SÜRESİ VE YÖNETİM KURULU TOPLANTILARI**

Şirketin idaresi, üçüncü kişilere karşı temsil ve ilzamu, Türk Ticaret Kanunu hükümleri çerçevesinde genel kurul tarafından seçilen Türk Ticaret Kanunu'nda belirtilen şartları haiz en az 1 (bir) üyeden oluşan bir yönetim kuruluna aittir.

Bir tüzel kişi yönetim kuruluna üye seçildiği takdirde, tüzel kişiyle birlikte, tüzel kişi adına, tüzel kişi tarafından belirlenen, sadece bir gerçek kişi de tescil ve ilan olunur; ayrıca, tescil ve ilan yapılmış olduğu, yasal olarak gerekli olması halinde ve Şirket' in internet sitesi bulunması halinde Şirketin internet sitesinde hemen açıklanır. Tüzel kişi adına sadece, bu tescil edilmiş kişi toplantılara katılıp oy kullanabilir. Yönetim kurulu üyelerinin ve tüzel kişi adına tescil edilecek gerçek kişinin tam ehliyetli olmaları şarttır. Üyeliği sona erdiren sebepler seçilmeye de engeldir.

Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu toplantılarına başkanlık etmek üzere, üyeleri arasından bir Başkan ve onun yokluğunda başkanlık etmek üzere bir Başkan Vekili seçer. Türk Ticaret Kanunu'nun yönetim kurulu başkanına toplantıya davet ve yönetim kurulu üyelerinin bilgi alma taleplerine ilişkin olarak getirmiş olduğu yetkiler bakımından yönetim kurulu başkan vekili de yetkilidir.

Yönetim kurulu üyeleri en çok üç yıl için seçilebilir. Görev süresi sonunda görevi biten üyelerin yeniden seçilmesi mümkündür. Bir üyeliğin herhangi bir nedenle boşalması halinde, yönetim kurulu, Türk Ticaret Kanunu'nda belirtilen şartları haiz bir kimseyi geçici olarak bu yere üye seçer ve ilk genel kurulun onayına sunar. Bu yolla seçilen üye, onaya sunulduğu genel kurul toplantısına kadar görev yapar ve onaylanması halinde sefehinin süresini tamamlar.

Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu, Şirket esas sözleşmesi, genel kurul kararları ve ilgili mevzuat hükümleri ile verilen görevleri yerine getirir. Kanunla veya esas sözleşme ile Genel Kuruldan karar alınmasına bağlı tutulan hususların dışında kalan tüm konularda Yönetim Kurulu karar almaya yetkilidir.

Yönetim Kurulu üyeleri, genel kurul tarafından her zaman görevden alınabilir.

Yönetim Kurulu, Şirket işleri ve işlemleri lüzum gösterdikçe toplanır.

Yönetim Kurulu Toplantı davetleri, bir suretinin kurye ile teslim alındığının bilahare yazılı olarak kabul edilmiş veya iadeli taahhütlü gönderilmiş olması şartıyla faks ile yapılır.

Toplantılarda her üyenin bir oy hakkı vardır. Oy hakkı şahsen kullanılır. Üyelerden biri toplantı yapılması talebinde bulunmadıkça, bir üyenin yaptığı öneriye, diğer üyelerin en az üye tam sayısının çoğunluğunun muvafakatlarını yazılı olarak bildirmeleri suretiyle de karar alınabilir. Aynı önerinin tüm Yönetim Kurulu üyelerine yapılmış olması bu yolla karar alınabilmesi için bir geçerlilik şartıdır. Onayların aynı kağıtta bulunması şart değildir; ancak onay imzalarının bulunduğu kağıtların tümünün yönetim kurulu karar defterine yapıştırılması veya kabul edenlerin imzalarını içeren bir karara dönüştürülüp karar defterine geçirilmesi kararın geçerliliği için gereklidir.

Yönetim kurulu en az toplam üye sayısının yarısından fazlası ile toplanır ve kararlarını toplantıya katılanların çoğunluğu ile alır.

