

2024
**TSRS UYUMLU
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
RAPORU**



İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ VE GENEL HÜKÜMLER

1.1. Rapor Amacı ve Kapsamı

1.2. TSRS Uyum Beyanı

1.3. Raporlama Zamanı, Sınırları ve Ölçüm Yaklaşımı

Raporlama Dönemi ve Sıklığı
Kurumsal ve Operasyonel Sınırlar
Ölçüm İlkeleri ve Metodolojiler

1.4. Gerçeğe Uygun Sunum, Bağlantılı Bilgi ve Karşılaştırmalı Veri

1.5. TAV Havalimanları Hakkında

Organizasyon ve Faaliyet Konusu
İş Modeli ve Değer Zinciri

1.6. Önemlilik Yaklaşımı

Değerlendirme Metodolojisi
Finansal Önemlilik
İzleme ve Güncelleme

1.7. Rehberlik Kaynakları

Rehberlik Hiyerarşisi
Sektöre Özgü Destekleyici Rehberler
Metodolojik Çerçeveler
Gelecekteki Güncellemeler

2. YÖNETİŞİM

2.1 Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapısı

Yönetim Kurulu ve Daimi Komiteler
İcra Kurulu
TAV Havalimanları Sürdürülebilirlik Komitesi
Alt Komiteler

2.2. Kurumsal Politika ve İşleyişlere Uyum

Stratejik Politikalar
Risk Yönetimi ile Entegre Politikalar
Değer Zincirine Odaklı Politikalar
İnsan ve Toplum Merkezli Politikalar

2.3. Çalışanların Rolü ve Yetkinlik Gelişimi

Çalışan Temsili ve Katılım Mekanizmaları
Yetkinlik Gelişimi ve Eğitim Programları
Çeşitlilik Hakkaniyet ve Kapsayıcılık
Sürekli İyileştirme ve İzleme

2.4. Genel Değerlendirme

3. STRATEJİ

3.1. Sürdürülebilirlik ve İklim Bağlamı

Eşik Değerler
Zaman Dilimleri
Fırsat Analizleri

3.2. Sürdürülebilirlik ve İklim ile İlgili Riskler ve Fırsatlar

Risk 1 – Siber Güvenlik Riski: Kişisel Verinin Korunması
Fırsat 1 – Siber Güvenlik Fırsatı: Öncü Uygulamalar
Risk 2 – Yetenek Riski: STEM Pozisyonları
Risk 3 – İklim Riski: Akut Fiziksel Risk
Risk 4 – İklim Riski: Geçiş Riski
Fırsat 2 – İklim Fırsatı: Yenilenebilir Enerji Kaynakları
Risk 5 – İş Sürekliliği Riski: Alt Yüklenici Riski
Risk 6 – İş Sürekliliği Riski: İSG
Risk 7 – İş Sürekliliği Riski: İSG
Fırsat 3 – İş Sürekliliği Fırsatı: İSG

3.3. Risk ve Fırsatların Yönetimi ve Groupe ADP Stratejik Bağlantısı

Risk Yönetimi ile Bağlantı
Fırsatların Değerlendirilmesiyle Bağlantı
Entegre Yönetim ve Gözetim
İklim Dirençliliği ve Senaryo Analizi
Metodoloji
Düzenli Geçiş - Net Sıfır 2050 Senaryosu
Sıcak Dünya - Mevcut Politikalar Senaryosu
Uyum ve İzleme Mekanizmaları
İzleyen Dönemde Senaryo Analizi

4. RİSK YÖNETİMİ

4.1 Kurumsal Risk Yönetimi Yapısı ve Uygulamaları

4.2. Sürdürülebilirlik Risklerinin RYS İçindeki Yeri

Etki Skorlaması
Eşik Değerler
Olasılık Skorlaması
Zaman Dilimleri
Bileşke Risk Skoru
Risk Kontrol Seviyesi
Nihai Risk Önceliklendirmesi

4.3 Risk Yanıtları ve İzleme Mekanizmaları

5. METRİKLER VE HEDEFLER

5.1 Metrikler ve Hedefler Tablosu

6. TSRS Kapsamında Sınırlı Güvence Raporu

Tablo 1: İş Modeli ve Değer Zinciri
Tablo 2: Finansal Önemliliğe Sahip Konular
Tablo 3: Sektörel Rehberler
Tablo 4: Yönetim Kuruluna Bağlı Daimi Komiteler
Tablo 5: TAV Havalimanları Sürdürülebilirlik Komitesi
Tablo 6: Alt Komiteler
Tablo 7: Alt Komitelere Dair Detaylar
Tablo 8: Eşik Değerler
Tablo 9: Zaman Dilimleri
Tablo 10: Senaryo Analizi Kabulleri
Tablo 11: Net-Sıfır 2050 Senaryo Analizi
Tablo 12: Mevcut Politikalar Senaryo Analizi
Tablo 13: İklim Dirençliliği Aksiyonları
Tablo 14: Etki Skorlaması: Uygulama Örneği
Tablo 15: Eşik Değerler
Tablo 16: Olasılık Skorlaması: Uygulama Örneği
Tablo 17: Zaman Dilimleri
Tablo 18: Risk Kontrol Seviyeleri
Tablo 19: Nihai Risk Sınıflandırması





01

GİRİŞ VE GENEL HÜKÜMLER

1.1. Rapor Amacı ve Kapsamı

1.2. TSRS Uyum Beyanı

1.3. Raporlama Zamanı, Sınırları ve Ölçüm Yaklaşımı

Raporlama Dönemi ve Sıklığı
Kurumsal ve Operasyonel Sınırlar
Ölçüm İlkeleri ve Metodolojiler

1.4. Gerçeğe Uygun Sunum, Bağlantılı Bilgi ve Karşılaştırmalı Veri

1.5. TAV Havalimanları Hakkında

Organizasyon ve Faaliyet Konusu
İş Modeli ve Değer Zinciri

1.6. Önemlilik Yaklaşımı

Değerlendirme Metodolojisi
Finansal Önemlilik
İzleme ve Güncelleme

1.7. Rehberlik Kaynakları

Rehberlik Hiyerarşisi
Sektöre Özgü Destekleyici Rehberler
Metodolojik Çerçeveler
Gelecekteki Güncellemeler

RAPOR AMACI VE KAPSAMI

Sürdürülebilirlikle ilgili finansal açıklamalar, genel amaçlı finansal raporlamanın bir parçası olarak yayınlanmaktadır.

TAV Havalimanları Holding A.Ş. ("TAV Havalimanları") 1 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 raporlama dönemine ilişkin ilk Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) uyumlu sürdürülebilirlikle ilgili finansal açıklamalarını standartlara¹ uygun bir biçimde hazırlamıştır. TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, TAV Havalimanları 2024 Faaliyet Raporu'nun ayrılmaz bir parçasıdır. İlk uygulama yılında

- **Karşılaştırmalı bilgi sunmama ve**
- **Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını beyan etmeme**

geçiş muafiyetlerinden faydalanılmıştır.²

Bu açıklamaların amacı, mevcut ve potansiyel yatırımcılar ile kredi ve finansman sağlayıcıların, TAV Havalimanları'nın kısa, orta ve uzun vadede nakit akışları, finansmana erişimi ve sermaye maliyetini etkileyebilecek sürdürülebilirlik- ve iklim bağlantılı risk ile fırsatlarını değerlendirmelerine yardımcı olacak finansal bilgi sağlamaktır.³

Kapsam – Rapor; TAV Havalimanları'nın konsolide finansal tablolarında tam olarak yer alan tüm yurtiçi ve yurtdışı bağlı ortaklıklarını, müşterek faaliyetlerini ve iştiraklerini kapsamaktadır.⁴

Ayrıca raporlamada, havalimanı işletmeciliğinden yer hizmetlerine, bilişim teknolojilerinden ve ticari gelir faaliyetlerine dek uzanan faaliyetler ve bu faaliyetlerin değer zincirlerindeki önemli bağımlılıkları ve etkileri dikkate alınmıştır. Açıklanan risk ve fırsatlar, fiziksel ve geçiş kaynaklı iklim risklerini içerecek şekilde kapsam sınırlarına⁵ göre belirlenmiştir.

Bu sürdürülebilirlikle ilgili finansal açıklamalar, genel amaçlı finansal raporlamanın bir parçası olarak yayımlanmakta; tutar, varsayım ve senaryo sonuçları ilgili finansal tablo kalemleriyle bağlantılı bilgi ilkesine uygun biçimde ilişkilendirilmektedir.⁶

Rehberlik kaynakları – Sektöre özgü açıklamaları desteklemek amacıyla, Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (**SASB**) **Profesyonel ve Ticari Hizmetler** Standardı,⁷ Avrupa Havalimanları Konseyi (**ACI Europe**) **Havalimanları için Sürdürülebilirlik Strateji belgesi**⁸ ve Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği'nin (**IATA**) **Havalimanları Çevresel Sürdürülebilirlik Politikası**⁹ dokümanı kullanılmıştır; bu kaynaklar TSRS 1 Standardı¹⁰ doğrultusunda, TSRS hükümleriyle çelişmeyecek şekilde tamamlayıcı nitelikte değerlendirilmiştir.

¹ TSRS 1 Paragraf 1 ve TSRS 2 Paragraf 1

² TSRS 1 Ek E Paragraf E3-E6; TSRS 2 Ek C Paragraf C3-C5

³ TSRS 1 Paragraf 17

⁴ TSRS 1 Paragraf 20-22

⁵ TSRS 2 Paragraf 3

⁶ TSRS 1 Paragraf 21-24

⁷ [https://sasb.ifrs.org/standards/materiality-finder/find/?company\[0\]=TRETAVH00018](https://sasb.ifrs.org/standards/materiality-finder/find/?company[0]=TRETAVH00018)

⁸ <https://www.aci-europe.org/downloads/resources/aci%20europe%20sustainability%20strategy%20for%20airports.pdf>

⁹ <https://www.iata.org/contentassets/d1d4d535bf1c4ba695f43e9beff8294f/airport-environmental-sustainability-policy.pdf>

¹⁰ TSRS 1 Ek C Paragraf C1-C2

1.2

TSRS UYUM BEYANI

TAV Havalimanları, raporda yer alan sürdürülebilirlikle ilgili finansal açıklamaların TSRS 1 Paragraf 72 ve TSRS 2 Paragraf 1 hükümlerince zorunlu kılınan tüm açıklamaları –uygulanabilir oldukça ilgili diğer hükümlerle birlikte– karşıladığını; ilk uygulama yılında belirtilen geçiş muafiyetlerinden yararlandığını açıkça beyan etmektedir.¹

Sürdürülebilirlik bağlamındaki ticari fırsatlar işletmenin rekabet avantajını korumak amacıyla **ticari hassasiyet muafiyeti** kullanılarak niteliksel biçimde sunulmuştur.¹²

TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, TAV Havalimanları Yönetim Kurulu'nun **29 Temmuz 2025** tarihinde aldığı karar ile onaylanmış ve Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) ve şirket web sitesi üzerinden eş zamanlı olarak erişime açılmıştır.



¹¹ TSRS 1 Ek E Paragraf E3-E6

¹² TSRS 1 Paragraf 11

RAPORLAMA ZAMANI, SINIRLARI VE ÖLÇÜM YAKLAŞIMI

Raporlama Dönemi ve Sıklığı

Rapor, **1 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024** dönemini kapsamaktadır. Kamu Gözetimi Kurumu (KKG) raporlama sıklığını değiştirmedığı sürece TAV Havalimanları'nın konsolide finansal raporlama takvimiyle uyumlu olarak **yıllık** frekansta güncellenmeye devam edecektir.¹³ Ara dönem raporlaması an itibarıyla zorunlu değildir; fakat önemli gelişmelerin ortaya çıkması durumunda kamuoyu düzenli/ anlık olarak bilgilendirilecektir.¹⁴

Kurumsal ve Operasyonel Sınırlar

Raporda yer alan açıklamalar, TAV Havalimanları'nın tam konsolidasyona tabi tüm yurtiçi ve yurtdışı bağlı ortaklıklarını, müşterek faaliyetlerini ve iştiraklerini içermektedir. Raporlama **finansal kontrol** yaklaşımı ile gerçekleştirilmiştir.¹⁵ Değer zincirinin havalimanı işletmeciliği, yer hizmetleri, yiyecek-içecek, bilişim çözümleri ve diğer ticari gelir faaliyetlerini kapsayan tüm önemli aşamaları değerlendirmeye dâhildir.

Ölçüm İlkeleri ve Metodolojiler

- **Sera gazı emisyonları:** Finansal kontrol yaklaşımıyla, Kurumsal Sera Gazı Protokolü (CHG Protocol) standardına uygun olarak hesaplanmıştır; Kapsam 3 verisi geçiş muafiyeti kapsamında beyan dışıdır.¹⁶
- **Enerji, su, atık** ve diğer çevresel göstergeler: TSRS 2'nin sektörler-arası metrikleri ile havalimanı işletmeciliğine yönelik Avrupa Havalimanları Konseyi (**ACI Europe**) Havalimanları için **Sürdürülebilirlik Strateji belgesi**¹⁷ ve Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği'nin (**IATA**) Havalimanları **Çevresel Sürdürülebilirlik Politikası**¹⁸ rehberliklerinden yararlanılarak seçilmiştir.¹⁹
- **Sosyal ve yönetim göstergeleri:** Çalışan bağlılığı, iş sağlığı-güvenliği, etik uyum, tedarik zinciri yönetimi ve bilgi güvenliği konularında **Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (SASB) Profesyonel ve Ticari Hizmetler** Standardı²⁰ kullanılmıştır; bu standart, çevresel göstergelerden ziyade insan sermayesi ve yönetim performansına odaklanmaktadır.²¹

İlgili ölçümlerin finansal tablo kalemleriyle ilişkisi, mümkün olduğu ölçüde kurulmuş olup; doğrudan eşleştirelemeyen göstergeler için ek açıklamalar ilgili bölümlerin içerisinde sunulmuştur.²²

¹³ TSRS 1 Paragraf 64-66

¹⁴ TSRS 1 Paragraf 69

¹⁵ TSRS 1 Paragraf 20-22

¹⁶ TSRS 2 Paragraf 29(a)

¹⁷ <https://www.aci-europe.org/downloads/resources/aci%20europe%20sustainability%20strategy%20for%20airports.pdf>

¹⁸ <https://www.iata.org/contentassets/d1d4d535bf1c4ba695f43e9beff8294f/airport-environmental-sustainability-policy.pdf>

¹⁹ TSRS 2 Paragraf 27

²⁰ [https://sasb.ifrs.org/standards/materiality-finder/find/?company\[0\]=TRETAVH00018](https://sasb.ifrs.org/standards/materiality-finder/find/?company[0]=TRETAVH00018)

²¹ TSRS 1 Ek C Paragraf C1-C2

²² TSRS 1 Paragraf 31

1.4

GERÇEĞE UYGUN SUNUM, BAĞLANTILI BİLGİ VE KARŞILAŞTIRMALI VERİ

TAV Havalimanları, sürdürülebilirlikle ilgili finansal bilgileri tam, tarafsız ve doğru sunma ilkesi ile uyumlu raporlama yapmaktadır.²³ Açıklamalar, uygun olduğunda dış kaynaklarla desteklenen kanıtlara ve denetlenebilir yöntemlere dayandırılmıştır.

Rapor, TSRS uygulamasındaki **ilk yıl** olması sebebiyle,

- **Karşılaştırmalı veri sunmama**²⁴
- **Kapsam 3 Sera Gazı Emisyonlarını beyan etmeme**²⁵

geçiş muafiyetlerinden faydalanılmıştır.

Dolayısıyla 2024 dönemine ilişkin tutarlar tek yıllık olarak açıklanmıştır. 2025 raporlamasıyla birlikte karşılaştırmalı veri sunulacaktır.²⁶

Bağlantılı bilginin kapsamı, finansal tablolarla **makul ölçüde** ilişkilendirilebilen göstergelerle sınırlıdır; bazı metriklerde doğrudan eşleştirme yapılamadığı durumlarda açıklama eklenmiştir.²⁷



²³ TSRS 1 Paragraf 11-15

²⁴ TSRS 1 Ek E Paragraf E3-E6

²⁵ TSRS 2 Ek C Paragraf C3-C5

²⁶ TSRS 1 Paragraf 70

²⁷ TSRS 1 Paragraf 21-23

TAV HAVALİMANLARI HAKKINDA

TAV Havalimanları'nın iş modeli; uzun vadeli imtiyaz sözleşmelerinin edinilmesi, altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesi ve havalimanı ekosisteminin tamamında katma değer yaratan hizmetlerin bütüncül biçimde sunulması temeline dayanmaktadır.

Organizasyon ve Faaliyet Konusu

TAV Havalimanları Holding A.Ş. ("TAV Havalimanları" veya "Grup") 1997'de kurulmuş, merkezi İstanbul'da bulunan küresel bir havalimanı işletmecisidir. 31 Aralık 2024 itibarıyla Grup, Türkiye, Gürcistan, Kuzey Makedonya, Tunus, Suudi Arabistan, Letonya ve Kazakistan'da **15 havalimanında** işletme veya yatırım payına sahiptir. 2024'te yaklaşık **107 milyon** yolcuya ve **727 bin** uçuşa hizmet verilmiştir. Konsolide faaliyet gelirleri **1.660 milyon €**, FAVÖK **489 milyon €** ve yıl sonu çalışan sayısı **20.185'tir**. Ana hissedar Groupe ADP dolaylı %46,12 payla stratejik kontrolü elinde bulundururken, Tepe İnşaat ve halka açık paylar kalan sermayeyi temsil etmektedir.²⁸

Grup; gümrüksüz perakende mağazacılık (ATÜ), yiyecek-içecek (BTA), yer hizmetleri (Havaş & TGS), bilişim çözümleri (TAV Technologies), güvenlik hizmetleri (TAV Güvenlik) ve özel yolcu salonu yönetimi (TAV İşletme Hizmetleri) gibi tamamlayıcı iş kolları ve işbirlikleri ile havacılık

ekosisteminin tüm kritik halkalarında faaliyet göstermektedir. Bu hizmetler 2024'te **740,7 milyon €** gelir üretmiş; TAV İşletme Hizmetleri 87 özel yolcu salonu (lounge)'nda **7,5 milyon** misafir ağırlamıştır. Bu çeşitlendirilmiş yapı, Grup'un gelir tabanını coğrafi ve iş kolu bazında çeşitlendirmekte ve dengelemektedir.²⁹

İş Modeli ve Değer Zinciri

TAV Havalimanları'nın iş modeli; uzun vadeli imtiyaz sözleşmelerinin edinilmesi, altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesi ve havalimanı ekosisteminin tamamında katma değer yaratan hizmetlerin bütüncül biçimde sunulması temeline dayanmaktadır. Değer zincirinin yukarı yönünde imtiyaz geliştirme ve finansman faaliyetleri yürütülmekte; operasyonel tarafında ise çekirdek havalimanı işletmeciliği, yer hizmetleri, gümrüksüz mağazacılık, yiyecek-içecek ve bilişim çözümleriyle çeşitlendirilmektedir. Değer zincirinin aşağı yönünde ise yolcu deneyimi, özel yolcu salonları ve sadakat programları aracılığıyla gelirler maksimize edilmekte, elde edilen geri bildirimlerle hizmetler sürekli iyileştirilmektedir. Bu yapı, Grup gelirlerinin coğrafi ve iş kolu bazında dengelenmesini sağlamış ve 2024 raporlama döneminde güçlü bir nakit akışı yaratılmasına katkıda bulunmuştur.³⁰

²⁸ TSRS 1 Paragraf 21-24

²⁹ TSRS 1 Paragraf 25-27

³⁰ TSRS 1 Paragraf 25-27

Tablo 1: İş Modeli ve Değer Zinciri

Değer Zinciri	İlgili Yapılar	Temel Faaliyetler	2024 Gerçekleşmeleri
Yukarı Yönlü	Tedarikçiler, Finansman Sağlayıcılar, Yükleniciler	İmtiyaz geliştirme, Altyapı yatırımları, Finansman	Ankara Esenboğa yeni işletme imtiyazı için €475 m tutarında sözleşme imzalanmış, bedelin %25'i peşin ödenmiş ve ilk etap yatırım tamamlanmıştır. Antalya Havalimanı kapasite artırım projesinde öngörülen €850 m yatırım tamamlanmıştır. Almatı Uluslararası Havalimanı'nda 14 m yolcu kapasiteli yeni dış hat terminali Haziran 2024'te hizmete alınmış, yeni terminal ve diğer geliştirmelere 2024 yılının sonuna kadar toplam €257 m yatırım gerçekleştirilmiştir.
Operasyonlar	TAV Havalimanları Holding Havalimanı İşletme Şirketleri, Havaş, TAV İşletme Hizmetleri BTA, TAV Technologies	Havalimanı işletmeciliği, Yer hizmetleri, Özel yolcu salonu & sadakat hizmetleri, Yiyecek-içecek, Bilişim çözümleri	Grup havalimanlarında 106,5 m yolcuya ve 727 bin uçuşa hizmet verilmiştir. Konsolide gelir €1 660 m, FAVÖK €489 m olarak gerçekleşmiştir. Havaş geliri €289,3 m, FAVÖK €59,9 m; BTA yiyecek-içecek geliri €156,3 m; TAV Technologies geliri €59,8 m olarak kaydedilmiştir.
Aşağı Yönlü	TAV İşletme Hizmetleri, ATÜ Duty Free, BTA, TAV Technologies	Yolcu deneyimi, Özel yolcu salonu & sadakat hizmetleri, Pazar geliştirme	87 özel yolcu salonunda (lounge) 7,5 m yolcu ağırlanmıştır. Yolcu başına gümrüksüz satış harcaması €9,1 seviyesindedir. İzmir, Milas-Bodrum, Üsküp havalimanları ACI ASQ (Havalimanı Hizmet Kalitesi) ödülleriyle layık görülmüştür.

ÖNEMLİLİK YAKLAŞIMI

TAV Havalimanları, sürdürülebilirlik ve iklimle ilişkili konuları kurumsal risk ve işletme değeri üzerindeki etkilerine göre değerlendirmektedir.

TAV Havalimanları, sürdürülebilirlik ve iklimle ilişkili konuları **kurumsal risk** ve **işletme değeri** üzerindeki etkilerine göre değerlendirmektedir; bu yaklaşım ilgili TSRS'ler ile³¹ tam uyumludur. Bir bilginin eksik, hatalı veya gizli kalması hâlinde yatırım kararları, finansmana erişim ya da sermaye maliyeti üzerinde yaratacağı olası etki dikkate alınmıştır.

Değerlendirme Metodolojisi

2023 raporlama yılında gerçekleştirilen çok boyutlu önceliklendirme analizi, 2024 raporlama döneminde ISSB (International Sustainability Standards Board)/ TSRS **finansal önemlilik** kriteri uyarınca yeniden gözden geçirilmiştir.

Güncelleme sürecinde:

1) Mevcut Konu Evreni – 2023 önceliklendirme analizinden devralınan **14 sürdürülebilirlik konusu** başlangıç evreni olarak korunmuştur; evrende bulunan konular, kısa-orta-uzun vadede geçerliliğini yitirmeme kriteri ile uyumlu bir şekilde kontrol edilmiştir.

³¹TSRS 1 Paragraf 17



2) Kurumsal Risk Haritalaması – Konular, Kurumsal Risk Yönetim (KRY) sisteminde Riskin Erken Saptanması (RES) Komitesi tarafından izlenen risklerle eşleştirilmiştir; her risk için bileşke risk skoru (etki × olasılık), risk kontrol seviyeleri, nihai risk skoru değerleri ile olası fırsat potansiyelleri gözden geçirilmiştir.

3) Finansal Etki ve Nihai Risk Skoru Değerlendirmesi – Hali hazırda KRY’de tanımlı, **finansal önemlilik** kriteri bağlamında RES Komitesi tarafından takip edilen, nihai risk skoru değerlendirmelerinde belirli alanlarda yer alan; ve sürdürülebilirlik konu havuzu ile örtüşen risklerin, sürdürülebilirlik önceliklerindeki ağırlıkları artırılmıştır.

4) Önceliklendirme Matrisi – Finansal önemlilik kriteri ile uyumlu bir şekilde tekrardan ağırlıklandırılan sürdürülebilirlik konuları iki boyutlu bir matrise yerleştirilmiştir. Bu matrisin;

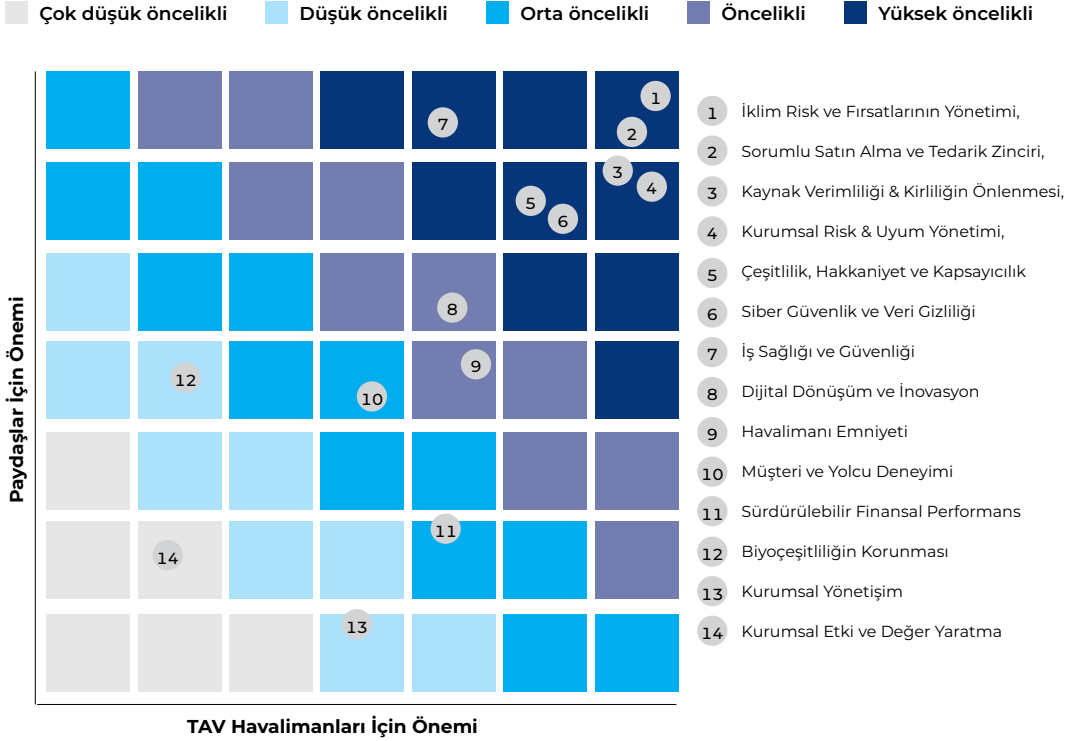
- Y eksenini (Paydaşlar açısından Önemi) – Finansal açıdan önemlilik arz eden bir riske sahip, sürdürülebilirlik konularının dikey yönündeki konumunu vermektedir. Konuların Y eksenindeki konumlarının değişmesinin temel nedeni, o konuda finansal önemlilik arz eden riskin TAV Havalimanları değer zincirinin ağırlıklı olarak yukarı yönlü (imtiyaz geliştirme, alt-yapı yatırımları, finansman) veya aşağı yönlü (yolcu deneyimi, özel yolcu salonu ve sadakat hizmetleri, pazar geliştirme) aşamalarını yani dış paydaşlarını etkilemesinden kaynaklanmaktadır.

- X eksenini (TAV Havalimanları için Önemi) - Finansal açıdan önemlilik arz eden bir riske sahip olan sürdürülebilirlik konularının yatay yönündeki konumunu vermektedir. Konuların X eksenindeki konumlarının değişmesinin temel nedeni, o konuda finansal önemlilik arz eden riskin, ana hissedar, üst yönetim ve şirket stratejisini etkilemesinden kaynaklanmaktadır.



ÖNEMLİLİK YAKLAŞIMI

Önceliklendirme Matrisi



Finansal Önemlilik

Sürdürülebilirlik konularının belirlenmesinde kullanılan finansal önemlilik eşiği, grubun yıllık FAVÖK değeri esas alınarak ve bu göstergenin kullanıcı kararları üzerindeki etkisi göz önünde bulundurularak belirlenmiştir. "Yüksek Öncelikli" sürdürülebilirlik konuları, kurumsal risklerle güçlü finansal bağlantısı tespit edilen ve bu bağlamda risk değerlendirmelerinde finansal önemlilik kriteri ile hizalı etkileri raporlanan yedi konuluk bir evreni temsil etmektedir.

Tablo 2: Finansal Önemliliğe Sahip Konular

#	Yüksek Öncelikli Konu	Finansal Önemlilik Bağlantısı
1	İklim Risk & Fırsatlarının Yönetimi	İklim Risk & Fırsatlarının Yönetimi, imtiyaz değerini, sermaye giderlerini ve karbon fiyatlandırması riskini doğrudan etkilemektedir. Fiziksel riskler (uç hava olayları, kronik iklim etkileri) ve geçiş riskleri (karbon fiyatlandırması gibi düzenlemeler) Grup'un varlıklarına, operasyonlarına ve maliyet yapısına doğrudan etki etmektedir. Aynı zamanda düşük karbonlu iş modelleri beraberinde yeni fırsatlar getirmektedir.
2	Sorumlu Satın Alma & Tedarik Zinciri	Sorumlu Satın Alma & Tedarik Zinciri, operasyonel süreklilik ve maliyet dalgalanmaları üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Tedarik zincirinde oluşabilecek çevresel, sosyal riskler, olası maliyetler yaratarak operasyonel sürekliliği doğrudan etkileyebilmekte ve itibar kaybına yol açabilmektedir.
3	Kaynak Verimliliği & Kirliliğin Önlenmesi	Kaynak Verimliliği & Kirliliğin Önlenmesi, enerji, su ve atık maliyetlerinin düşürülmesi yoluyla FAVÖK marjını desteklemektedir. Öte yandan düzenlemelere uyumsuzluk durumunda cezalar ve operasyonel riskler doğabilmektedir.
4	Kurumsal Risk & Uyum Yönetimi	Proaktif bir Kurumsal Risk & Uyum Yönetimi, yasal yaptırım, imtiyaz iptali ve finansman maliyet artışı risklerini azaltmaktadır.
5	Çeşitlilik, Hakkaniyet & Kapsayıcılık	Çeşitlilik, Hakkaniyet & Kapsayıcılık konusu, hizmet kalitesinden, müşteri memnuniyeti ve işgücü verimliliğine uzanacak şekilde olumlu etki yaratma potansiyeline sahiptir. Ayrıca çalışan bağlılığını artırıcı uygulamaların yaygınlaşması itibarın artmasına ve yeteneklerin Grup'a çekilmesine yardımcı olmaktadır.
6	Siber Güvenlik & Veri Gizliliği	Siber Güvenlik & Veri Gizliliğine dair alınan önlemler, operasyonel kesinti ve tazminat risklerini sınırlandırarak nakit akışlarını korumaktadır. Öte yandan siber saldırılar ve veri ihlalleri gibi yüksek maddi zarar getirebilecek olaylar, hukuki yaptırımlar ve ciddi itibar kaybına yol açmaktadır.
7	İş Sağlığı & Güvenliği	İş Sağlığı & Güvenliği bağlamında operasyonel kesintiler, tazminat ve itibar kaybı risklerini azaltarak finansal istikrarı desteklemektedir. Operasyonların durması, sigorta prim artışı, hukuki giderler, tazminat ve itibar kaybı gibi konular Grup finansallarını etkileyebilmektedir.

İzleme ve Güncelleme

KRY ile finansal önemlilik bağlamında direkt bağlantılı olan ve TAV Havalimanları açısından güncel sürdürülebilirlik konularının bir evrenini ve birbirleri arasındaki öncelik sıralamasını gösteren TAV Havalimanları Önceliklendirme Matrisi, **önemli olay veya koşul değişikliği** durumunda anlık olarak güncellenmekte; aksi hâlde ise en az **iki yılda bir** gözden geçirilmektedir.

Finansal önemliliğe sahip riskleri olan sürdürülebilirlik konuların izlenmesi, KRY göstergeleri ve finansal etki eşikleri üzerinden sürdürülmekte; gerekli revizyonlar Riskin Erken Saptanması Komitesi onayıyla yapılmaktadır. Bu sistematik yaklaşım, TAV Havalimanları Önceliklendirme Matrisi içindeki konulara ait konumların yıldan yıla değişebileceğini, ancak konu evreninin stratejik uzun ömürlülüğünü koruduğunu göstermektedir.

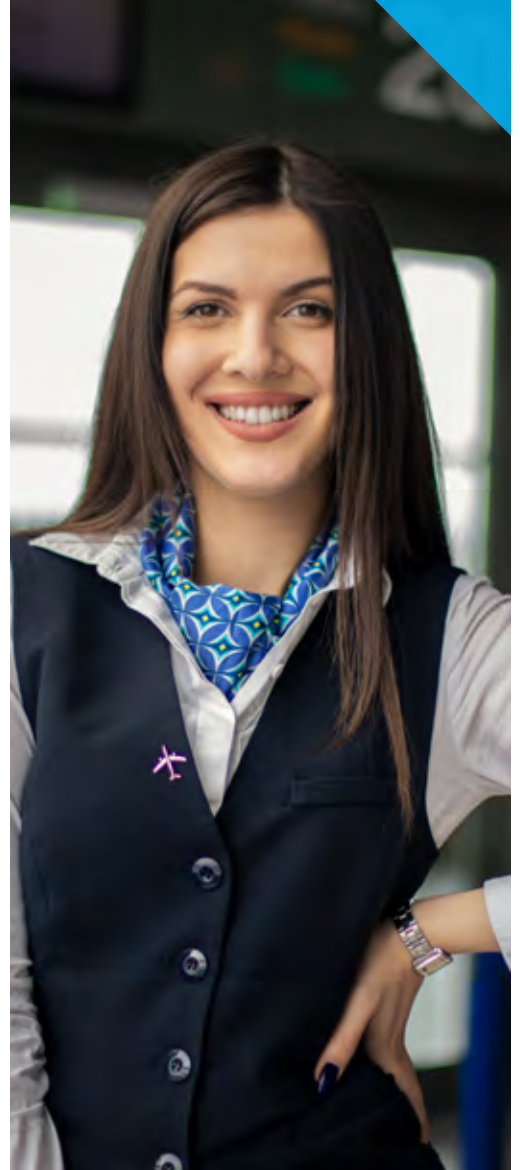
REHBERLİK KAYNAKLARI

Rehberlik Hiyerarşisi

TAV Havalimanları, sürdürülebilirlikle ilgili finansal açıklamaları hazırlarken TSRS 1 Paragraf 54-55 hükümlerinde tanımlanan hiyerarşiyi izlemiş; öncelikli olarak TSRS 1 ve TSRS 2 metinlerine, ikincil olarak Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB) uygulama kılavuzlarına ve "IFRS Bilgi Bankası"³² da yayımlanan açıklayıcı materyallere başvurmuştur. Söz konusu ek kaynaklar, TSRS hükümleriyle çelişmediği teyit edildikten sonra tamamlayıcı amaçla kullanılmıştır.

Sektöre Özgü Destekleyici Rehberler

TSRS 1 Standardı, Paragraf 55-57 doğrultusunda TAV Havalimanları'nın yalnızca fiili faaliyet alanlarını kapsayan sektörel rehberler, konsolidasyona tabi olan bağlı ortaklıklar ve iştirakler düşünülerek kullanılmıştır.



Tablo 3: Sektörel Rehberler

Kategori/ Rehber	Kapsanan Gösterge Seti	Uygulandığı Bağlı Ortaklık/Faaliyet	Kaynak
Havalimanı İşletmeciliği	Çevresel (emisyon, enerji, su, atık), sosyal ve yolcu deneyimi göstergeleri	TAV Havalimanları (Türkiye, Gürcistan, K. Makedonya, Tunus, Suudi Arabistan, Kazakistan)	Avrupa Havalimanları Konseyi (ACI Europe) Havalimanları için Sürdürülebilirlik Strateji belgesi ³³
	Emisyon, enerji, gürültü ve atık yönetimi politika çerçevesi		Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği'nin (IATA) Havalimanları Çevresel Sürdürülebilirlik Politikası ³⁴
Yiyecek-İçecek Hizmetleri	Enerji yoğunluğu, gıda atığı, su verimliliği, gıda güvenliği	BTA Food & Services	KGK, TSRS 2 Ek Cilt 26 – Restoranlar ³⁵
Profesyonel & Ticari Hizmetler	İnsan sermayesi, etik-uyum, siber güvenlik metrikleri	TAV Technologies, TAV Operation Services, TAV Security	Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (SASB) Profesyonel ve Ticari Hizmetler Standardı s. 1-11 ³⁶

Metodolojik Çerçeveseler

- **Sera Gazı Emisyonları** – Finansal Kontrol yaklaşımına göre Küresel Sera Gazı Protokolü (GHG Protocol) kullanılarak hesaplanmıştır; emisyon faktörleri IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) AR6 küresel ısınma potansiyellerine (GWP100) dayanmaktadır.
- **Enerji, Su, Atık ve Diğer Çevresel Göstergeler** – TSRS 2 sektörler-arası metrikleri ile ACI Europe ve IATA rehberlerindeki havalimanı odaklı göstergelere yer verilmiştir.
- **Sosyal ve Yönetişim Göstergeleri** – Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (SASB) “Profesyonel ve Ticari Hizmetler” standardındaki tanımlar esas alınmıştır.