Şirketin yönetim kurulu toplantısına katılma hakkına sahip olanlar bu toplantılara, Türk Ticaret Kanununun 1527 nci maddesi uyarınca elektronik ortamda da katılabilir. Şirket, T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığının, "Ticaret Şirketlerinde Anonim Şirket Genel Kurulları Dışında Elektronik Ortamda Yapılacak Kurullar Hakkında Tebliği" hükümleri uyarınca hak sahiplerinin bu toplantılara elektronik ortamda katılmalarına ve oy vermelerine imkan tanıyacak Elektronik Toplantı Sistemini kurabileceği gibi bu amaç için oluşturulmuş sistemlerden de hizmet satın alabilir. Yapılacak toplantılarda şirket sözleşmesinin bu hükmü uyarınca kurulmuş olan sistem üzerinden veya destek hizmeti alınacak sistem üzerinden hak sahiplerinin ilgili mevzuatta belirtilen haklarını ilgili Bakanlık Tebliğ hükümlerinde belirtilen çerçevede kullanabilmesi sağlanır.

Yönetim kurulunun toplantı gündemi yönetim kurulu başkanı tarafından tespit edilir. Yönetim kurulu kararı ile gündemde değişiklik yapılabilir. Toplantı yeri Şirket merkezidir. Ancak yönetim kurulu, karar almak şartı ile başka bir yerde de toplanabilir.

Yönetim kurulu üyeleri genel kurulca tespit edildiği halde aylık veya yıllık ücret veya her toplantı için muayyen bir ödenek alırlar.

#### **MADDE 9- YÖNETİM KOMİTELERİ**

Türk Ticaret Kanunu ve ilgili sair mevzuat çerçevesinde, Yönetim Kurulu tarafından, Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesi, iç denetimin yapılması, riskin erken saptanması, bilançonun denetlenmesi gibi amaçlarla, gerekli gördüğü kadar, yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir. Bu komisyon ve komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı Türk Ticaret Kanunu ve ilgili diğer mevzuat hükümlerine göre Yönetim Kurulu tarafından belirlenir.

#### **MADDE 10- MURAHHAS AZA VE GENEL MÜDÜR**

Yönetim Kurulu, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkilidir. Bu iç yönerge Şirketin yönetimini düzenler; bunun için gerekli olan görevleri tanımlar, yerlerini gösterir, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirler. Yönetim kurulu, istem üzerine pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklıları, bu iç yönerge hakkında, yazılı olarak bilgilendirir.

İç yönergede detayları düzenlenecek Murahhas Aza Şirket' in iş amaçlarının idaresi ve takibi ile yönetici kadrosunun performansından sorumlu olacak, Genel Müdür ise, Şirketi ilgili mevzuat, ana sözleşme, Yönetim Kurulu Kararları doğrultusunda verimlilik ve karlılık ilkeleri çerçevesinde basiretli bir tacir gibi yönetmekle yükümlü, aksine davranışlardan sorumlu olacaktır.

Murahhas Aza, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları Yönetim Kurulu Kararı ile atanır ve Yönetim Kurulu Kararı ile görevden alınır.

Genel Müdür'ün, Genel Müdür Yardımcıları'nın ve Şirket adına imza yetkisine haiz diğer müdürlerin ve

vekillerin vazife süreleri Yönetim Kurulu Üyelerinin seçim müddetleri ile sınırlı değildir.

#### **MADDE 11- YÖNETİM KOMİTELERİ**

Yönetim Kurulu tarafından, Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesi için yönetim kurulu bünyesinde Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu, Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeleri ve ilgili diğer mevzuat hükümlerine göre gerekli komiteler oluşturulur. Komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelere oluşacağı Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu, Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeleri ve ilgili diğer mevzuat hükümlerine göre Yönetim Kurulu tarafından belirlenir ve kamuya açıklanır.

Yönetim Kurulu, işlerin ilerleyişini takip etmek, kendisine arz olunacak husuları hazırlamak, bütün önemli meseleler hususuyla bilançonun hazırlanmasına karar vermek ve alınan kararların uygulanmasını gözetmek gibi çeşitli konularda üyeler arasından gerektiği kadar komite veya komisyon kurabilir.