Gelecekteki Güncellemeler

TAV Havalimanları, TSRS 1 Paragraf 58-59 gereğince KGK-ISSB tarafından yayımlanacak yeni uygulama rehberleri, teknik bültenler ve Soru-Cevap dokümanlarını düzenli olarak takip edecek; sürdürülebilirlik raporlama uygulamalarını güncel tutacaktır.

³³ <https://www.aci-europe.org/downloads/resources/aci%20europe%20sustainability%20strategy%20for%20airports.pdf>

³⁴ <https://www.iata.org/contentassets/d1d4d535bf1c4ba695f43e9beff8294f/airport-environmental-sustainability-policy.pdf>

³⁵ <https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Sustainability/TSRS2/TSRS%202-Ek%20Cilt-26-Restoranlar.pdf>

³⁶ <https://sasb.org>



02

YÖNETİŞİM³⁷

2.1 Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapısı

Yönetim Kurulu ve Daimi Komiteler
İcra Kurulu
TAV Havalimanları Sürdürülebilirlik
Komitesi
Alt Komiteler

2.2. Kurumsal Politika ve İşleyişlere Uyum

Stratejik Politikalar
Risk Yönetimi ile Entegre Politikalar
Değer Zincirine Odaklı Politikalar
İnsan ve Toplum Merkezli Politikalar

2.3. Çalışanların Rolü ve Yetkinlik Gelişimi

Çalışan Temsili ve Katılım
Mekanizmaları
Yetkinlik Gelişimi ve Eğitim
Programları
Çeşitlilik Hakkaniyet ve Kapsayıcılık
Sürekli İyileştirme ve İzleme

2.4. Genel Değerlendirme

³⁷ TSRS 1 Par. 26-27, B29-33; TSRS 2 Par. 5-7

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM YAPISI

Yönetim Kurulu ve Daimi Komiteler

TAV Havalimanları'nda **sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili en üst gözetim organı Yönetim Kurulu'dur**. Yönetim Kurulu, şirketin strateji ve risk yönetimi sisteminin işletme değerini koruyacak şekilde uygulanmasını sağlamaktadır.³⁸

Kurul on bir üyeden oluşmaktadır; dört üye bağımsız statüdedir ve bağımsız üye oranı %36'dır.³⁹

Yönetim Kurulu altında TSRS 1'de tanımlanan gözetim görevlerini icra eden dört daimi komite bulunmaktadır:

Tablo 4: Yönetim Kuruluna Bağlı Daimi Komiteler

Komite	Temel Sorumluluklar	2024 Toplantı Sayısı	Kuruldaki Bağımsız Üye Oranı
Denetim Komitesi	Finansal ve sürdürülebilirlik verisinin bütünlüğü, iç kontrol ve güvence süreçlerinin gözetimi	5	%100
Kurumsal Yönetim Komitesi⁴⁰	Kurumsal yönetim ilkelerine uyum, Yönetim Kurulu üyelerinin ve Şirket üst yönetiminin performans değerlendirmesi ve ücretlendirilmesinin gözetimi, Sürdürülebilirlikle İlgili Risk ve Fırsatların Yönetimi, Dijital dönüşüm sürecininin gözetimi	5	%50
Aday Gösterme Komitesi	Yönetim Kurulu adaylarının belirlenmesi ile ilgili politika ve stratejiler belirlemek, Yönetim Kurulunun bağımsız üyelerinin seçimiyle ilgili olarak, bağımsız üyelik adaylarının bağımsızlık kriterine uyup uymadığını değerlendirilmesi,	2	%33
Riskin Erken Saptanması Komitesi	Kurumsal risk yönetimi çerçevesinin izlenmesi; iklim risklerinin periyodik değerlendirilmesi	9	%33

³⁸ TSRS 1 Paragraf 26-27).

³⁹ TSRS 1 Paragraf 26(a); 2024 Faaliyet Raporu, s. 72-73

⁴⁰ Ücretlendirme hususları Kurumsal Yönetim Komitesi bünyesinde ele alınmaktadır.



İcra Kurulu

İcra Kurulu, sürdürülebilirlik ve iklim taahhütlerinin uygulanmasından ve operasyonel koordinasyonundan sorumludur. Sürdürülebilirlik Komitesi'nden gelen bilgiler ve performans sonuçları **İcra Kurulu** aracılığıyla **periyodik olarak Yönetim Kurulu ve ilgili komitelere raporlanmaktadır**.

Bu yapı sayesinde **"yönetim-gözetim-icra"** rolleri TSRS 1 Paragraf 26-27 ile tam uyumlu şekilde işletilmektedir.

TAV Havalimanları Sürdürülebilirlik Komitesi

Sürdürülebilirlik Komitesi, Groupe ADP stratejileri ile uyumlu olarak belirlenen sürdürülebilirlik stratejisi ve hedeflerinin oluşturulmasından, Grup şirketlerine yayılmasından ve performansı izlenmesinden sorumludur.

Komite'nin sponsoru İnsan Kaynakları Grup Başkanı'dır (CHRO) ve İcra Kurulu'na direkt olarak raporlama yapmaktadır. Komite altında ayrıca **konu bazlı (tematik) alt komiteler** yapılandırılmıştır.

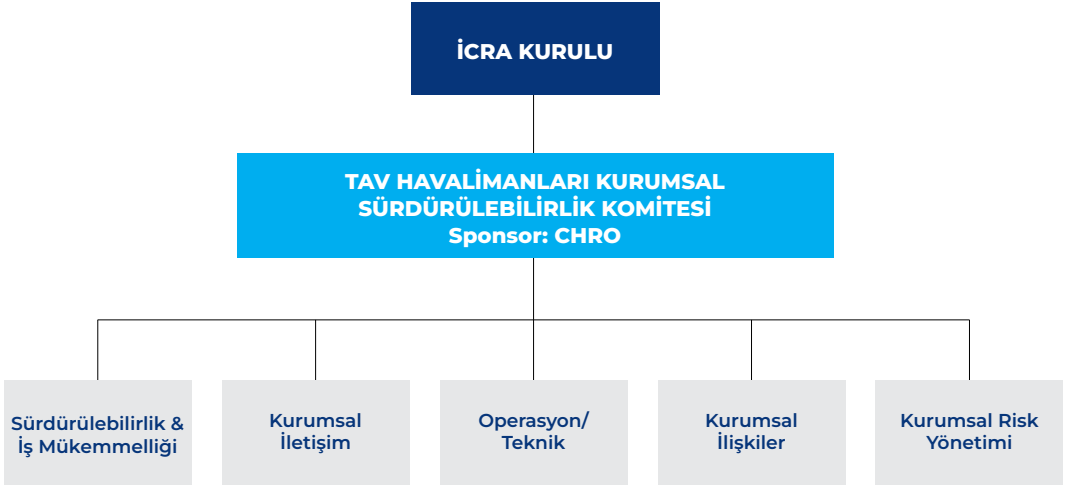
Sürdürülebilirlik Komitesi ayrıca **Groupe ADP stratejik yönlendirmeleri ve öncelikleriyle entegre** şekilde çalışmakta; **Groupe ADP'nin "Pioneers 2025" ve "Airports for Trust"** taahhütleri ile **uyumlu hedeflerin** TAV Havalimanları operasyonlarına yansıtılmasını sağlamaktadır.

- **Görevi** – Groupe ADP stratejileriyle uyumlu kurumsal sürdürülebilirlik politikalarını onaylamak, makro göstergeleri ve hedefleri belirlemek, bağlı ortaklık ve iştirak raporlarını konsolide ederek performansı izlemektir.
- **Üyelik** – Beş ana fonksiyon başlığı (Sürdürülebilirlik & İş Mükemmelliği, Kurumsal İletişim, Operasyon-Teknik, Kurumsal İlişkiler, Kurumsal Risk Yönetimi) aracılığıyla tüm değer zincirini temsil edecek şekilde yapılandırılmıştır.
- **Çalışma usulü** – Komite kararları, alt-komite raporlarına ve paydaş geri bildirimlerine dayalı olarak oybirliği/ oyçokluğu ilkelerine göre İcra Kurulu'na sunulmaktadır; toplantı sonuçları Yönetim Kurulu'na iletilmektedir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM YAPISI

Tablo 5: TAV Havalimanları Sürdürülebilirlik Komitesi

TAV Havalimanları Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapısı

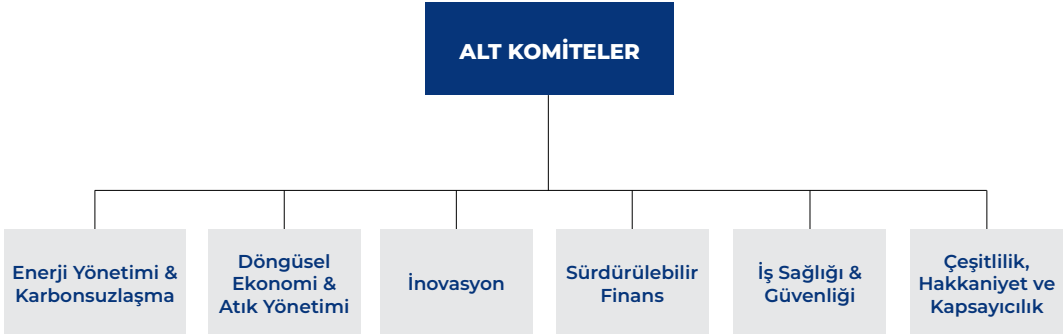


Alt Komiteler

Öğrenme, deneyim ve proje odaklı bir şekilde konumlanmış alt komiteler iki ayda bir toplanmaktadır. Komitelerde mevzuat değişiklikleri, grup içi iyi uygulamalar ve performans trendleri paylaşılmakta, ortak mekanizmalar geliştirilmektedir. Alt-komite raporları, en az her çeyrekte bir Sürdürülebilirlik Komitesi'nin gündemine alınarak bu raporlara dair gereken izleme ve yönlendirme yapılmaktadır.⁴¹

⁴¹ TSRS 1, Paragraf 27(b)

Tablo 6: Alt Komiteler



Tablo 7: Alt Komitelere Dair Detaylar

Alt-Komite	Odak Alanı / Temel Yetki	Değer Zinciri Etkisi	2024 Faaliyetlerinden Öne Çıkanlar
Enerji Yönetimi & Karbonsuzlaşma	Karbonsuzlaşma yol haritaları, enerji verimliliği projeleri, karbon fiyatlandırması senaryoları	Operasyonlar & Yukarı Yön	Güneş enerjisi yatırımları başlatılmıştır.
Döngüsel Ekonomi & Atık Yönetimi	Atık hiyerarşisi, geri-kazanım, su döngüsü	Operasyonlar & Aşağı Yön	Su Yönetimi kapsamında verimliliği arttırmaya yönelik sistemsel uygulamaların kurulması
İnovasyon	Dijitalleşme, yapay zekâ destekli verimlilik, yolcu deneyimi	Tüm Değer Zinciri	Yolcu deneyimini geliştirmeye yönelik projeler geliştirilmiştir; "Airport Innovation Days" yarışmasına ev sahipliği yapılmıştır.
Sürdürülebilir Finans	ÇSY temelli finansman stratejileri, ÇSY ilintili sermayeye erişim	Kurumsal	Yatırımcı toplantıları ve sunumlarında Grup'un ÇSY performansı ön plana çıkarılmaktadır.
İş Sağlığı & Güvenliği	Güvenli operasyon, uluslararası İSG standartları	Operasyonlar	Kayıp zamanlı kazalara dair izleme sistemi grup genelinde yaygınlaştırılmıştır.
Çeşitlilik, Hakkaniyet & Kapsayıcılık	Eşit fırsat, kapsayıcı kültür	Operasyonlar & Beşeri Sermaye	%29 olarak raporlanan kadın yönetici oranını arttırmaya yönelik aksiyon planı oluşturulmuştur.

Bu çok katmanlı sistem sayesinde sürdürülebilirlik hedefleri, risk/fırsat değerlendirmeleri ve performans metrikleri İcra Kurulu'ndan terminal operasyonlarına kadar kesintisiz bir karar-destek mekanizmasıyla yönetilmektedir; yapı aynı zamanda paydaşlara yönelik şeffaf raporlamanın da temelini oluşturmaktadır.⁴² TAV Havalimanları Holding'de sürdürülebilirlik ve çevresel, sosyal, yönetim (ÇSY) alanlarına yönelik tüm hedef ve aksiyonlar, üst yönetimin performans karnelerine entegre edilmiştir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi, performans karnesindeki belirli bir yüzde üzerinden teşvik mekanizmasına yansıtılmaktadır.

⁴² TSRS 1, Paragraf 44-45

KURUMSAL POLİTİKA VE İŞLEYİŞLERE UYUM

TAV Havalimanları'nın kurumsal risk yönetimi yapısı; çevre, iş sağlığı ve güvenliği, bilgi güvenliği ve tedarik zinciri risklerini kapsamaktadır.

TAV Havalimanları'nın yönetim organları; Yönetim Kurulu, dört daimi kurul komitesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi dâhilindeki alt-komiteler aracılığıyla, tüm kurumsal politikaların uygulanmasını gözetmektedir. Politikalara ilişkin yetki-sorumluluk zinciri, TSRS'lerde tanımlanan⁴³ yönetim gerekliliklerine ve TSRS 2'de öngörülen iklim gözetim ilkelerine⁴⁴ tam uyum sağlamaktadır. Bu bağlamda her politika kümesinin TSRS yönetim hükümleriyle⁴⁵ nasıl ilişkilendiği ve hangi yapı tarafından denetlendiği açıklanmıştır.

Stratejik Politikalar

Stratejik sürdürülebilirlik politikalarının uygulanması ve geliştirilmesi Sürdürülebilirlik Komitesi koordinasyonunda yürütülmektedir. Çevre ve su yönetimi, enerji verimliliği ve iklim riskleri gibi öncelikli alanlarda izleme ve geliştirme süreçleri Sürdürülebilirlik Komitesi ve ilgili alt-komiteler tarafından yürütülmektedir.⁴⁶

Risk Yönetimi ile Entegre Politikalar

TAV Havalimanları'nın kurumsal risk yönetimi yapısı; çevre, iş sağlığı ve güvenliği, bilgi güvenliği ve tedarik zinciri risklerini kapsamaktadır. Bu riskler, Kurumsal Risk Yönetimi çerçevesi doğrultusunda Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin gözetimi altında ele alınmakta ve Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır. Etik ve Uyum Politikası ile Kişisel Verilerin Korunması Politikası, Kurumsal Yönetim Komitesi'nin gözetimi altında uygulanmakta ve ilgili kontrol süreçleri Denetim Komitesi tarafından izlenmektedir.⁴⁷

Değer Zincirine Odaklı Politikalar

TAV Havalimanları, tedarik zincirinde sürdürülebilirlik ilkelerinin yaygınlaştırılmasına yönelik kurumsal politika ve uygulamalar geliştirmektedir. Tedarikçi ilişkilerinde çevresel ve sosyal kriterler göz önünde bulundurulmakta ve periyodik değerlendirme süreçleri yürütülmektedir. İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Politikası kapsamında, yerel ve uluslararası İSG kurulları aracılığıyla çalışan temsilciliği sağlanmakta ve iş güvenliği performansı düzenli olarak izlenmektedir.⁴⁸

⁴³ TSRS 1 Paragraf 26-27

⁴⁴ TSRS 2 Paragraf 5-7

⁴⁵ TSRS 1 Paragraf 26-27

⁴⁶ TSRS 1 Paragraf 44

⁴⁷ TSRS 1 Paragraf 27 (b-c)

⁴⁸ TSRS 1 Paragraf 27 (d)



İnsan ve Toplum Merkezli Politikalar

TAV Havalimanları'nda İnsan Hakları Politikası ve Çeşitlilik, Hakkaniyet ve Kapsayıcılık (ÇHK) Mandatı doğrultusunda, tüm insan kaynakları ve tedarik zinciri süreçlerinde ayrımcılık yasağı ve eşit fırsat ilkesi gözetilmektedir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası kapsamında ise toplumsal yatırım ve gönüllülük faaliyetleri yürütülmekte; paydaşlarla diyalog süreçleri desteklenmektedir.⁴⁹

Kurumsal politikalar; Yönetim Kurulu tarafından onaylanmakta ve güncellenmektedir. Politika uygulama ve izleme süreçleri Kurumsal Yönetim Komitesi koordinasyonunda yürütülmekte; ilgili performans göstergeleri düzenli olarak gözden geçirilmektedir. Riskin Erken Saptanması Komitesi yeni risk eğilimlerini izleyerek bu sürece katkıda bulunmaktadır. Bu bütünsel yapı sayesinde, TAV Havalimanları'nın kurumsal politikaları, stratejiden operasyonlara kadar kesintisiz bir gözetim ve icra zinciriyle yürütülmektedir. Ayrıca bu sayede, paydaşlara sunulan bilgilerin **tutarlılığı ve denetlenebilirliği** güvence altına alınmaktadır.

⁴⁹ TSRS 1 Paragraf B13

ÇALIŞANLARIN ROLÜ VE YETKİNLİK GELİŞİMİ⁵⁰

TAV Havalimanları'nın sürdürülebilirlik yönetim yapısı, çalışan katılımını ve yetkinlik gelişimini merkeze alan kapsayıcı bir sistemle işletilmektedir. Bu yapı, TSRS gerekliliklerine⁵¹ tam uyumlu şekilde kurgulanmış ve kurumun değer zincirinin tüm aşamalarında çalışan temsili ve sürekli gelişim sağlanmaktadır.

Çalışan Temsili ve Katılım Mekanizmaları

Sürdürülebilirlik Komitesi bünyesindeki alt-komitelerde, ilgili operasyonel ve destek fonksiyonlardan temsilciler yer almaktadır. İş Sağlığı ve Güvenliği alanında yerel ve uluslararası İSG kurulları aracılığıyla da çalışan temsiliyeti sağlanmaktadır. Çalışan bağlılığı ve gelişimi, yılda bir gerçekleştirilen gönüllü katılım esasına dayalı çalışan memnuniyeti ve bağlılığı anketleri ve yönetim değerlendirmeleri ile izlenmekte; sonuçlar, sürekli gelişim planlarına temel teşkil etmektedir.

Yetkinlik Gelişimi ve Eğitim Programları

Çalışanların sürdürülebilirlik ve iklim konularında yetkinliklerini artırmaya yönelik eğitim programları yürütülmektedir. "TAV Akademi"⁵² dijital platformu üzerinden sürdürülebilirlik temalı modüller sunulmakta ve belirli eğitim içerikleri tüm çalışanlar için zorunlu kılınmaktadır.

Çeşitlilik Hakkaniyet ve Kapsayıcılık

Çeşitlilik, Hakkaniyet ve Kapsayıcılık ilkeleri; işe alım, terfi ve ödüllendirme süreçlerine entegre edilmiş durumdadır. İlgili göstergeler ÇHK Alt-Komitesi tarafından izlenmekte ve Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır.

Sürekli İyileştirme ve İzleme

Çalışan bağlılığı, yetkinlik gelişimi ve ÇHK uygulamaları, Sürdürülebilirlik Komitesi ve İnsan Kaynakları yönetimi tarafından izlenmekte; yıllık iyileştirme planlarına entegre edilmektedir. Bu yapı sayesinde çalışanların sürdürülebilirlik süreçlerine aktif katılımı ve gelişimi desteklenmektedir.⁵³

Çalışan bağlılığı ve gelişimi, yılda bir gerçekleştirilen gönüllü katılım esasına dayalı çalışan memnuniyeti ve bağlılığı anketleri ve yönetim değerlendirmeleri ile izlenmekte; sonuçlar, sürekli gelişim planlarına temel teşkil etmektedir.

⁵⁰ TSRS 1 Par. 26(c), B31-33

⁵¹ TSRS 1 Paragraf 27 (d)

⁵² <https://tavakademi.com/tr-TR>

⁵³ TSRS 1 Paragraf 27 (d)

2.4

GENEL DEĞERLENDİRME

TAV Havalimanları'nda sürdürülebilirlik yönetişim yapısı, stratejik gözetim, operasyonel icra ve paydaş katılımları ilkeleri doğrultusunda yapılandırılmakta ve işletilmektedir. Yönetim Kurulu'nun doğrudan gözetimi altında, dört daimi komite ve Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından sürdürülebilirlik ve iklimle ilişkili risk ve fırsatlar etkin bir şekilde yönetilmektedir.⁵⁴

Kurumsal politikalar, Yönetim Kurulu tarafından onaylanmakta ve alt-komiteler aracılığıyla değer zincirinin tüm aşamalarında uygulanmakta ve performansı izlenmektedir. Politikalara dayalı performans göstergeleri, bağlantılı bilgi ilkesi doğrultusunda finansal raporlama ile ilişkilendirilmekte ve sürdürülebilirlik stratejisinin uzun vadeli işletme değeri üzerindeki etkisi bütüncül olarak yönetilmektedir.⁵⁵

Çalışan temsili ve yetkinlik gelişimi süreçleri de sürdürülebilirlik yönetişiminin ayrılmaz bir parçası olarak işletilmekte; çalışan katkısı ile sürekli iyileştirme ve kurum kültürünün gelişimi sağlanmaktadır.⁵⁶

2024 raporlama dönemi itibarıyla, Yönetim Kurulu ve ilgili komitelerin (Denetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Aday Gösterme Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi) iklimle ve sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlara yönelik tasarlanmış stratejileri denetlemek için sahip oldukları yetkinlikleri sistematik olarak gözden geçirmeye yönelik yapılandırılmış bir süreç henüz tesis edilmemiştir.⁵⁷

Bu ihtiyacın karşılanabilmesi amacıyla, 2025 yılı içerisinde Sürdürülebilirlik Komitesi koordinasyonunda, Yönetim Kurulu ve ilgili komite üyeleri için sürdürülebilirlik ve iklim riskleri özelinde **yetkinlik değeriendirme ve gelişim planının hazırlanması ve uygulanması** hedeflenmektedir. Bu plan kapsamında, öncelikli gelişim alanlarının belirlenmesi ve gerekli durumlarda uygun eğitim veya dış danışmanlık desteği sağlanması amaçlanmaktadır. Bu sürecin uygulanması sonrasında, ilgili TSRS yükümlölüklerinin karşılanma durumu gelecek dönem raporlarında şeffaf biçimde açıklanmaya devam edilecektir.

Bu bütünlük yönetişim yapısı sayesinde, TAV Havalimanları'nın sürdürülebilirlik ve iklim stratejileri, faaliyet gösterilen tüm coğrafyalarda **ortak bir yönetim ve performans kültürü** ile hayata geçirilmekte ve TSRS 1 ve TSRS 2 standartlarının yönetişim gerekliliklerine tam ve sistematik uyum sağlanacak şekilde sürekli olarak geliştirilmektedir.

⁵⁴ TSRS 1 Paragraf 26-27; TSRS 2 Paragraf 5-7

⁵⁵ TSRS 1 Paragraf 44-45

⁵⁶ TSRS 1 Paragraf 44-45

⁵⁷ TSRS 1 Paragraf 27 (b); TSRS 2 Paragraf 7 (b)



03

STRATEJİ

3.1. Sürdürülebilirlik ve İklim Bağlamı

Eşik Değerler
Zaman Dilimleri
Fırsat Analizleri

3.2. Sürdürülebilirlik ve İklim ile İlgili Riskler ve Fırsatlar

Risk 1 – Siber Güvenlik Riski: Kişisel Verinin Korunması
Fırsat 1 – Siber Güvenlik Fırsatı: Öncü Uygulamalar
Risk 2 – Yetenek Riski: STEM Pozisyonları
Risk 3 – İklim Riski: Akut Fiziksel Risk
Risk 4 – İklim Riski: Geçiş Riski
Fırsat 2 – İklim Fırsatı: Yenilenebilir Enerji Kaynakları
Risk 5 – İş Sürekliliği Riski: Alt Yüklenici Riski
Risk 6 – İş Sürekliliği Riski: İSG
Risk 7 – İş Sürekliliği Riski: İSG
Fırsat 3 – İş Sürekliliği Fırsatı: İSG

3.3. Risk ve Fırsatların Yönetimi ve Groupe ADP Stratejik Bağlantısı

Risk Yönetimi ile Bağlantı
Fırsatların Değerlendirilmesiyle Bağlantı
Entegre Yönetim ve Gözetim
İklim Dirençliliği ve Senaryo Analizi
Metodoloji
Düzenli Geçiş - Net Sıfır 2050 Senaryosu
Sıcak Dünya - Mevcut Politikalar Senaryosu
Uyum ve İzleme Mekanizmaları
İzleyen Dönemde Senaryo Analizi

STRATEJİ

TAV Havalimanları'nda sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ile mücadele, **kurumsal iş modelinin** ve büyüme stratejisinin temel bir unsuru olarak ele alınmaktadır. TAV Havalimanları'nın sürdürülebilirlik stratejisi; iklim riskleri ve fırsatlarının yönetimini, kaynak verimliliğinin artırılmasını, kirliliğin önlenmesi, sosyal ve yönetim alanlarındaki performansın güçlendirilmesini ve değer zinciri boyunca sürdürülebilir kalkınma katkısının yaygınlaştırılmasını hedeflemektedir.

Bu bölümde, TSRS 1 ve TSRS 2 standartlarına uygun olarak, risk ve fırsat analizinin iş modeline etkileri, TAV Havalimanları'nın sürdürülebilirlik ve iklim stratejisinin genel çerçevesi ve uzun vadeli değer yaratma yaklaşımı ele alınmaktadır.⁵⁸

TAV Havalimanları'nın sürdürülebilirlik yaklaşımı, yalnızca iç operasyonlar düzeyinde değil; Groupe ADP'nin tanımladığı "One Ambition /Shared Dynamics" ilkeleri doğrultusunda, **bağlı ortaklıklar ve iştirakler** genelinde **bütüncül** ve **entegre** biçimde uygulanmaktadır. Bu yapı, "karbon nötr ve dönüşüm odaklı havalimanı yönetimi", "kaynak döngüsellliği ve biyoçeşitliliğin korunması", "sosyal etki ve toplumsal kapsayıcılık" gibi temel hedef alanlarını içermektedir.

Stratejik yaklaşım, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatların yalnızca **mevcut operasyonel etkilerini** değil; aynı zamanda **kurumsal dayanıklılık perspektifi ile orta-uzun vadeli finansal etkilerini** de ele alınmasını beklemektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik stratejisi TAV Havalimanları'nın **değer yaratma modelinin ve kurumsal risk yönetimi sisteminin** ayrılmaz bir parçası olarak sürekli geliştirilmektedir.

Bu giriş bölümünü takip eden sayfalarda, TAV Havalimanları'nın sürdürülebilirlik bağlamı, iklim ve sürdürülebilirliğe dair risk ve fırsatlarının tanımları ve değerlendirmeleri ile iş modeli ve finansal planlamaya olası etkileri detaylandırılmaktadır.

⁵⁸ TSRS 2 Paragraf 8-21, TSRS 1 Paragraf 44-45

3.1

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM BAĞLAM**İklimle ilgili risk ve fırsatlar; iş modeli ve stratejiye entegrasyonu sağlanarak, kısa, orta ve uzun vadeli etki ve adaptasyon kapasiteleri yönünden düzenli olarak gözden geçirilmektedir.**

TAV Havalimanları'nda sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ile ilgili yaklaşımlar, iş modelinin, stratejik hedeflerin ve genişleyen hizmet zincirinin temel bir bileşeni olarak ele alınmaktadır. Sürdürülebilirlik öncelikleri yalnızca çevresel performansla sınırlı kalmamakta; operasyonel verimlilikten hizmet kalitesine, insan kaynakları yönetiminden yolcu deneyimine, dijitalleşmeden tedarik zinciri yönetimine kadar birçok boyutta değer zincirinin tüm aşamalarında etkili olmaktadır.⁵⁹

İklimle ilgili risk ve fırsatlar; iş modeli ve stratejiye entegrasyonu sağlanarak, **kısa, orta ve uzun** vadeli etki ve adaptasyon kapasiteleri yönünden düzenli olarak gözden geçirilmektedir.⁶⁰

Bu süreçte, risk ve fırsatlar yalnızca **nitel** değil; ilgili olduğu ölçüde **nicel** göstergeler ile de desteklenmekte ve Sürdürülebilirlik Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi tarafından periyodik olarak değerlendirilerek yönetim süreçlerine raporlanmaktadır.^{61 62}

Eşik Değerler⁶³

TAV Havalimanları'nda sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risklerin etkin yönetilebilmesi amacıyla etki skorlaması için aşağıdaki eşik değerler kullanılmaktadır. Değerlendirme finansal, operasyonel, itibari ve yasal etkiler göz önünde bulundurularak yapılmaktadır.



⁵⁹ TSRS 2 Paragraf 8

⁶⁰ TSRS 2 Paragraf 9

⁶¹ TSRS 2 Paragraf 10

⁶² TSRS 1 Paragraf 44-45

⁶³ TSRS 2 Paragraf 15; TSRS 2 Paragraf 16

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM BAĞLAM

Tablo 8: Eşik Değerler

SKORLAMA	DÜŞÜK (1)	ORTA (2)	YÜKSEK (3)	ÇOK YÜKSEK (4)
Finansal -Küresel finansal etki-Likidite/nakit akışı etkisi	Etki <%0,5 FAVÖK veya en azından etki <%0,2 milyon €	%0,5 FAVÖK < Etki < %2,5 FAVÖK veya en azından 0,2 milyon € < etki < 1 milyon €	%2,5 FAVÖK < Etki < %5 FAVÖK veya en azından 1 milyon € < etki < 2 milyon €	Etki ≥ %5 FAVÖK veya en azından etki ≥ 2 milyon €
	Çok açık piyasa, likit ve pek seçici değil: Yatırımcılar, finansman sağlayıcılar şirkete düşük maliyetle borç verir	Seçici piyasa: Yatırımcılar şirkete biraz daha yüksek maliyetle borç verir	Çok seçici piyasa: Bazı yatırımcılar çok yüksek maliyetle borç verir	Piyasa erişimi yok: Yatırımcılar şirkete borç vermeyi reddeder
İtibar	Düşük medya etkisi	Negatif ancak sınırlı medya haberleri	Negatif medya kampanyası	Şirketin kamuoyunda sorgulanması
Hukuki/Yasal Etki	Dostane çözüm	Şirketin sivil sorumluluğu mahkemeye taşınır	Bir yönetici dışındaki kişi için ceza sorumluluğu doğar ve bu durum şirketin/grubun özel organizasyonunda aksama yaratır	Şirketin veya yöneticilerinden birinin ceza sorumluluğu doğar ve bu durum şirketin/grubun kalıcı organizasyonel bozulmasına yol açar
Operasyonel	Faaliyetlerde hafif rahatsızlık	Faaliyetlerin bir kısmında aksama	Tüm faaliyetlerin kesintiye uğraması	Faaliyetlerin durması
Müşteri Kaybı/ Memnuniyetsizlik	Müşteri memnuniyeti puanında <%0,1 kayıp veya küçük anlaşmazlık	Dava veya dava riski veya %0,1-%0,3 arası müşteri memnuniyeti kaybı	Çok sayıda önemsiz müşteri kaybı veya %0,3-%0,6 arası müşteri memnuniyeti kaybı	Stratejik müşteri kaybı veya ≥%0,6 müşteri memnuniyeti kaybı
İnsan - Şirketin veya grubun çalışanları ve hizmet sağlayıcıları-Şirket/grup altyapısında bulunan herkes (müşteriler, şirketler vb.)	Kişilerin bütünlüğüne zarar yok veya çok az: Düşük iş kazası sıklığı ve hafif sonuçlar	Kişilerin bütünlüğüne sınırlı zarar: Sınırlı iş kazası sıklığı ve orta düzeyde etkiler	Kişilerin bütünlüğüne önemli zarar: Yüksek iş kazası sıklığı ve kalıcı etkiler	Kişilerin bütünlüğüne onarılamaz zarar: Bir veya daha fazla çalışanın / hizmet sağlayıcının / yükümlü kişinin ölümü
	İnsan kaynağı kullanılabilirliğinde etki yok	Sınırlı ve geçici insan kaynağı yetersizliği (bireysel)	Güçlü ve geçici insan kaynağı yetersizliği (grup bazlı)	İnsan kaynağının tamamen kullanılamaz duruma gelmesi
	İnsanların motivasyon ve iş performansına etki yok	İnsanların motivasyon ve iş performansına olası etki	İnsanların motivasyon ve iş performansına kanıtlanmış olumsuz etki	Motivasyonda azalma ve iş performansında güçlü ve kanıtlanmış olumsuz etki

Zaman Dilimleri⁶⁴

TAV Havalimanları'nda sürdürülebilirlik ve iklimle ilişkili risk ve fırsatlar, gerçekleşme olasılıklarının olduğu zaman dilimleri bakımından yapısal bir şekilde değerlendirilmektedir. TSRS standartları doğrultusunda risk ve fırsatların kısa, orta ve uzun vadeli etkileri açık biçimde tanımlanmakta; önceliklendirme, stratejik planlama ve senaryo analizleri bu sınıflandırma temel alınarak yürütülmektedir.

Kurumsal Risk Yönetimi sistemi içerisinde, her risk ve fırsat için gerçekleşme ihtimalinin hangi zaman dilimine düştüğü belirlenmekte ve bu bilgi, raporlamada etkin biçimde kullanılmaktadır. TAV Havalimanları tarafından kabul edilen **zaman dilimleri** şu şekildedir:

Tablo 9: Zaman Dilimleri

SKORLAMA	ÇOK DÜŞÜK OLASILIK (1)	DÜŞÜK OLASILIK (2)	MUHETEMEL (3)	YÜKSEK OLASILIK (4)
Genel Durum	"Bu senaryonun önümüzdeki 10 yıl içinde gerçekleşmesi zor görünüyor, ancak yine de Grup'un dikkatini çekmesi gereken bir konu."	Şirketin sivil sorumluluğu mahkemeye taşınır	Bir yönetici dışındaki kişi için ceza sorumluluğu doğar ve bu durum şirketin/ grubun özel organizasyonunda aksama yaratır	Şirketin veya yöneticilerinden birinin ceza sorumluluğu doğar ve bu durum şirketin/ grubun kalıcı organizasyonel bozulmasına yol açar
Zaman Dilimi	Uzun Vade (10+ Yıl)	Orta-Uzun Vade(4-10 Yıl)	Orta Vade (1-3 Yıl)	Kısa Vade (0-1 Yıl)
Kriz Durumu (12-18 ay içinde gerçekleşme olasılığı)	%20'den az	%20-49 arası	%50-75 arası	%75'ten fazla

⁶⁴ TSRS 2 Paragraf 17; TSRS 2 Paragraf 18; TSRS 2 Paragraf 19-20

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM BAĞLAM

Sürdürülebilirlik risklerinin proaktif yönetimi, aynı zamanda operasyonel verimlilik ve maliyet avantajı yaratma potansiyeline sahiptir.

Olasılık skorları ile zaman dilimleri arasındaki bu eşleşme, süreç sahiplerine risk yönetimi uygulamalarında iki temel işlev sağlamaktadır:

- **Karar önceliklerinin belirlenmesi** – Kısa vadeli riskler, TAV Havalimanları'nın yıllık operasyonel planlama ve bütçeleme süreçlerine doğrudan entegre edilmektedir. Orta vadeli ve uzun vadeli (4 yıl ve üzeri) riskler ise, orta ve uzun vadeli stratejik planlama, yatırım önceliklendirme ve senaryo analizleri kapsamında ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, TAV'ın stratejik esnekliğini ve uyum kapasitesini artırmayı amaçlamaktadır.
- **TSRS uyumu ve paydaş bilgilendirme** – Sürdürülebilirlikle ilgili Riskler ve Fırsatlar bölümünde belirtilen her bir risk ve fırsatın ön görülen zaman diliminin açıkça tanımlanmış olması, TSRS 1 ve TSRS 2 hükümleriyle tam uyum göstermektedir. Bu sayede, başta yatırımcılar ve finansal kuruluşlar olmak üzere, raporun asli kullanıcılarının, TAV Havalimanları'nın sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatlarının hangi zaman aralığında finansal sonuçlar doğurabileceği konusunda daha güçlü ve şeffaf bilgiye erişimleri sağlanmaktadır.

Fırsat Analizleri⁶⁵

TAV Havalimanları'nda sürdürülebilirlik ve iklim bağlantılı fırsatlar iki kanaldan ortaya çıkmaktadır:

1. Risk azaltımı / uyum kaynaklı fırsatlar

Sürdürülebilirlik risklerinin proaktif yönetimi, aynı zamanda operasyonel verimlilik ve maliyet avantajı yaratma potansiyeline sahiptir. Özellikle enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji yatırımları gibi aksiyonlar bu çerçevede değerlendirilmektedir. Bu duruma örnek olarak TAV Havalimanları tarafından işletilen terminallerin enerji ihtiyacı nedeniyle, enerji verimliliği projeleri doğrudan işletme maliyetlerini azaltma fırsatı sunmaktadır. Ayrıca yenilenebilir enerji kullanımı sera gazı emisyonlarını düşürmekte ve paydaş beklentileri ile kurumsal sürdürülebilirlik hedefleriyle uyum sağlamaktadır. Bunun gibi, riski azaltmak için, değişen gerçekliğe uyum sağlamak için ortaya konan risk azaltım aksiyonları doğaları gereği fırsat niteliğindedir.