#### **MADDE 12 - ŞİRKET TEMSİL VE İLZAM**

Şirketin yönetimi ve dışarıya karşı temsili Yönetim Kurulu'na ve Murahhas Aza'ya veya müdür olarak üçüncü kişilere iç yönerge de yer alan yetkililere aittir. Şirket tarafından verilecek bütün belgelerin ve yapılacak sözleşmelerin geçerli olabilmesi için bunların şirket unvanı altına konmuş ve şirketi temsil ve ilzama yetkili kılındıkları yönetim kurulu tarafından çıkartılacak imza sirküleri ile tespit, tescil ve ilan edilecek kişi veya kişilerin imzalarını taşıması gereklidir.

Yönetim kurulunun yönetimi devrettiği durumlarda, temsile yetkili kişileri ve bunların temsil şekillerini gösterir kararın noterce onaylanmış sureti ticaret sicilinde tescil ve ilan edilmedikçe, temsil yetkisinin devri geçerli olmaz. Temsil yetkisinin sınırlandırılması, iyiniyet sahibi üçüncü kişilere karşı hüküm ifade etmez; ancak, temsil yetkisinin sadece merkezin veya bir şubenin işlerine özgü olduğuna veya birlikte kullanılmasına ilişkin tescil ve ilan edilen sınırlamalar geçerlidir. Türk Ticaret Kanunu'nun 371. 374. ve 375.'nci maddesi hükümleri saklıdır.

Şirket temsilinin tek bir kişiye devredilmesi halinde bu kişinin yönetim kurulu üyesi olması, temsil yetkisinin müdüre devredilmesi durumunda ise en az bir yönetim kurulu üyesinin de temsile yetkili kılınmış olması gerekir.

#### **MADDE 13 - DENETİM**

Denetim hakkında Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili hükümleri uygulanır.

#### **MADDE 14- GENEL KURUL**

Genel Kurul toplantılarında aşağıdaki esaslar uygulanır.

Davet Şekli: Genel Kurul, Olağan genel kurul ve olağanüstü genel kurul olarak toplanır.

Olağan Genel Kurul toplantıları Şirket organlarının seçimine, finansal tablolara, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporuna, kârın kullanım şekline, dağıtılacak kâr ve kazanç paylarının oranlarının belirlenmesine, yönetim kurulu üyelerine verilecek ücret, ikramiye ve huzur hakkının belirlenmesine, yönetim kurulu üyelerinin ibraları ile faaliyet dönemlerini ilgilendiren ve gerekli görülen diğer konulara ilişkin müzakereler

yapmak ve karar almak üzere her hesap dönemi için yapılan toplantılardır.

Olağanüstü genel kurul toplantısı ise; Şirket için lüzumu halinde veya zorunlu ve ivedi sebepler çıktığı takdirde yapılan ve gündemini toplantı yapılmasını gerektiren sebeplerin oluşturduğu toplantılardır.

Genel kurul toplantıya, esas sözleşmede gösterilen şekilde, bulunması halinde şirketin internet sitesinde ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde yayımlanan ilanla çağrılır. Bu çağrı, ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere, toplantı tarihinden en az iki hafta önce yapılır. Pay defterinde yazılı pay sahipleriyle önceden şirkete pay senedi veya pay sahipliğini ispatlayıcı belge vererek adreslerini bildiren pay sahiplerine, toplantı günü ile gündem ve ilanın çıktığı veya çıkacağı gazeteler, iadeli taahhütlü mektupla bildirilir.

Genel Kurullar Türk Ticaret Kanunu hükümlerine uygun olarak gerekli yerlere bildirilir. Yapılacak ilan ve bildirimlerde, Türk Ticaret Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulması şarttır.

Toplantı Vakti: Olağan Genel Kurul, Şirket'in hesap döneminin sonundan itibaren, ilk üç ay içerisinde ve senede en az bir defa, Olağanüstü Genel Kurul ise, Şirket işlerinin gerektirdiği hallerde ve zamanlarda toplanır.

Toplantı Yeri: Genel kurul, yönetim merkezinin binasında veya Yönetim Kurulunun Ankara veya İstanbul il sınırları içerisinde toplantı için tayin edeceği bir mahalde toplanır.