2. Bağımsız stratejik fırsatlar

Doğası gereği fırsat niteliğinde olan risk azaltım aksiyonlarının haricinde bağımsız sürdürülebilirlik fırsatları da mevcuttur. Örneğin havacılık sektöründe sürdürülebilir seyahat ve yeşil havalimanı hizmetlerine olan talep artışı gibi bağımsız olarak nitelendirilebilecek fırsatlar mevcuttur. Bu bağlamda TAV Havalimanları bu gibi fırsatları değerlendirebilmek için, yolcu deneyimini sürdürülebilirlik odaklı geliştirmek amacıyla 2024 yılı içerisinde yeşil bina sertifikaları, biyoçeşitliliği koruma programları ve sürdürülebilir ulaşım altyapısı geliştirme projelerini başlatmıştır. Ayrıca, "ACI Europe" Havalimanı Karbon Akreditasyon Programı (ACA) kapsamında TAV tarafından işletilen havalimanlarının olgunluk seviyelerinin sürekli olarak artırılması hedeflenmektedir; bu durum hem sürdürülebilir marka imajını hem de yatırımcı ilgisini artıran stratejik bir fırsattır. Bu hedefin gerçekleşmesinin bir kanıtı olarak, Ankara Esenboğa Havalimanı Türkiye'de Level 4+ seviyesinde sertifikalanan ilk havalimanı olmuştur.



⁶⁵ TSRS 1 Par. 30; TSRS 2 Par. 14-15

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM İLE İLGİLİ RİSKLER VE FIRSATLAR

Sürdürülebilirlik ve İklim Değişikliği ile bağlantılı risk ve fırsatların değerlendirme süreci, Kurumsal Risk Yönetimi yapısı ve Groupe ADP stratejik risk çerçevesi ile tam uyumlu olarak yürütülmektedir.

TAV Havalimanları'nda sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ile bağlantılı risk ve fırsatların değerlendirme süreci, TAV Havalimanları Kurumsal Risk Yönetimi yapısı ve Groupe ADP stratejik risk çerçevesi ile tam uyumlu olarak yürütülmektedir. Risk ve fırsatların belirlenmesinde, TSRS 1 ve TSRS 2 standartlarında öngörülen tüm gereklilikler dikkate alınmakta; her bir risk ve fırsatın etki ve olasılık boyutları sistematik olarak analiz edilmekte ve Kurumsal Risk Yönetim Sistemi içerisinde sınıflandırılmaktadır.

2024 TSRS raporlama dönemi itibarıyla TAV Havalimanları için önemlilik arz eden başlıca risk ve fırsatlar, TSRS gerekliliklerine⁶⁶ uygun olarak:

- **Finansal etkisi dikkate alınan risk ve fırsatlar** ve
- **Finansal etkisi doğrudan dikkate alınmayan, ancak stratejik ve operasyonel etkisi yüksek olan risk ve fırsatlar**

olarak ayrı ayrı beyan edilmekte ve raporlanmaktadır.

2024 raporlama dönemi itibarıyla, toplamda yedi risk ve üç fırsat TSRS 1 ve TSRS 2 standartlarının gereklilikleri⁶⁷ doğrultusunda değerlendirilmiştir. Analiz edilen riskler, finansal, operasyonel ve stratejik etkileri dikkate alınarak hem etki hem de olasılık boyutları üzerinden sınıflandırılmıştır.⁶⁸ Söz konusu riskler, dijital altyapı ve siber güvenlik sistemleri, iklim değişikliğine bağlı fiziksel ve geçiş riskleri, yetenek yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği ile tedarik zinciri ve iş sürekliliği süreçlerine ilişkin kritik alanları kapsamaktadır.

Buna paralel olarak, üç stratejik fırsat alanı tanımlanmış ve niteliksel olarak raporlanmıştır.⁶⁹ Bu fırsatlar; yenilenebilir enerji yatırımları, yapay zekâ destekli siber güvenlik ve operasyonel uygulamalar ile iş sağlığı ve güvenliği süreçlerinin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Belirlenen tüm risk ve fırsatlar, Kurumsal Risk Yönetimi süreci kapsamında düzenli olarak izlenmekte ve yönetilmektedir.⁷⁰ Bu yaklaşım sayesinde, Groupe ADP'nin sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu olarak, TAV Havalimanları'nın stratejik karar alma ve operasyonel planlama süreçlerine entegre edilmektedir.⁷¹

⁶⁶ TSRS 1 Paragraf 30 ve TSRS 2 Paragraf 5

⁶⁷ TSRS 1, Paragraf 30, TSRS 2, Paragraf 5

⁶⁸ TSRS 2, Paragraf 14-15

⁶⁹ TSRS 1, Paragraf 73

⁷⁰ TSRS 1, Paragraf 44

⁷¹ TSRS 1, Paragraf 42-43

Risk 1 – Siber Güvenlik Riski: Kişisel Verinin Korunması

Alan	Raporlama	Referans
Risk Tipi	Siber Güvenlik Riski – Kişisel Verinin Korunması	TSRS 1, Paragraf 30 (a)
Sürdürülebilirlik Konusu	6. Siber Güvenlik ve Veri Gizliliği	Önemliliğe Sahip Konular
Risk Tanımı & Ana Risk Faktörü	<u>Risk tanımı:</u> TAVOS platformunda tutulan yolcu kimlik, iletişim ve seyahat verilerinin yetkisiz erişim sonucunda sızdırılması hâlinde, 6698 sayılı KVKK uyarınca idari para cezası uygulanacak, EU/GDPR kapsamındaki yolcular için ilave bildirim yükümlülükleri doğacak ve marka değeri olumsuz etkilenecektir. <u>Ana risk faktörleri:</u> Kimlik avı, zayıf parola kullanımları; uçtan-uca şifreleme eksikleri; üçüncü-taraf yer hizmetleri hesap yetkilerinde yaşanabilecek problemler; uygulama kod tabanlarının eski kütüphanelerden oluşması; çalışanların konu ile ilgili farkındalık eksikliği.	
Zaman Dilimi	Kısa Vade (0-1 Yıl)	Zaman Dilimleri, TSRS 1, Paragraf 30 (b)
Değer Zincirini Etkilediği Nokta	Yukarı yönlü – Hava yolu PNR akışları, biletleme verisi Operasyonlar – Check-in, CIP lounge, mobil uygulama veri akışı Aşağı yönlü – Gümrüksüz satış "Duty-free" & sadakat programı pazarlama ortakları	İş Modeli ve Değer Zinciri, TSRS 1, Paragraf 32 (b)
Etkilenen Yapılar	• TAVOS yolcu veritabanı ve API katmanı • Self-check-in kiosk sunucuları • Müşteri İlişkileri Yönetimi & sadakat programı platformu • KVKK veri sorumluları sicil (VERBIS) süreçleri	
Etki	YÜKSEK	Etki Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olasılık	YÜKSEK OLASILIK	Olasılık Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Bileşke Risk Skoru	Uyarı Alanı	Bileşke Risk Skoru, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Risk Kontrol Seviyesi	Kısmi Kontrol	Risk Kontrol Seviyesi, TSRS 1, Paragraf 33 (a)
Nihai Risk Önceliklendirmesi	ZAFİYET ALANI	Nihai Risk Önceliklendirmesi, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olası Finansal Etki	Senaryo kapsamında hesaplanan toplam finansal etkinin ≈ 1,5 m € düzeyinde gerçekleşebileceği öngörülmüştür . Bu tutar, Etki Skorlaması'nda " Yüksek (3) " sınıfının mutlak eşiklerinden 1 m € < etki < 2 m € bandına denk gelmektedir.	
Finansallaştırma Yaklaşımı	1. Senaryo tanımı : 500.000 yolcunun kişisel verisinin sızdığı veri ihlali. 2. Maliyet unsurları : • KVKK idari para cezası • Hukuk/PR giderleri. 3. Gizlilik : Detaylı formüller ve varsayımlar ticari hassasiyet gerekçesiyle denetim sürecinde sunulmuştur.	
Risk Yönetim Aksiyonları	• KVKK Uyum Programı ve VERBIS kayıtlarının düzenli güncellenmesi. • KVKK Veri İhlali Müdahale Prosedürü (bildirim akışı + olay kayıtları). • Çalışan gizlilik-farkındalık eğitimleri ve kimlik-avı simülasyonları. • Üçüncü-taraf veri işleme sözleşmelerinde KVKK eki ve denetim hakkı şartının eksiksiz uygulanması. • Kişisel veri ihlali teminatını içeren siber sigorta poliçelerinin güncellenmesi	

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM İLE İLGİLİ RİSKLER VE FIRSATLAR

Fırsat 1 – Siber Güvenlik Fırsatı: Öncü Uygulamalar

Alan	Raporlama	Referans
Fırsat Tipi	Siber Güvenlik Fırsatı – Öncü Uygulamalar	TSRS 1, Paragraf 30 (a)
Sürdürülebilirlik Konusu	6. Siber Güvenlik ve Veri Gizliliği	Önemliliğe Sahip Konular
Fırsat Tanımı & Ana Risk Faktörü	Fırsat tanımı: TAV, yapay zekâ-destekli siber güvenlik ve operasyon analitiği kullanarak yolcu akışını, bagaj hareketini ve güvenlik anomalisini gerçek-zamanlı ve öngörülebilir hâle getirebilir. Bu sayede bekleme süreleri azaltılabilir, kapasite verimliliği artırılabilir ve “lider dijital havalimanı işletmecisi” konumuna gelebilir. Ana fırsat faktörleri: Küresel havacılıkta artan veri hacmi ve yapay zekâ çözümlerinin olgunlaşması, Regülasyonların (ICAO, EASA, KVKK) önleyici siber kontrolleri teşvik etmesi, Groupe ADP ile ortak inovasyon programları sayesinde ölçeklenebilir AR-GE kaynaklarına erişim sağlanması.	
Zaman Dilimi	Kısa → Uzun Vade (ilk pilot çıktılar 0-1 yılda alınmakta, tam yaygınlaşma uzun vadeye yayılmaktadır)	Zaman Dilimleri, TSRS 1, Paragraf 30 (b)
Değer Zincirini Etkilediği Nokta	Yukarı yönlü – Veri odaklı uçuş planlama algoritmaları Operasyonlar – Bagaj ayırıştırma, güvenlik hat optimizasyonu, anormali tespiti Aşağı yönlü – Yolcu mobil uygulamaları, bağlı sadakat & perakende platformları	İş Modeli ve Değer Zinciri, TSRS 1, Paragraf 32 (b)
Etkilenen Yapılar	• TAV Technologies yapay zekâ veri havuzu ve analitik platformu • Havalimanı Dijital İkiz (digital-twin) simülasyon altyapısı • Güvenlik Operasyon Merkezi (SOC) • IoT sensör ağı (bagaj bandı, X-Ray)	
Etki	YÜKSEK	Etki Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olasılık	YÜKSEK OLASILIK	Olasılık Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olası Etki	Fırsat niteliksel olarak değerlendirilmiş, finansal etkisi yüksek oranda belirsizliklere ve varsayım dayalı olduğu için hesaplanamamıştır. Etkinin yolcu memnuniyetinde artış, operasyonel verimlilik ve marka değerinde olumlu katkı üzerinden gerçekleşeceği düşünülmektedir.	
Fırsat Değerlendirme Aksiyonları	• TAV Technologies Yapay Zekâ Yol Haritası uygulanmaktadır; 2024'te üç pilot kullanım senaryosu devreye alınmıştır. • “Groupe ADP Innovation Hub” ile ortak “Smart Airport” PoC çağrıları yürütülmektedir. • Dijital İkiz Projesi sayesinde apron & terminal verisi senkronize edilmekte, simülasyon sonuçları aylık performans toplantılarında kullanılmaktadır. • Yapay Zeka Destekli SOC algoritmaları, anormal ağ trafiğini erken tespit edecek şekilde modellenmektedir. • Ar-Ge Teşvik Programı (TÜBİTAK 1507) ile üniversite iş birlikleri finanse edilmekte, yapay zekâ yetenek havuzu güçlendirilmektedir.	

Risk 2 – Yetenek Riski: STEM Pozisyonları

Alan	Raporlama	Referans
Risk Tipi	Yetenek Riski – STEM Pozisyonları	TSRS 1, Paragraf 30 (a)
Sürdürülebilirlik Konusu	5. Çeşitlilik, Kapsayıcılık & Hakkanियet	Önemliliğe Sahip Konular
Risk Tanımı & Ana Risk Faktörü	Risk tanımı: Çeşitlilik, kapsayıcılık politikalarının, ve çalışan bağlılığını artıran uygulamaların yetersiz kalması hâlinde, pazardaki rekabet ve talebin yüksek olduğu STEM arka planlı insan gücünün elde tutulması zorlaşabilir; bu kişilerin yerine yeni çalışan bulmak için ek maliyetlere katlanmak gerekebilir. Ana risk faktörleri: Sektörde artan yetenek talebi, rekabetçi maaş baskısı, uzun proje döngüleri.	
Zaman Dilimi	Gerçekleşmiştir, ayrıca Kısa Vade (0-1 Yıl) içerisinde bu gibi riskler oluşabilir.	Zaman Dilimleri, TSRS 1, Paragraf 30 (b)
Değer Zincirini Etkilediği Nokta	Operasyonlar – Kritik IT altyapısı, veri analitiği projeleri. Aşağı yönlü – Havalimanı IoT & otomasyon projelerinin devreye alınması.	İş Modeli ve Değer Zinciri, TSRS 1, Paragraf 32 (b)
Etkilenen Yapılar	- Grup geneli STEM arka planına sahip çalışanlar - TAV Technologies Ar-Ge Merkezi ve yazılım ekipleri - TAV Akademi yetenek geliştirme programı	
Etki	YÜKSEK	Etki Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olasılık	YÜKSEK OLASILIK	Olasılık Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Bileşke Risk Skoru	Uyarı Alanı	Bileşke Risk Skoru, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Risk Kontrol Seviyesi	Kısmi Kontrol	Risk Kontrol Seviyesi, TSRS 1, Paragraf 33 (a)
Nihai Risk Önceliklendirmesi	ZAFİYET ALANI	Nihai Risk Önceliklendirmesi, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olası Finansal Etki	Yıllık toplam maliyetin ≈ 1,8 m € olduğu ve hesaplanan bu maliyetin Etki Skorlaması'nda "Yüksek (3)" (1 m € < etki < 2 m €) bandında kaldığı anlaşılmıştır.	
Finansallaştırma Yaklaşımı	1. Girdi – Risk değerlendirme örnekleme, STEM arka planlı çalışanların işten ayrılma etkilerinin daha rahat gözlemlenebilmesi adına TAV IT pozisyonlarına indirgenmiştir. Bu bağlamda TAV IT bazı pozisyonlarda 2024 itibarıyla işten ayrılmalar değerlendirmeye alınmıştır. 2. Varsayım – Çalışan başına ayrılma yerine koyma maliyeti alt kırımlarıyla birlikte İK ekiplerinin yönlendiriciliğinde toplanmıştır. 3. Sonuç – Toplam etki konsolide FAVÖK'in ≈ 1,8 m € civarına denk gelmektedir.	
Risk Yönetim Aksiyonları	- Yetenek Yönetimi & Yedekleme: Her yıl performans sürecini izleyen Nisan ayında fonksiyon yöneticileriyle kalibrasyon yapılmakta; kritik STEM pozisyonları için iç aday havuzu oluşturulmakta, yedek profiller atanmakta, böylece ek dış kaynak maliyeti doğmamaktadır. - Kapsayıcı Kültür Programı: Çeşitlilik KPI'ları izlenmekte; "Milyon Kadına Mentor" ve "Teknolojide Lider Kadınlar" iş birlikleriyle kadın STEM yetenek havuzu geliştirilmektedir. - TAV Havalimanları, Eşit Fırsat Modeli (FEM) Sertifikası'na sahip olup Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi İlkeleri'ne (WEPs) destek vermekte, Teknolojide Kadın Derneği'nin kurucu üyesi olarak çeşitli programları desteklemekte, ayrıca Havaş aracılığıyla Cinsiyet Dengesi Geliştirme Komisyonu'na katılmakta ve "Target Gender Equality" ile "IMPACT2030" gibi uluslararası kapsayıcılık girişimlerinde aktif rol almaktadır. - Rekabetçi Ücret ve Yan Haklar: Piyasa araştırmalarıyla ücret bantları yılda iki kez güncellenmekte; hibrit çalışma ve esnek yan hak paketi uygulanmaktadır. - İç İlan & Rotasyon: "TAV Portal" üzerinden kurumiçi geçiş ve terfi süreçleri yürütülmekte; boşalan STEM rollerinin önemli bir bölümü iç kaynaklardan karşılanmaktadır. - Çalışan Bağlılığı Ölçümü: "En İyi İşverenler" (GPTW) anketleri ve eNPS sonuçlarıyla bağlılık skorları izlenmekte; iyileştirme için aksiyon planları uygulanmaktadır.	