Vekil Tayini: Genel Kurul toplantılarında, ortaklar, kendilerini diğer ortaklar veya dışarıdan tayin edecekleri vekiller aracılığı ile temsil ettirebilirler. Şirket'e ortak olan vekiller, kendi oylarından başka, temsil ettikleri ortakların sahip oldukları oyları da kullanmaya yetkilidir. Vekaletnamenin şekli, ilgili mevzuat hükümlerine tabidir.

Oy Hakkı: Olağan ve Olağanüstü Genel Kurul toplantılarında, A Grubu ortakların, 1 (bir) pay karşılığı 3 (üç) oy hakkı, B Grubu ortakların 1 (bir) pay karşılığı 1 (bir) oy hakkı vardır. Oy kullanımında, Türk Ticaret Kanunu ve ilgili diğer mevzuat hükümlerine uyulur.

Müzakerelerin Yapılması ve Karar Nisabı: Olağan ve olağanüstü tüm genel kurul toplantıları ve bu toplantılardaki nisaplarda Türk Ticaret Kanunu hükümlerine uyulur.

Genel Kurul Toplantısına Elektronik Ortamda Katılım: Şirketin genel kurul toplantılarına katılma hakkı bulunan hak sahipleri bu toplantılara, Türk Ticaret Kanununun 1527 nci maddesi uyarınca elektronik ortamda da katılabilir. Şirket, Anonim Şirketlerde Elektronik Ortamda Yapılacak Genel Kurullara İlişkin Yönetmelik hükümleri uyarınca hak sahiplerinin genel kurul toplantılarına elektronik ortamda katılmalarına, görüş açıklamalarına, öneride bulunmalarına ve oy kullanmalarına imkan tanıyacak elektronik genel kurul sistemini kurabileceği gibi bu amaç için oluşturulmuş sistemlerden de hizmet satın alabilir. Yapılacak tüm genel kurul toplantılarında esas sözleşmenin bu hükmü uyarınca, kurulmuş olan sistem üzerinden hak sahiplerinin ve temsilcilerinin, anılan Yönetmelik hükümlerinde belirtilen haklarını kullanabilmesi sağlanır.

#### **MADDE 15 - TOPLANTILARDA KOMİSER BULUNMASI**

Gerek olağan gerekse olağanüstü Genel Kurul toplantılarında ilgili Bakanlık temsilcisinin katılması hakkında Türk Ticaret Kanunu' nun 407. Maddesinin 3. Fıkrası hükmü uygulanır.

#### **MADDE 16 – İLAN**



Şirkete ait ilanlar, Türk Ticaret Kanunu ve diğer mevzuatta yer alan düzenleme ve belirtilen sürelerle uymak kaydıyla bulunması halinde Şirket internet sitesinde ve Türkiye Ticaret Sicil Gazetesinde ilanı gereken hususlar, Türkiye Ticaret Sicil Gazetesinde yapılır.

#### **MADDE 17 - HESAP DÖNEMİ**

Şirketin hesap yılı Ocak ayının birinci gününde başlar, Aralık ayının son günü biter. İlk hesap yılı şirketin kesin kurulduğu tarihte başlar ve Aralık ayının son günü biter.

#### **MADDE 18 - KARIN DAĞITIMI**

Şirket'in karı, Türk Ticaret Kanunu ve genel kabul gören muhasebe ilkelerine göre tespit edilir.

Şirket'in genel giderleri ile muhtelif amortisman gibi, Şirket'çe ödenmesi veya ayrılması zorunlu olan miktarlar ile Şirket tüzel kişiliği tarafından ödenmesi zorunlu vergiler, hesap dönemi sonunda tespit edilen gelirlerden indirildikten sonra, geriye kalan ve yıllık bilançoda gözüken dönem karı, varsa geçmiş yıl zararlarının düşülmesinden sonra, sırasıyla aşağıda gösterilen şekilde tevzi olunur.

##### Genel Kanuni Yedek Akçe:

- a) % 5'i kanuni yedek akçeye ayrılır.