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM İLE İLGİLİ RİSKLER VE FIRSATLAR

Risk 3 – İklim Riski: Akut Fiziksel Risk

Alan	Raporlama	Referans
Risk Tipi	İklim Riski – Akut Fiziksel Risk	TSRS 1, Paragraf 30 (a)
Sürdürülebilirlik Konusu	1. İklim Risk ve Fırsatlarının Yönetimi	Önemliliğe Sahip Konular
Risk Tanımı & Ana Risk Faktörü	Risk tanımı : Aşırı yağış, sel ve dolu olayları sonucunda terminal çatılarında su baskını yaşanabilmektedir. Ana risk faktörleri : İklim değişikliği kaynaklı şiddetli yağış frekansının artışı, mevcut sifonik drenaj altyapısının kapasite sınırı, yerel mikro-iklim koşullarındaki belirsizlik.	
Zaman Dilimi	Gerçekleşmiştir, ayrıca Orta Vadede (1-3 Yıl) bu gibi riskler oluşabilir, Çok uzun vadede (10+ yıl) ise bu risklerin şiddeti ve sıklığı artabilir.	Zaman Dilimleri, TSRS 1, Paragraf 30 (b)
Değer Zincirini Etkilediği Nokta	Operasyonlar – Terminal yolcu akışı. Aşağı yönlü – Havalimanı kiracılarının ticari faaliyetleri, tedarik zinciri lojistik akışı.	İş Modeli ve Değer Zinciri, TSRS 1, Paragraf 32 (b)
Etkilenen Yapılar	• Terminal çatısı sifonik drenaj hatları • Ofis alanlarının etkilenmesi	
Etki	YÜKSEK	Etki Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olasılık	MUHTEMEL	Olasılık Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Bileşke Risk Skoru	Yüksek Gözetim Alanı	Bileşke Risk Skoru, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Risk Kontrol Seviyesi	Kısmi Kontrol	Risk Kontrol Seviyesi, TSRS 1, Paragraf 33 (a)
Nihai Risk Önceliklendirmesi	ZAFİYET ALANI	Nihai Risk Önceliklendirmesi, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olası Finansal Etki	Onarım (≈ 130 000 €) ve “kısa süreli operasyon duruşunun” toplam yükünün, Yüksek (3) etki bandı için tanımlanan operasyonel eşiği karşılayacak düzeyde olduğu görülmüştür.	
Finansallaştırma Yaklaşımı	1. Ankara Esenboğa Havalimanında (ESB) yaşanmış olay verisi. 2. Operasyonların kesintiye uğraması durumunda olası günlük ciro kaybı. 3. Sınıflandırma – Toplam etki Yüksek (3) bandındadır; ayrıntılı hesaplamalar denetim sürecinde sunulmuştur.	
Risk Yönetim Aksiyonları	• ESB Çatı Sifonik Drenaj Güçlendirilmesi: Tamamlanan bu projeyle drenaj kapasitesi artırılmış ve aşırı yağışta su birikmesi engellenmiştir. • Terminal Çatı Su Yalıtımı: Çatı paneli birleşim noktaları ve iniş hatları yenilenerek dolu-yağış kaynaklı sızıntı riski düşürülmüştür.	

Risk 4 – İklim Riski: Geçiş Riski

Alan	Raporlama	Referans
Risk Tipi	İklim Riski – Geçiş Riski	TSRS 1, Paragraf 30 (a)
Sürdürülebilirlik Konusu	1. İklim Risk ve Fırsatlarının Yönetimi	Önemliliğe Sahip Konular
Risk Tanımı & Ana Risk Faktörü	Risk tanımı : Havalimanlarının ACI Karbon Akreditasyonu'nda (ACA) asgarî Seviye 3+’e, ISO 50001 ve ISO 14064 sertifikalarına zamanında ulaşamaması hâlinde, gelecekte var olabilecek iklim regülasyonlarına uyumsuzluk cezası ve sürdürülebilir finansmana erişimde itibar kaybı bazlı risk oluşabilir. Ana risk faktörleri : AB Fit-for-55/CSRD seviyesindeki gerekliliklerin küreselleşmesi, havayolları ve yatırımcıların net-sıfır beklentileri, karbon-nötr tesisler için yüksek sermaye ihtiyacı.	
Zaman Dilimi	Orta Vade (1-3 Yıl)	Zaman Dilimleri, TSRS 1, Paragraf 30 (b)
Değer Zincirini Etkilediği Nokta	Yukarı yönlü – Enerji yönetimi & İklim Stratejisi; Operasyonlar – Terminal/ apron enerji verimliliği projeleri; Aşağı yönlü – Kiracılara yönelik ek şartlar.	İş Modeli ve Değer Zinciri, TSRS 1, Paragraf 32 (b)
Etkilenen Yapılar	· ACA Seviyesi 1-2 havalimanları (Tiflis, Bodrum, Alanya-Gazipaşa, Batum, Monastir, Medine) · Enerji verimliliği proje portföyü (soğutma, PV, HVAC, aydınlatma) · ISO 50001 / 14064 entegre yönetim sistemi.	
Etki	ÇOK YÜKSEK	Etki Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olasılık	MUHTEMEL	Olasılık Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Bileşke Risk Skoru	Uyarı Alanı	Bileşke Risk Skoru, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Risk Kontrol Seviyesi	Kısmi Kontrol	Risk Kontrol Seviyesi, TSRS 1, Paragraf 33 (a)
Nihai Risk Önceliklendirmesi	İZLEME ALANI	Nihai Risk Önceliklendirmesi, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olası Finansal Etki	TAV Havalimanları portföyündeki havalimanlarını asgarî ACA Seviye 3+’e yükseltme ve ISO sertifikasyon yol haritası için öngörülen toplam yatırım ihtiyacının ≈ 30,1 m € ile “Çok Yüksek (4)” etki bandının içinde kaldığı görülmektedir. Ancak bu değer riskin olası finansal etkisi değil, bu riski yönetebilmek adına karşı karşıya kalınabilecek yatırım maliyetinin toplamıdır. Mevcutta Havalimanları’nın bu olgunluğa ulaşması için bir zorunluluk bulunmadığından riskin finansal etkisi hesaplanamamış, fakat bu risk özelinde proaktif bir şekilde davranmak gerekebileceğinden riski bertaraf etmek için yapılması gereken harcamalar & maliyetler olası finansal etki kalemini oluşturmuştur.	
Finansallaştırma Yaklaşımı	1. ACA boşluk analizi – Seviye ≤ 2’de bulunan 6 havalimanı için Seviye 3+ yatırımları (enerji verimliliği projeleri + sertifika ücretleri). 2. ISO 50001 & 14064 sertifikasyonları – Tüm portföy için işletim sistemi ve yıllık gözetim maliyetleri. Bu maliyetlerin kısıtlımı denetim sürecinde sunulmuştur.	
Risk Yönetim Aksiyonları	· ACA Mevcut Durum Takibi: Ankara (Seviye 4+) Enfidha (Seviye 4), İzmir, Antalya (Seviye 3+) korunmakta; diğer havalimanları için seviye-yükseltme eylem planları hazırlanmaktadır. · Enerji Verimliliği Yatırım Portföyü: Soğutma sistemleri verimliliği, PV kurulumları, pompa/motor yenilemeleri ve aydınlatma modernizasyonu için onaylı CapEx (sermaye harcamaları) listesi yürütülmektedir.	

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM İLE İLGİLİ RİSKLER VE FIRSATLAR

Fırsat 2 – İklim Fırsatı: Yenilenebilir Enerji Kaynakları

Alan	Raporlama	Referans
Fırsat Tipi	İklim Fırsatı – Yenilenebilir Enerji Kaynakları	TSRS 1, Paragraf 30 (a)
Sürdürülebilirlik Konusu	1. İklim Risk ve Fırsatlarının Yönetimi	Önemliliğe Sahip Konular
Fırsat Tanımı & Ana Risk Faktörü	Fırsat tanımı : Bodrum, İzmir ve Ankara havalimanlarında devreye alınacak güneş enerjisi santralleri (GES) ile elektrik tüketiminin önemli bölümü yerinde karşılanacak; enerji maliyetleri azalacak ve elektrik tüketimi kaynaklı Kapsam 2 emisyonları azalacaktır. Ana fırsat faktörleri : Yükselen elektrik fiyatları, yenilenebilir elektrik teşvik mekanizmaları, kreditorlerin “yeşil enerji” beklentisi.	
Zaman Dilimi	Gerçekleşmiştir, Orta Vadede (1-3 Yıl) etkinliğinin artması beklenen bir fırsattır.	Zaman Dilimleri, TSRS 1, Paragraf 30 (b)
Değer Zincirini Etkilediği Nokta	Operasyonlar – Terminal & apron elektrik ihtiyacı; Aşağı yönlü – Kiracılara sunulan yenilenebilir elektrik seçenekleri.	İş Modeli ve Değer Zinciri, TSRS 1, Paragraf 32 (b)
Etkilenen Yapılar	• Milas-Bodrum GES (≈ 10 MWp, 2026'da %70 öz-tüketim) • İzmir Adnan Menderes GES (≈ 12 MWp, 2026'da %20 öz-tüketim) • Ankara Esenboğa planlanan GES (≈ 5.7 MWp)	
Etki	ÇOK YÜKSEK	Etki Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olasılık	MUHTEMEL	Olasılık Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olası Etki	Milas-Bodrum (10 GWh/y → 1,20 m €), İzmir A. Menderes (9 GWh/y → 1,08 m €) ve Ankara Esenboğa (≈ 8.8 GWh/y → 1,04 m €) projelerinin toplam yıllık OpEx tasarrufu ≈ 3,32 m €'dur. Bu tutar, “Çok Yüksek” fırsat bandını desteklemektedir.	
Finansallaştırma Yaklaşımı	Kurulu güç, bölgesel güneşlenme verimi ve iç elektrik tarife ortalaması esas alınarak yıllık tasarruf potansiyeli hesaplanmıştır. Detaylı kapasite-verim katsayıları, arka planda tutulmaktadır.	
Fırsat Değerlendirme Aksiyonları	• GES EPC (Mühendislik, Tedarik ve İnşaat) sözleşmeleri imzalanmış, inşaat takvimi yürütülmeye başlanmıştır • Çağrı mektubu onaylı yeni proje izin/ fizibilite süreçleri tamamlanma aşamasındadır.	

Risk 5 – İş Sürekliliği Riski: Alt Yüklenici Riski

Alan	Raporlama	Referans
Risk Tipi	İş Sürekliliği Riski – Alt Yüklenici Riski	TSRS 1, Paragraf 30 (a)
Sürdürülebilirlik Konusu	2. Sorumlu Satınalma & Tedarik Zinciri	Önemliliği Sahip Konular
Risk Tanımı & Ana Risk Faktörü	Risk tanımı : Almatı havalimanında yiyecek-içecek alanlarının alt yüklenici kaynaklı gecikme nedeniyle planlanan tarihte açılmaması sonucu gelir kaybı oluşmuş, teslim süresi ihlali nedeniyle tazminat süreci işletilmiştir. Ana risk faktörleri : · İnşaat projelerinin zamanında tamamlanamaması · İhale takviminde gecikme · Kısıtlı süre içerisinde yapılan ihale değerlendirmelerinde katılımcılar özelinde yeterli yetkinlik analizinin yapılamaması, · Çoklu ve zaman baskısı içeren inşaat işinin tek bir yükleniciye verilmesi nedeniyle operasyonel riskin artması, · Yer teslim sürecinde yaşanan gecikmeler · İnşaat sürecinde projelerde değişiklik yapılması	
Zaman Dilimi	Gerçekleşmiştir, ayrıca Orta Vade (1-3 Yıl) zaman diliminde bu gibi riskler oluşabilir.	Zaman Dilimleri, TSRS 1, Paragraf 30 (b)
Değer Zincirini Etkilediği Nokta	Yukarı yönlü – İnşaat yüklenicileri Operasyonlar – Havalimanı imtiyazları nedeniyle gelir akış	İş Modeli ve Değer Zinciri, TSRS 1, Paragraf 32 (b)
Etkilenen Yapılar	· Almatı terminali F&B alanları (Brewmark, Tickerdaze, Needstop, Costa vb.) · BTA Catering projesi yönetim ofisi · Satınalma & Sözleşme Yönetimi sistemi	
Etki	YÜKSEK	Etki Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olasılık	MUHTEMEL	Olasılık Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Bileşke Risk Skoru	Yüksek Gözetim Alanı	Bileşke Risk Skoru, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Risk Kontrol Seviyesi	Kısmi Kontrol	Risk Kontrol Seviyesi, TSRS 1, Paragraf 33 (a)
Nihai Risk Önceliklendirmesi	ZAFİYET ALANI	Nihai Risk Önceliklendirmesi, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Finansal Etki	Gecikmeden kaynaklanan toplam gelir kaybı ≈ 86 000 USD olup "faaliyetlerin gecikmesi" nedeniyle kesintiye uğraması kriteriyle Yüksek (3) etki bandı tetiklenmiştir; tutar, tazminat kesintisiyle yükleniciden tahsil edilmiştir.	
Finansallaştırma Yaklaşımı	1) Gecikme günleri: 5 işletme yaşanan toplam gün kayıpları. 2) Gelir kaybı: Proje başında belirlenen günlük ziyaretçi & harcama hedeflerine göre toplam ≈ 86 000 USD hesaplanmıştır. 3) Tazminat: Yükleniciden %10 kesin teminat + tam gelir kaybı mahsup edilmiştir.	
Risk Yönetim Aksiyonları	· Haftalık yüklenici ilerleme toplantıları. · TAV Satınalma "Alt Yüklenici Performance Skorkart" sisteminin tüm projelerde uygulanması. · Alternatif tedarikçi & iş programı senaryoları hazırda tutulmaktadır. · Kritik ve parçalı inşaat işlerinin farklı alt yüklenicilere bölünmesinin değerlendirilmesi.	

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM İLE İLGİLİ RİSKLER VE FIRSATLAR

Risk 6 – İş Sürekliliği Riski: İSG

Alan	Raporlama	Referans
İş Sürekliliği - İSG	TSRS 1, Paragraf 30 (a)	TSRS 1, Paragraf 30 (a)
Sürdürülebilirlik Konusu	7. İş Sağlığı ve Güvenliği	Önemliliğe Sahip Konular
Risk Tanımı & Ana Risk Faktörü	Risk tanımı : Apronda görevli TAV çalışanının ekipman kullanımı sırasında meydana gelen hata sonucu park hâlindeki yolcu uçağında gövde/kanat hasarı oluşması, operasyonun durması ve tazminat talebi riskini doğurabilir. Ana risk faktörleri : Yoğun apron trafiği, vardiyalı çalışma yorgunluğu, ekipman bakım eksikleri, yetersiz İSG farkındalığı.	
Zaman Dilimi	Orta Vade (1-3 Yıl)	Zaman Dilimleri, TSRS 1, Paragraf 30 (b)
Değer Zincirini Etkilediği Nokta	Operasyonlar – Yer hizmeti süreçleri; Aşağı yönlü – Havayolu ve sigorta tazminat akışı.	İş Modeli ve Değer Zinciri, TSRS 1, Paragraf 32 (b)
Etkilenen Yapılar	- Apron yer hizmetleri (rampa traktörleri, körük ekipmanları) - İş Sağlığı Güvenliği yönetim sistemi (ISO 45001) - Havayolları ile Sigorta sözleşmeleri ve ilişkileri	
Etki	YÜKSEK	Etki Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olasılık	MUHTEMEL	Olasılık Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Bileşke Risk Skoru	Yüksek Gözetim Alanı	Bileşke Risk Skoru, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Risk Kontrol Seviyesi	Kısmi Kontrol	Risk Kontrol Seviyesi, TSRS 1, Paragraf 33 (a)
Nihai Risk Önceliklendirmesi	ZAFİYET ALANI	Nihai Risk Önceliklendirmesi, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olası Finansal Etki	Uçak hasarlı kazalarda yolcu/ kargo uçaklarının kritik bileşenlerinin (örn. uçuşa engel teşkil edebilecek şekilde gövde/ kanat hasarı) hasar görme ihtimalinden hareketle tazminat aralıkları çalışılmış ve bunun sonucunda olası finansal etkinin FAVÖK'ün ≈ %0,23'üne karşılık gelebileceği görülmüştür. Risk 6 özelinde Etki olarak "Yüksek" bandının tetiklenmesinin ana nedeni bu finansal sonucun yanı sıra, eşik değerler altında hukuki/ yasal kimi etkilerin de bu duruma eşlik etmesidir.	
Finansallaştırma Yaklaşımı	- Senaryo seçimi – Yolcu uçağında orta-üst seviye hasar (kapı/kuyruk paneli). - Maliyet – 1,2 m USD sigorta tazminat talebi (IATA Ground Handling Manual). - Etki testi – FAVÖK etki oranı hesaplanmıştır	
Risk Yönetim Aksiyonları	- ISO 45001 sertifikalı İSG Yönetim Sistemi. - Vardiya öncesi ekipman kontrol listesi. - Yorgunluk yönetimi eğitim modülleri ve işbaşı koçluğu. - Yüklenici yer hizmeti firmaları için asgari İSG eğitim saati ve performans cezası	

Risk 7 – İş Sürekliliği Riski: İSG

Alan	Raporlama	Referans
Risk Tipi	İş Sürekliliği - İSG	TSRS 1, Paragraf 30 (a)
Sürdürülebilirlik Konusu	7. İş Sağlığı ve Güvenliği	Önemliliğe Sahip Konular
Risk Tanımı & Ana Risk Faktörü	Risk tanımı : Apronda veya terminal teknik alanında meydana gelen bir kaza sonucunda TAV çalışanının hayatını kaybetmesi; cezai-hukuki süreçler, tazminat ödemeleri ve operasyonel durma riski. Ana risk faktörleri : Yüksek trafik yoğunluğu, ekipman manevra hatası, kişisel koruyucu donanımın uygunsuz kullanımı, vardiya yorgunluğu	
Zaman Dilimi	Orta Vade (1-3 Yıl)	Zaman Dilimleri, TSRS 1, Paragraf 30 (b)
Değer Zincirini Etkilediği Nokta	Operasyonlar – Yer hizmeti ve bakım ekipleri; Aşağı yön – Hukuki & sigorta süreçleri, marka itibarı.	İş Modeli ve Değer Zinciri, TSRS 1, Paragraf 32 (b)
Etkilenen Yapılar	- Apron & teknik bakım sahaları - ISO 45001 İSG Yönetim Sistemi - Yer hizmeti alt yüklenicileri ve sözleşmeleri	
Etki	YÜKSEK	Etki Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olasılık	MUHTEMEL	Olasılık Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Bileşke Risk Skoru	Yüksek Gözetim Alanı	Bileşke Risk Skoru, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Risk Kontrol Seviyesi	Kısmi Kontrol	Risk Kontrol Seviyesi, TSRS 1, Paragraf 33 (a)
Nihai Risk Önceliklendirmesi	ZAFİYET ALANI	Nihai Risk Önceliklendirmesi, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olası Finansal Etki	Ölümlü kaza durumunda tazminat + ek maliyetler için ≈ 45 m TL (≈ 1,3 m €) tutarında yük oluşabileceği hesaplanmıştır. Bu maliyetin Etki Skorlaması'nda "Yüksek (3) (1 m € < etki < 2 m €) bandında kaldığı anlaşılmıştır.	
Finansallaştırma Yaklaşımı	- Tazminat aralığı – Sektör İSG bilirkşi aralığı (4 – 90 m TL). - Senaryo değeri – 45 m TL (ortalama yaş, orta gelir katsayısı). - Ek maliyetler – Operasyon durdurma, sigorta prim farkı, hukuki giderler. - Etki testi – Ayrıntılı hesap ve varsayımlar denetim sürecinde sunulmuştur.	
Risk Yönetim Aksiyonları	- ISO 45001 sertifikalı İSG Yönetim Sistemi. - Vardiya öncesi ekipman kontrol listesi. - Yorgunluk yönetimi eğitim modülleri ve işbaşı koçluğu. - Yüklenici yer hizmeti firmaları için asgari İSG eğitim saati ve performans cezası	

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM İLE İLGİLİ RİSKLER VE FIRSATLAR

Fırsat 3 – İş Sürekliliği Fırsatı: İSG

Alan	Raporlama	Referans
Fırsat Tipi	İş Sürekliliği - İSG	TSRS 1, Paragraf 30 (a)
Sürdürülebilirlik Konusu	7. İş Sağlığı ve Güvenliği	Önemliliğe Sahip Konular
Fırsat Tanımı & Ana Risk Faktörü	Fırsat tanımı : TAV, sektör ortalamasının ötesine geçen İSG standartları (proaktif risk analizi, dijital apron güvenlik çözümleri ve davranışsal güvenlik programları) sayesinde çalışan bağlılığı, operasyonel güvenilirlik ve marka itibarı avantajı elde edebilir. Ana fırsat faktörleri : • ISO 45001 olgunluk seviyesi • Dijital İSG kültürü • Sıfır kaza KPI'larının yatırımcı ve havayolu değerlendirmelerinde pozitif ayrışma sağlaması.	
Zaman Dilimi	Orta Vade (1-3 Yıl)	Zaman Dilimleri, TSRS 1, Paragraf 30 (b)
Değer Zincirini Etkilediği Nokta	Operasyonlar – Apron, terminal teknik bakım, yer hizmeti süreçleri. Aşağı yönlü – Havayolu sigorta poliçeleri ve kiracı güvenlik standartları.	İş Modeli ve Değer Zinciri, TSRS 1, Paragraf 32 (b)
Etkilenen Yapılar	• ISO 45001 sertifikalı İSG Yönetim Sistemi • Apron Güvenlik Radarı & Ultra Geniş Bant (UWB) uyarı ağları • Alt yüklenici İSG denetim portalı	
Etki	YÜKSEK	Etki Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olasılık	MUHTEMEL	Olasılık Skorlaması, TSRS 1, Paragraf 44 (a)
Olası Etki	Niteliksel olarak değerlendirildiğinde; kaza sıklığındaki azalma, tazminat düşüşü ve güvenilir tedarik zinciri sayesinde marka itibarı ve operasyonel verimlilikte belirgin artış görülmesi beklenmektedir.	
Fırsat Değerlendirme Aksiyonları	• Sıfır Kaza Kültürü Programı: Davranışsal gözlem turları, "Near-Miss" mobil bildirimi. • Dijital Apron Güvenliği: Çarpışma-önleyici sensör entegrasyonu (pilot ESB → 2025 yaygınlaştırma). • Alt Yüklenici İSG Puan Kartı: Aylık performans ve ceza/ödül sistemi. • Çalışan Katılımı: "Güvenlik Haftası" hackathonları ve Oyunlaştırma tabanlı E-Learning modülleri.	

3.3

RİSK VE FIRSATLARIN YÖNETİMİ VE GROUPE ADP STRATEJİK BAĞLANTISI

TAV Havalimanları'nda risklerin proaktif biçimde izlenmesi ve değerlendirilmesi, Yönetim Kurulu'nun gözetiminde ve Riskin Erken Saptanması Komitesi ile Sürdürülebilirlik Komitesi'nin katkılarıyla düzenli olarak güncellenmekte; fırsatlar ise operasyonel mükemmeliyet ve değer yaratma hedefleri doğrultusunda değerlendirilmekte ve ilgili iş süreçlerine entegre edilmektedir.⁷²

Bu yapı sayesinde, TAV Havalimanları'nın sürdürülebilirlik ve iklim bağlantılı risklere karşı dayanıklılığı ve değişen piyasa koşullarına adaptasyon kabiliyeti güçlendirilmekte; paydaş beklentileri ve düzenleyici gerekliliklere uyum sağlanmaktadır.⁷³

Risk Yönetimi ile Bağlantı

Değerlendirilen yedi risk, TSRS standartlarında öngörülen risk-fırsat yönetimi gereklilikleri doğrultusunda yönetilmektedir.^{74 75}

Örneğin:

- **İklim Riski: Geçiş Riski,** ACI Havalimanı Karbon Akreditasyon (ACA) Programı ve ISO 50001/ISO 14064 sertifikasyon süreçleri kapsamında yönetilmekte; enerji verimliliği yatırımları ve karbon yönetimi projeleri ile desteklenmektedir.
- **İklim Riski: Akut Fiziksel Risk,** aşırı hava olaylarına karşı altyapı dayanıklılığı projeleri (örneğin drenaj sistemleri güçlendirmesi ve terminal su yalıtımı) yoluyla azaltılmaktadır.
- **Siber Güvenlik Riskleri,** KVKK Veri İhlali Müdahale Sistemleri ve yapay zekâ destekli Güvenlik Operasyon Merkezi (SOC) aracılığıyla yönetilmektedir.

- **İş Sağlığı ve Güvenliği Riskleri,** ISO 45001 çerçevesinde dijital araçlar ve davranışsal güvenlik programlarıyla kontrol edilmektedir.

Fırsatların Değerlendirilmesiyle Bağlantı

Tanımlanan üç stratejik fırsat, Groupe ADP'nin sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve havacılık sektöründeki küresel eğilimlerle uyum içinde değerlendirilmekte ve operasyonel süreçlere entegre edilmektedir.⁷⁶

Örneğin:

- **Yenilenebilir Enerji Fırsatı:** Bodrum, İzmir ve Ankara havalimanlarını fizibilite çalışmaları yapılan ve projelendirilen güneş enerjisi santralleri (GES) projeleri, elektrik tüketiminin önemli bölümünün yenilenebilir kaynaklardan karşılanması ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarının azaltılmasını sağlamaktadır.
- **Siber Güvenlik ve Dijital Fırsatlar:** Yapay zekâ destekli operasyonel çözümler yoluyla, yolcu deneyiminin ve operasyonel verimliliğin artırılması hedeflenmektedir.
- **İş Sağlığı ve Güvenliği Fırsatları:** Dijital apron güvenliği çözümleri ve sıfır kaza odaklı uygulamalar aracılığıyla, güvenli çalışma ortamı güçlendirilmekte ve marka itibarı artırılmaktadır.

Entegre Yönetim ve Gözetim

İlgili iş birimleri ve fonksiyonel ekipler tarafından yürütülen risk/fırsat yönetim süreçleri, Kurumsal Risk Yönetimi sistemine entegre edilmiş olup, risk ve fırsatların izlenmesi ve performansının değerlendirilmesi düzenli olarak gerçekleştirilmektedir. Böylece, TSRS'nin risk ve fırsat yönetimine ilişkin gerekliliklerine tam uyum sağlanmakta ve sürdürülebilir değer yaratma hedefleri desteklenmektedir.

⁷² TSRS 1, Paragraf 44; TSRS 2, Paragraf 7

⁷³ TSRS 1, Paragraf 42-43

⁷⁴ TSRS 1, Paragraf 30; TSRS 2, Paragraf 5

⁷⁵ TSRS 2, Paragraf 14-15

⁷⁶ TSRS 1, Paragraf 73

RİSK VE FIRSATLARIN YÖNETİMİ VE GROUPE ADP STRATEJİK BAĞLANTISI

İklim Dirençliliği ve Senaryo Analizi

TSRS 2 standardı kapsamında,⁷⁷ işletmelerin stratejilerinin farklı iklim senaryoları karşısındaki dayanıklılığını değerlendirmeleri beklenmektedir. Bu doğrultuda, TAV Havalimanları 2024 TSRS raporlama sürecinde *nitel* bir iklim senaryo analizi gerçekleştirmiştir. Çalışma, Groupe ADP'nin sürdürülebilirlik hedefleri ve stratejik risk çerçevesi doğrultusunda yapılandırılmıştır.

İlerleyen raporlama dönemlerinde, bu analiz çerçevesinin nicel stres testleri ve finansal duyarlılık analizleri ile derinleştirilmesi planlanmaktadır.

Metodoloji

Analiz, NGFS (Network for Greening the Financial System) tarafından yayımlanan Faz V iklim senaryoları paketi temel alınarak yürütülmüştür.⁷⁸

- **Çerçeve:** NGFS Faz V iklim senaryoları paketi kullanılmış, Düzenli Geçiş – Net-Sıfır 2050 ile Sıcak Dünya – Mevcut Politikalar senaryoları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

- **Zaman dilimleri:** 2030 kısa, 2050 orta vade.⁷⁹
- **Kapsam:** TAV Havalimanları'nın tam konsolidasyona tabi 15 havalimanı ile bağlı iş kolları—Havaş (yer hizmetleri), BTA (yiyecek-içecek), TAV Technologies, TAV İşletme Hizmetleri —dahil edilmiştir.⁸⁰
- **Varsayım seti:** NGFS karbon fiyat patikaları, enerji dönüşüm hızı, ısı dalgası ve şiddetli yağış frekansı artışları ile senaryo-özelinde makro kayıplar dikkate alınmıştır.

Bu iki uç senaryo (Geçiş – Fiziksel), NGFS'in 2025 güncellemesinde yer alan karbon fiyatı patikaları ve hasar fonksiyonları esas alınarak TAV Havalimanları faaliyet coğrafyaları düşünülerek uyarlanmıştır.⁸¹

Tablo 10: Senaryo Analizi Kabulleri

NGFS kategorisi	Senaryo	Ortalama Sıcaklık Artışı	2030 karbon fiyatı*	2050 karbon fiyatı*	2050 küresel GSYH sapması	Baskın Risk Profili
Düzenli Geçiş	Net-Sıfır 2050	1,4 °C	≈ 100 \$/tCO ₂ e	800-1 200 \$/tCO ₂ e	≈ 2 %	Düşük fiziksel risk, ölçülü geçiş
Sıcak Dünya	Mevcut Politikalar	3,0 °C	<20 \$/tCO ₂ e	<50 \$/tCO ₂ e	≈ 15 %	Şiddetli fiziksel risk

* Medyan IAM (Integrated Assessment Model) (Entegre Değerlendirme Modeli) aralığı: REMIND-MagPIE ≈ 1 050 \$/t; GCAM 6.0 ≈ 1 300 \$/t; MESSAGEix ≈ 820 \$/t
t82 Türkiye için 2050 gölge karbon fiyatı 500-850 \$/t bandında modellenmiştir.

⁷⁷ TSRS 2, Paragraf 21

⁷⁸ <https://www.ngfs.net/system/files/2025-02/NGFS%20Climate%20Scenarios%20for%20central%20banks%20and%20supervisors%20-%20Phase%20V%20%287%29.pdf>

⁷⁹ TSRS 2 Par. 17-18

⁸⁰ TSRS 1 Par. 20-22

⁸¹ NGFS Climate Scenarios Technical Documentation, Figure 9

⁸² NGFS Climate Scenarios Technical Documentation, Figure 9

Düzenli Geçiş – Net-Sıfır 2050 Senaryosu

Bu senaryoda Dünya küresel sıcaklık artışının 2100 yılında ortalama maksimum 1,4 °C olabilmesi için 2050'ye dek hızlandırılmış bir regülatif ortam varsayımıyla hareket edilmektedir.

Tablo 11: Net-Sıfır 2050 Senaryo Analizi

Faaliyet/Coğrafya	Beklenen Etki (2030/2050)	Neden-Sonuç Zinciri	Olası Yanıt Mekanizması
Sorumlu olunan Terminal & apron işletmeleri (Türkiye, Gürcistan, Makedonya)	Elektrik maliyetleri yükselir; Kapsam 2 salımlarına dair azaltım baskısı artar.	Türkiye ve komşu coğrafyalarda Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) yaygınlaşma dönemi + artan karbon fiyatlaması	GES projeleri kaynaklı öz tüketiminin %≥40'ye çıkarılması; ISO 50001 sertifikasyonunun yaygınlaştırılması ⁸³
Tunus ve Kazakistan varlıkları	Uçak NOx & APU kısıtları sıkılaşır; hava alanı ücret tarifeleri gömülü karbon fiyatlaması içerir	ICAO Uzun Vadeli Hedefleri (LTAG); ilgili piyasalarda karbon fiyatlaması oluşumu	Pist-apron elektrifikasyonu, e-GPU yatırımları; havayollarıyla yeşil teşvik anlaşmaları
Havaş (yer hizmetleri)	Dizel ekipman karbon fiyatından etkilendir; elektrikli yer hizmetlerine olan talep artar	ETS kapsamının akaryakıt ithalatına yansması	Elektrifikasyon yatırım planı, batarya değişim çalışmalarının pilotlanması (Yer Hizmetleri)
BTA	İklim değişikliği temelli tarımsal girdilerde oluşabilecek maliyetler	Tarımsal emisyonların fiyatlanması	Bitkisel bazlı menülerde artış ↑; Blokzinciri temelli ürün izlenebilirliği
TAV Technologies	Veri merkezi enerji gereksiniminde oluşabilecek gömülü karbon maliyeti	Artan karbon fiyatlandırması	Faaliyette bulunan coğrafyalarda hidrojen temelli veri merkezi konsepti; grup geneli ikili anlaşmalarla yeşil elektrik tedariki

Sıcak Dünya-Mevcut Politikalar Senaryosu

Günümüzdeki politikaların ötesinde ilave bir politika önlemi olmaksızın küresel sıcaklık artışının 2100 yılında 3 °C civarında olduğu, ve bu bağlamda fiziksel risklerin yoğunlaştığı kabul ile hareket edilmektedir.

Tablo 12: Mevcut Politikalar Senaryo Analizi

Faaliyet / Bölge	Ana Fiziksel Tehdit (2050)	Nedensel Etki Zinciri	Öngörülen Uyum / Dayanıklılık Eylemi
Monastır & Enfidha	Kıyı taşkınları, tuzluluk	Pist-şalt sahası korozyonu → bakım maliyetleri ↑	Kıyı dalgakıran yükseltilmesi; elevasyon sensörü ağı; sigorta yeniden fiyatlaması
Milas-Bodrum ve Tiflis	Tmax > 45 °C gün sayısı 2-3 x artar	Pist kaplama yumuşaması; apron araç arızalarının sıklaşması	Yansıtıcı kaplama, gece-tarifuli bakım
Almatı	Yaygın taşkın; pist drenaj baskısı	Uçuş iptalleri, ICAO gereği alternatif havalimanı kullanımı	Sifonik drenaj + çevresel tampon havuz
Riga Lounge	Şiddetli yağışların artışı	Tavan sızıntıları → yolcu alanı kapanması	Çatı su tahliye hatlarının yenilenmesi; Yağış erken uyarı sistemleri
Havaş & apron personeli	32 °C üzeri çalışma kısıtları	Vardiya kesintisi; tazminat riski	Akıllı gölgelenme yapı-tenteleri; soğutmalı dinlenme alanı
BTA Tedarik Zinciri	Tarımsal verim şokları	Girdi fiyat dalgalanması	Çoklu satınalma; iklim esnek menü planları
TAV Technologies	Veri-merkezi soğutma yükünün artması	Elektrik maliyetleri ↑	Soğutma ısı-geri kazanım

⁸³ TSRS 2 Par. 29

RİSK VE FIRSATLARIN YÖNETİMİ VE GROUPE ADP STRATEJİK BAĞLANTISI

Uyum ve İzleme Mekanizmaları⁸⁴

TAV Havalimanları'nda iklimle bağlantılı risk ve fırsatların izlenmesi, **mevcut kurumsal yapılar** ve **hali hazırda yürütülen veri toplama süreçleri** üzerinden yürütülmektedir; aşağıdaki maddeler, kamuya açık kaynaklarla veya TAV TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alan bilgilerle doğrulanabilen uygulamaları özetler.

Tablo 13: İklim Dirençliliği Aksiyonları

İzleme Alanı	Uygulama / Araç	Kurumsal Sorumlu	Açıklama
Kurumsal Gözetim	Riskin Erken Saptanması Komitesi rapor döngüsü (yıllık)	Yönetim Kurulu	Komite, Kurumsal Risk Yönetimi içerisinde iklim bağlantılı risk göstergelerini ve kontrol seviyelerini her yıl raporlar ve gözden geçirir. ⁸⁵
Fiziksel Risk Göstergeleri	Meteorolojik veri & altyapı olay kayıtları	Havacılık Operasyon Direktörlükleri	ESB, ADB, GZP ve BJV havalimanlarında pist sıcaklığı, sağanak yağış ve drenaj kapasitesi ölçümleri günlük raporlara dâhil edilir; kritik eşik aşımalarında açış süreçleri devreye girer.
Geçiş Risk Göstergeleri	Enerji tüketim & emisyon envanteri (yıllık)	Sürdürülebilirlik Komitesi	Terminal elektrik tüketimi, yakıt kullanımı ve yenilenebilir enerji üretimi verileri konsolide edilerek ACI ACA ve TSRS emisyon beyanlarında kullanılır. ⁸⁶
Finansal İlişkilendirme	Sürdürülebilirliğe dair finansal planlama ve bütçeler	Finans Direktörlüğü	İklim kaynaklı OpEx/CapEx etkileri (örn. drenaj bakım bütçesi, GES yatırımı) ilgili finansal tablo notlarına bağlantılı bilgi olarak eklenir. ⁸⁷

⁸⁴ TSRS 1, Par. 26-28

⁸⁵ TSRS 1 Par. 44

⁸⁶ TSRS 2 Par. 29

⁸⁷ TSRS 1 Par. 21-24

İzleyen Dönemde Senaryo Analizi

İzleyen raporlama döneminde, iklim senaryosu çalışmalarının kapsamını genişletmeye ve mevcut göstergelerin nicel doğrulama kapasitesini artırmaya yönelik hazırlıklar sürdürülmektedir.⁸⁸ Aşağıda özetlenen öncelikli inceleme alanları, Groupe ADP metodolojileriyle uyumlu şekilde değerlendirilmekte olup; nihai yöntem ve takvim, ilgili komitelerin onayı sonrasında kesinleştirilecektir.

- **Fiziksel Risk Veri Kapsamının Genişletilmesi** Türkiye dışındaki portföy havalimanlarında (örn. Monastir, Almatı) pist sıcaklığı ve şiddetli yağış verilerinin operasyonel raporlama sistemlerine entegre edilip edilmeyeceği değerlendirilmektedir; henüz takvim belirlenmemiştir.

- **Geçiş Riskinde Karbon Fiyat Duyarlılığı** NGFS senaryolarına dayalı ülke-bazlı karbon fiyat patikalarının fizibilite modellerine entegre edilmesi için metodolojik bir ön çalışma yürütülmektedir; sonuçlar kesinleşmeden dış raporlarda paylaşılmayacaktır.
- **Finansal Senaryo Analizi Metodolojisi** İklim senaryolarının FAVÖK, sigorta primi ve borçlanma maliyeti üzerindeki etkilerini nicel olarak modellemek amacıyla bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Model tamamlanana kadar finansal sonuç yayımlanmayacaktır.