##### Birinci Temettü:

- b) Kalandan, varsa yıl içinde yapılan bağış tutarının ilavesi ile bulunacak meblağ üzerinden, Türk Ticaret Kanunu'na uygun olarak birinci temettü ayrılır.  
c) Yukarıdaki indirimler yapıldıktan sonra, Genel Kurul, kar payının, yönetim kurulu üyeleri ile memur, müstahdem ve işçilere, çeşitli amaçlarla kurulmuş vakıflara ve benzer nitelikteki kişi ve kurumlara dağıtılmasına karar verme hakkına sahiptir.  
d) Pay sahipleri için belirlenen birinci temettü dağıtıldıktan sonra kalan dağıtılacak karın % 1'i Türkiye İnsan Kaynakları Vakfı' na dağıtılır.

##### İkinci Temettü:

- e) Net dönem karından, (a), (b), (c) ve (d) bentlerinde belirtilen meblağlar düştükten sonra kalan kısmı, Genel Kurul, kısmen veya tamamen ikinci temettü payı olarak dağıtmaya veya Türk Ticaret Kanunu'nun 521 inci maddesi uyarınca kendi isteği ile ayırdığı yedek akçe olarak ayırmaya yetkilidir.

Yasa hükmü ile ayrılması gereken yedek akçeler ayrılmadıkça, esas sözleşmede pay sahipleri için belirlenen kar payı nakden ve/veya hisse senedi biçiminde dağıtılmadıkça; başka yedek akçe ayrılmasına, ertesi yıla kâr aktarılmasına ve kar payı dağıtımında yönetim kurulu üyeleri ile memur, müstahdem ve işçilere, çeşitli amaçlarla kurulmuş olan vakıflara ve bu gibi kişi ve/veya kurumlara kâr payı dağıtılmasına karar verilemez.

Kar payı, dağıtım tarihi itibarıyla mevcut payların tümüne, bunların ihraç ve iktisap tarihleri dikkate alınmaksızın eşit olarak dağıtılır.

Dağıtılmasına karar verilen karın dağıtım şekli ve zamanı, yönetim kurulunun bu konudaki teklifi üzerine genel kurulca kararlaştırılır.

Bu esas sözleşme hükümlerine göre genel kurul tarafından verilen kar dağıtım kararı geri alınamaz.

Kar payı bakımından pay grupları arasında imtiyaz yoktur.

**MADDE 19 – KAR PAYI AVANSI**

Genel Kurul, Türk Ticaret Kanunu düzenlemeleri ve ilgili mevzuat çerçevesinde pay sahiplerine kar payı avansı dağıtılmasına karar verebilir.

**MADDE 20- ESAS SÖZLEŞME DEĞİŞİKLİĞİ**

Esas sözleşme değişikliğine, T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'ndan izin alındıktan sonra, mevzuat ve esas sözleşme hükümlerine uygun olarak davet edilecek genel kurulda, ilgili mevzuat ve esas sözleşmede belirtilen hükümler çerçevesinde karar verilir ve usulüne uygun olarak tasdik ve ticaret siciline tescil ettirildikten sonra ilan olunur.

Esas sözleşme değişikliğinin imtiyazlı pay sahiplerinin haklarını ihlal etmesi durumunda, Genel Kurul kararının TTK 454/4. Maddesi istisna olmak üzere, imtiyazlı pay sahipleri kurulunca onaylanması gerekir.

**MADDE 21- KANUNİ HÜKÜMLER**

Bu esas sözleşmede bulunmayan hususlar hakkında Türk Ticaret Kanunu ve ilgili diğer mevzuat hükümleri uygulanır.



Deloitte Türkiye Denetim ve  
Denetim A.Ş.  
Etiler Mahallesi Katilim Sokak No: 5  
Etiler 34397 Beşiktaş/İstanbul  
Tic. Sic. No: 274270/03-09400  
Sermaye Piyasası Kurulundan  
Denetim Kuruluşu Olarak Kayıtlıdır.

Şişli Ofisi: Katilim Sokak No: 5  
Etiler 34397 Beşiktaş/İstanbul  
Tic. Sic. No: 274270/03-09400  
Sermaye Piyasası Kurulundan  
Denetim Kuruluşu Olarak Kayıtlıdır.

## YÖNETİM KURULUNUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Akfen Holding Anonim Şirketi  
Yönetim Kurulu'na,

### Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetim Standartları Çerçevesinde Denetimine İlişkin Rapor

Akfen Holding Anonim Şirketi ('Akfen Holding' veya 'Şirket'), bağlı ortaklıkları ve iş ortaklıklarının (birlikte 'Grup' olarak anılacaktır) 31 Aralık 2016 tarihinde sona eren hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu, denetlemiş bulunuyoruz.

#### Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporu'na İlişkin Sorumluluğu

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

#### Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu

Sorumluluğumuz, Grup'un faaliyet raporuna yönelik olarak TTK'nın 397'nci maddesi ve Tebliğ çerçevesinde yaptığımız bağımsız denetime dayanarak, bu faaliyet raporunda yer alan finansal bilgilerin Grup'un 13 Mart 2017 tarihli bağımsız denetçi raporuna konu olan konsolide finansal tablolarıyla tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtmadığı hakkında görüş vermektir.

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

#### Görüş

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



#### Mevzuattan Kaynaklanan Diğer Yükümlülükler

8102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 402'nci maddesinin üçüncü fıkrası uyarınca; BDS 570 "İşletmenin Sürekliliği" çerçevesinde, Grup'un öngörülebilir gelecekte faaliyetlerini sürdüremeyeceğine ilişkin önemli bir belirsizliğe rastlanılmamıştır.

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



Seda Akkus Tecer, SMMM  
Sorumlu Denetçi

13 Mart 2017  
İstanbul, Türkiye

Kisaltmalar	Tanımlar
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Accor	ACCOR S.A.
Adana İpekyolu	Adana İpekyolu Enerji Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş.
ADP	Aéroports de Paris Management
ADR	Average Daily Rate (Oda Başı Fiyat)
AGOP	Adjusted Gross Operating Profit (Düzeltilmiş Otel Brüt Kârı)
Akfen Termik Enerji	Akfen Termik Enerji Yatırımları A.Ş.
Akfen Enerji Üretim	Akfen Enerji Üretim Ve Ticaret A.Ş.
Akfen GYO	Akfen Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
Akfen GYT	Akfen Gayrimenkul Yatırımları ve Ticaret A.Ş.
AkfenHES/ HES Grubu	Akfenhes Yatırımları ve Enerji Üretim A.Ş.
Akfen Holding / Akfen / Grup Holding / Şirket	Akfen Holding A.Ş.
Akfen İnşaat	Akfen İnşaat Turizm ve Ticaret A.Ş.
Akfen Su	Akfen Çevre ve Su Yatırım Yapım İşletme A.Ş.
Akfen Su Dilovası	Akfen Su Arbiogaz Dilovası Atıksu Arıtma Tesisi Yapım ve İşletim A.Ş.
Akfen Su Güllük	Akfen Güllük Çevre ve Su Yatırım Yapım İşletme A.Ş.
Akfen Ticaret	Akfen Gayrimenkul Ticareti ve İnşaatı A.Ş.
Akfen Elektrik	Toptan Satış Akfen Elektrik Enerjisi Toptan Satış A.Ş.
Akfenres	Akfenres Rüzgar Enerjisi Yatırımları A.Ş.
Akfen Yenilenebilir Enerji	Akfen Yenilenebilir Enerji A.Ş.
Aquila	Aquila Capital Wasserkraft Invest GmbH ve Aquila HydropowerINVEST Investitions GmbH & Co. KG
ATÜ	ATÜ Turizm İşletmeciliği A.Ş.
BAE	Birleşik Arap Emirlikleri
BİAŞ	Borsa İstanbul A.Ş.
BTA Denizyolları	BTA Denizyolları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş.
BTA Havalimanları	BTA Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş.
ÇED	Çevresel Etki Değerlendirmesi

Kisaltmalar	Tanımlar
DEİK	Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
DHMI	Devlet Hava Meydanları İşletmesi
EIA	U.S. Energy Information Administration (ABD Enerji Bilgi İdaresi)
EMH	East Mediterranean Hub
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development (Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası)
EPC	Mühendislik - Tedarik - Yapım
EPIAŞ	Enerji Piyasaları İşletme A.Ş.
EPDK	T.C. Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu
Eurostat	The Statistical Office of the European Union (Avrupa Birliği İstatistik Ofisi)
E-RTG	Elektrikli Rubber-tyred Gantry Crane
EÜAŞ	Elektrik Üretim A.Ş.
FAVÖK	Faiz Vergi Amortisman öncesi Kar
GÖP	Gün Öncesi Piyasası
GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GYODER	Gayrimenkul ve Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Demeği
GWs	Giga Watt saat
HAVAŞ	Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.
Hacettepe Teknokent	Hacettepe Teknokent Eğitim ve Klinik Araştırma Merkezi Sağlık AR-GE Danışmanlık Proje Sanayi ve Ticaret A.Ş.
HDYF	Her Şey Dahil Yıllık Fiyat
HDI	Hotel Development and Investment BV (Otel Geliştirme ve Yatırımı Limited Şirketi)
HES	Hydro Elektrik Santrali
HGS	Hızlı Geçiş Sistemi
HVSE	HAVAS Europe
IATA	Uluslararası Hava Taşımacılığı Örgütü
İdare	T.C. Sağlık Bakanlığı Kamu Özel İşbirliği Daire Başkanlığı
IFC	International Finance Corporation (Uluslararası Finans Kurumu)
IMF	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)



Kisaltmalar	Tanımlar
İDO	İstanbul Deniz Otobüsleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.
İHD	İşletme Hakkı Devri
Karine	Karine Enerji Üretim ve Sanayi A.Ş.
KYİ	Kurumsal Yönetim İlkeleri
KAP	Kamuyu Aydınlatma Platformu
KKTC	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
KÖİ	Kamu Özel İşbirliği
MENA	Middle East and North Africa (Orta Doğu ve Kuzey Afrika)
Mersin DGKÇS	Mersin Doğalgaz Kombine Çevrim Santrali
MIP	Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği A.Ş.
MKK	Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.
MW	Mega Watt
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
ÖİB	Özelleştirme İdaresi Başkanlığı
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
Pak	Pak Enerji Üretimi Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Pegasus	Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.
PSA	PSA International PTE Ltd.
PTF	Piyasa Takas Fiyatı
PMUM	Piyasa Mali Uzlaştırma Merkezi
QC	Quay Crane (Rıhtım Vinci)
RPI	Russian Property Investment BV (Rusya Gayrimenkul Yatırımları Limited Şirketi)
RPK	Revenue Passenger Kilometres (Yolcu kilometre cirosu)
SGK	Türkiye Cumhuriyeti Sosyal Güvenlik Kurumu
SGÖF	Sistem Gün Öncesi Fiyatı
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
SPKn	Sermaye Piyasası Kanunu

Kisaltmalar	Tanımlar
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TAV	Havalimanları TAV Havalimanları Holding A.Ş.
TAV İnşaat	TAV Tepe-Akfen Yatırım İnşaat ve İşletme A.Ş.
TAV İstanbul	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği A.Ş.
TAV Yatırım	TAV Yatırım Holding A.Ş.
Tepe	Tepe İnşaat Sanayi A.Ş.
TDİ	Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş.
TEİAŞ	Türkiye Elektrik İletim A.Ş.
TES	Termik Enerji Santrali
TEU	Twenty Feet Equivalent Unit (20 feetlik konteyner)
TGS	Turkish Ground Services
THY	Türk Hava Yolları A.O.
TMB	Türkiye Mühendisler Birliği
TSKB	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası
TURMEPA	Turkish Marine Environment Protection Association
TÜFE	Tüketici Fiyat Endeksi
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
Türklim	Türkiye Liman İşletmecileri Derneği
TTK	6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu
UKOME	Ulaşım Koordinasyon Merkezi
UNWTO	United Nations World Tourism Organisation
YBBO	Yıllık Bileşik Büyüme Oranı
YEKDEM	Yenilenebilir Enerji Kaynakları Destekleme Mekanizması
Yİ	Yap-İşlet
YİD	Yap-İşlet-Devret
YÖK	Yüksek Öğretim Kurulu
YPK	Yüksek Planlama Kurulu