⁸⁸ TSRS 1, Par. 44

Паспорттық бақылау
Паспортный контроль / Passport control
Жүк тексеру
Досмотр багажа / Security Check

ҰШЫП КЕТУ

ETD Flight Destination

09:20 DV 5370 АНТАЛИЯ

09:20 KC 1353 ЫСТАМБУЛ

09:55 KC 131 ДУШАНБЕ

10:05 KC 907 Дели

10:15 KC 663

10:45 HY 762 ТАШКЕНТ

10:55 KC 127 ТАШКЕНТ

11:05 DV 493 ЫСТАМБУЛ

11:15 KC 109 БИШКЕК

11:25 TK 8801 ЫСТАМБУЛ

11:45 SU 1947 МАСКЕУ / ШРМ

12:00 Z 4672 УФА

12:15 815 МАСКЕУ / ВНК

12:30 139 ТБИЛИСИ

12:45 7078 АБУ-ДАБИ

13:00 63 Дели

13:15 12 УРИМШИ

13:30 ТАШКЕНТ

13:45 БЕЙЖИН

14:00 СЕУЛ (ИНЧЕОН)

Almaty International Airport

Counter Status
Keutred 09:20

Гейт жабық

Гейт жабық

Гейт жабық

Тіркеу аяқталды

A1-A3

Тіркеу

A24-A28

Тіркеу

DEPARTURES

Sched ETD Flight Destination

07:25 09:20 DV 5370 АНТАЛИЯ

09:20 09:20 KC 1353 ИСТАНБУЛ

09:55 09:55 KC 131 ДУШАНБЕ

10:05 10:05 KC 907 ДЕЛИ

10:15 10:15 KC 663

10:45 10:45 HY 762 ТАШКЕНТ

11:05 11:05 KC 127 ТАШКЕНТ

16:25 16:25 DV 493 ИСТАНБУЛ

16:35 16:35 KC 109 БИШКЕК

16:50 16:50 TK 8801 ИСТАНБУЛ

17:10 17:10 SU 1947 МОСКОВ / SVO

17:15 17:15 WZ 4672 УФА

18:00 18:00 DV 815 МОСКОВ / VNO

18:10 18:10 KC 139 ТБИЛИСИ

19:35 19:35 SWA 2000 DUBAI

20:20 20:20 KC 907 ДЕЛИ

20:45 20:50 KC 127 УРИМШИ

21:15 21:15 KC 129 ТАШКЕНТ

21:20 21:20 KC 267 БЕЙЖИН

22:00 22:00 KC 578 СЕДУЛ (ИНЧЕОН)

COUNTER

A1-A3

CHECK-IN

A24-A28

CHECK-IN

Almaty International Airport

31/05/2024 09:52:01

04

RİSK YÖNETİMİ

4.1 Kurumsal Risk Yönetimi Yapısı ve Uygulamaları

4.3 Risk Yanıtları ve İzleme Mekanizmaları

4.2. Sürdürülebilirlik Risklerinin RYS

İçindeki Yeri

Etki Skorlaması

Eşik Değerler

Olasılık Skorlaması

Zaman Dilimleri

Bileşke Risk Skoru

Risk Kontrol Seviyesi

Nihai Risk Önceliklendirmesi

RİSK YÖNETİMİ

TAV Havalimanları, stratejik hedeflerine ulaşmak ve uzun vadeli değer yaratma kapasitesini sürdürülebilir biçimde desteklemek amacıyla, risklerin sistematik olarak izlenmesini ve yönetilmesini temel bir kurumsal öncelik olarak benimsemektedir.

Bu yaklaşım, yalnızca finansal istikrarın korunmasına değil, aynı zamanda operasyonel sürekliliğin sağlanmasına ve sürdürülebilirlik ile iklim değişikliği bağlantılı belirsizliklere karşı şirketin kurumsal dayanıklılığının artırılmasına hizmet etmektedir.⁸⁹



⁸⁹ TSRS 1, Paragraf 44

4.1

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YAPISI VE UYGULAMALARI

Risk yönetim süreci, Riskin Erken Saptanması Komitesi gözetiminde Yönetim Kurulu'na bağlı olarak yürütülmektedir.

TAV Havalimanları'nda risk yönetimi süreci, **Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) Politikası** çerçevesinde yürütülmektedir. Bu politika doğrultusunda, şirketin karşı karşıya kalabileceği riskler, **finansal, operasyonel, çevresel, bilgi teknolojileri/siber güvenlik, yasal/uyum ve itibari** olmak üzere temel kategorilerde sınıflandırılmakta ve değerlendirilmektedir.

Her bir risk için önce **etki** ve **olasılık** analizleri yapılmakta, ardından bu iki bileşenin çarpımı yoluyla **Bileşke Risk Skoru** hesaplanmaktadır. Takiben, ilgili risk için mevcut kontrol ve denetim mekanizmalarının etkinliği **Risk Kontrol Seviyesi** üzerinden ayrı bir boyutta değerlendirilmekte ve bu süreçlerin birleşik sonucu olarak riskin **Nihai Risk Önceliklendirmesi** oluşturulmaktadır.⁹⁰

Risk yönetim süreci, **Riskin Erken Saptanması Komitesi** gözetiminde **Yönetim Kurulu**'na bağlı olarak yürütülmektedir. Komite, yılda en az altı kez toplanmakta; toplantılarda **risk haritaları** gözden geçirilmekte, **Kilit Risk Göstergeleri (KRI)** takip edilmekte ve güncel gelişmeler doğrultusunda gerekli aksiyonların belirlenmesi sağlanmaktadır. KRI eşik değerlerinin aşılması durumunda, ilgili risk sahiplerinden **ilave aksiyon planları** hazırlanması ve uygulanması talep edilmektedir.

Bu yapı, sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ile bağlantılı risk ve fırsatların da aynı çerçeveye içinde ele alınmasını sağlamakta; bu sayede söz konusu risklerin **Kurumsal Risk Yönetimi sistemiyle tam entegre biçimde** ve TSRS standartlarıyla uyumlu olarak yönetilmesine imkân tanımaktadır.⁹¹

⁹⁰ TSRS 2, Paragraf 15; TSRS 1, Paragraf 28

⁹¹ TSRS 2, Paragraf 7(c)

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RİSKLERİNİN RYS İÇİNDEKİ YERİ



TAV Havalimanları'nda **sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı riskler**, ayrı bir sistematik yapı altında değil, doğrudan **Kurumsal Risk Yönetimi** süreci kapsamında ve mevcut risk yönetimi metodolojisine tam entegre biçimde değerlendirilmektedir.⁹²

Bu kapsamda, iklim değişikliğine bağlı fiziksel riskler, geçiş riskleri, doğal kaynak ve çevresel düzenleme riskleri ve ilgili diğer sürdürülebilirlik riskleri, TAV Havalimanları'nın genel risk evreni içinde yer almakta ve aynı değerlendirme ve önceliklendirme süreçlerine tabi tutulmaktadır. Bu bütüncül yaklaşım sayesinde, örneğin iklim değişikliğine bağlı aşırı hava olayları riski, enerji ve emisyon yönetimi riskleri, su stresi kaynaklı operasyonel riskler, veya çevresel düzenleme uyum riskleri, doğrudan Risk Haritaları içinde

tanımlanmış ve Riskin Erken Saptanması Komitesi (RESK) tarafından düzenli olarak izlenen risk kategorileri arasında yer almaktadır.

Etki Skorlaması⁹³

TAV Havalimanları'nda **etki skorlaması**, Groupe ADP ile uyumlu olacak şekilde **4 seviyeli bir matris** üzerinde yapılandırılmıştır. Değerlendirme, riskin potansiyel **finansal, operasyonel, itibari, hukuki/düzenleyici, müşteri/memnuniyet**, ve **insan kaynakları** üzerindeki etkilerini göz önüne almaktadır.

Bu yapı, iklimle ilişkili risk ve fırsatların da aynı çerçeve içinde ele alınmasını sağlamakta; böylece sürdürülebilirlik ve iklim risklerinin kurumsal risk yönetimiyle entegre biçimde yönetilmesine imkân tanımaktadır.

Tablo 14: Etki Skorlaması: Uygulama Örneği

Skor	Seviye	TAV Faaliyetlerine Özgü Örnek Etki
1	DÜŞÜK	Havalimanı terminal içi reklam alanlarının kısa süreli gelir kaybı yaşaması
2	ORTA	Yer hizmetleri operasyonlarında 1-2 gün süreyle apron kapasite kısıtı oluşması (ör. aşırı sıcak hava nedeniyle çalışma sürelerinin kısıtlanması)
3	YÜKSEK	Terminal içi altyapı arızası nedeniyle yolcu akışının 1 tam gün boyunca ciddi oranda aksamaması (ör. elektrik kesintisi, su baskını, soğutma sistemi arızası)
4	ÇOK YÜKSEK	Güvenlik altyapısına yönelik ciddi bir siber saldırı nedeniyle havalimanı operasyonlarının tamamen durması ve uçuş iptallerine yol açması

⁹² TSRS 1, Paragraf 44; TSRS 2, Paragraf 7(c)

⁹³ TSRS 1 Par. B20-B24; TSRS 2 Par. 14-15

Eşik Değerler⁹⁴

TAV Havalimanları'nda sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risklerin etkin yönetilebilmesi amacıyla etki skorlaması için aşağıdaki eşik değerler kullanılmaktadır. Değerlendirme finansal, operasyonel, itibari ve yasal etkiler göz önünde bulundurularak yapılmaktadır.

Tablo 15: Eşik Değerler

SKORLAMA	DÜŞÜK (1)	ORTA (2)	YÜKSEK (3)	ÇOK YÜKSEK (4)
Finansal -Küresel finansal etki-Likidite/nakit akışı etkisi	Etki <%0,5 FAVÖK veya en azından etki <%0,2 milyon €	%0,5 FAVÖK < Etki < %2,5 FAVÖK veya en azından 0,2 milyon € < etki < 1 milyon €	%2,5 FAVÖK < Etki < %5 FAVÖK veya en azından 1 milyon € < etki < 2 milyon €	Etki ≥ %5 FAVÖK veya en azından etki ≥ 2 milyon €
	Çok açık piyasa, likit ve pek seçici değil: Yatırımcılar, finansman sağlayıcılar şirkete düşük maliyetle borç verir	Seçici piyasa: Yatırımcılar şirkete biraz daha yüksek maliyetle borç verir	Çok seçici piyasa: Bazı yatırımcılar çok yüksek maliyetle borç verir	Piyasa erişimi yok: Yatırımcılar şirkete borç vermeyi reddeder
İtibar	Düşük medya etkisi	Negatif ancak sınırlı medya haberleri	Negatif medya kampanyası	Şirketin kamuoyunda sorgulanması
Hukuki/Yasal Etki	Dostane çözüm	Şirketin sivil sorumluluğu mahkemeye taşınır	Bir yönetici dışındaki kişi için ceza sorumluluğu doğar ve bu durum şirketin/grubun özel organizasyonunda aksama yaratır	Şirketin veya yöneticilerinden birinin ceza sorumluluğu doğar ve bu durum şirketin/grubun kalıcı organizasyonel bozulmasına yol açar
Operasyonel	Faaliyetlerde hafif rahatsızlık	Faaliyetlerin bir kısmında aksama	Tüm faaliyetlerin kesintiye uğraması	Faaliyetlerin durması
Müşteri Kaybı/ Memnuniyetsizlik	Müşteri memnuniyeti puanında <%0,1 kayıp veya küçük anlaşmazlık	Dava veya dava riski veya %0,1-%0,3 arası müşteri memnuniyeti kaybı	Çok sayıda önemsiz müşteri kaybı veya %0,3-%0,6 arası müşteri memnuniyeti kaybı	Stratejik müşteri kaybı veya ≥%0,6 müşteri memnuniyeti kaybı
İnsan - Şirketin veya grubun çalışanları ve hizmet sağlayıcıları-Şirket/grup altyapısında bulunan herkes (müşteriler, şirketler vb.)	Kişilerin bütünlüğüne zarar yok veya çok az: Düşük iş kazası sıklığı ve hafif sonuçlar	Kişilerin bütünlüğüne sınırlı zarar: Sınırlı iş kazası sıklığı ve orta düzeyde etkiler	Kişilerin bütünlüğüne önemli zarar: Yüksek iş kazası sıklığı ve kalıcı etkiler	Kişilerin bütünlüğüne onarılamaz zarar: Bir veya daha fazla çalışanın / hizmet sağlayıcının / yükümlü kişinin ölümü
	İnsan kaynağı kullanılabilirliğinde etki yok	Sınırlı ve geçici insan kaynağı yetersizliği (bireysel)	Güçlü ve geçici insan kaynağı yetersizliği (grup bazlı)	İnsan kaynağının tamamen kullanılamaz duruma gelmesi
	İnsanların motivasyon ve iş performansına etki yok	İnsanların motivasyon ve iş performansına olası etki	İnsanların motivasyon ve iş performansına kanıtlanmış olumsuz etki	Motivasyonda azalma ve iş performansında güçlü ve kanıtlanmış olumsuz etki

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RİSKLERİNİN RYS İÇİNDEKİ YERİ

Olasılık Skoruması⁹⁵

TAV Havalimanları'nda sürdürülebilirlik ve iklimle ilişkili risk ve fırsatların yönetiminde, her bir risk ve fırsatın **olasılığı (gerçekleşme ihtimali)** ayrı bir boyut olarak değerlendirilmektedir. **Etki x Olasılık** yaklaşımının ikinci bileşeni olan olasılık skoruması, riskin veya fırsatın belirli bir zaman diliminde gerçekleşme ihtimaline dayalı olarak analiz edilmektedir.

Olasılık skoruması yapılırken; geçmiş veri analizi, sektör eğilimleri, Groupe ADP seviyesinde gerçekleştirilen iklim senaryo analizleri, Kurum-

sal Risk Yönetimi (KRY) süreci içerisindeki iç ve dış paydaş görüşleri dikkate alınmaktadır.

Bu yaklaşım, TSRS 2 standartlarında belirtilen kısa, orta ve uzun vadeli etkilerin etkin yönetimi ve önceliklendirilmesi için kritik bir zemin oluşturmaktadır.

Aşağıda, TAV Havalimanları **Kurumsal Risk Yönetimi sistemi** kapsamında uygulanan **Olasılık Skoruması** yapısı örneklerle sunulmaktadır:

Tablo 16: Olasılık Skoruması: Uygulama Örneği

Skor	Tanım	Örnek
ÇOK DÜŞÜK OLASILIK (1)	Gerçekleşme ihtimali çok düşük; genellikle 10 yılda 1'den daha seyrek	Örnek: Yeni AB regülasyonunun kısa vadede doğrudan TAV'ın havalimanı hizmetlerini etkileme riski
DÜŞÜK OLASILIK (2)	4-10 yılda bir gerçekleşme ihtimali	Örnek: Uzun süreli tedarik zinciri kesintisi nedeniyle yiyecek-içecek hizmeti operasyonlarının geçici durması
MUHTEMEL (3)	Her 3 yılda bir veya benzer sıklıkta gerçekleşmesi muhtemel	Örnek: Aşırı hava olayları (aşırı sıcak dalgası, şiddetli yağış) nedeniyle kısa süreli apron kapatma gerekliliği
YÜKSEK OLASILIK (4)	Yılda bir veya daha fazla kez gerçekleşmesi beklenir	Örnek: Enerji fiyat dalgalanmalarının yıllık faaliyet maliyetlerini etkilemesi

⁹⁵ TSRS 2 Paragraf 17; TSRS 2 Paragraf 18

Zaman Dilimleri⁹⁶

TAV Havalimanları'nda sürdürülebilirlik ve iklimle ilişkili risk ve fırsatlar, gerçekleşme zamanlaması bakımından da yapısal bir şekilde değerlendirilmektedir. TSRS standartları doğrultusunda risk ve fırsatların kısa, orta ve uzun vadeli etkileri açık biçimde tanımlanmakta; önceliklendirme, stratejik planlama ve senaryo analizleri bu sınıflandırma temel alınarak yürütülmektedir.

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) sistemi içinde, her risk ve fırsat için gerçekleşme ihtimalinin hangi zaman dilimine ait olduğu belirlenmekte ve bu bilgi, yönetim raporlamasında etkin biçimde kullanılmaktadır.

Aşağıdaki tabloda, TAV Havalimanları'nda **uygulanan zaman dilimi sınıflandırması** sunulmaktadır:

Tablo 17: Zaman Dilimleri

SKORLAMA	ÇOK DÜŞÜK OLASILIK (1)	DÜŞÜK OLASILIK (2)	MUHETEMEL (3)	YÜKSEK OLASILIK (4)
Genel Durum	"Bu senaryonun önümüzdeki 10 yıl içinde gerçekleşmesi zor görünüyor, ancak yine de Grup'un dikkatini çekmesi gereken bir konu." 10 yılda 1'den daha az sıklıkta gerçekleşir	"Bu senaryonun önümüzdeki 10 yıl içinde gerçekleşmesi imkânsız değil." 4-10 yılda bir gerçekleşir	"Bu senaryonun önümüzdeki 3 yıl içinde gerçekleşmesi muhtemeldir." 3 yılda bir gerçekleşir	"Bu senaryonun yılda en az 1 kez veya daha sık gerçekleşmesi neredeyse kesindir." Yılda bir veya birkaç kez gerçekleşir
Kriz Durumu (12-18 ay içinde gerçekleşme olasılığı)	%20'den az	%20-49 arası	%50-75 arası	%75'ten fazla

Olasılık skorları ile zaman dilimleri arasındaki bu eşleşme, süreç sahiplerine risk yönetimi uygulamalarında iki temel işlev sağlamaktadır:

- **Karar önceliklerinin belirlenmesi** – Kısa vadeli riskler, TAV Havalimanları'nın yıllık operasyonel planlama ve bütçeleme süreçlerine doğrudan entegre edilmektedir. Orta vadeli ve uzun vadeli (4 yıl ve üzeri) riskler ise, orta ve uzun vadeli stratejik planlama, yatırım önceliklendirme ve senaryo analizleri kapsamında ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, TAV'ın stratejik esnekliğini ve uyum kapasitesini artırmayı amaçlamaktadır.

- **TSRS uyumu ve paydaş bilgilendirme** – Sürdürülebilirlikle ilgili Riskler ve Fırsatlar bölümünde belirtilen her bir risk ve fırsatın öngörülen zaman diliminin açıkça tanımlanmış olması, TSRS 1 ve TSRS 2 hükümleriyle tam uyum göstermektedir. Bu sayede, başta yatırımcılar ve finansal kuruluşlar olmak üzere, raporun asli kullanıcılarının, TAV Havalimanları'nın sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatlarının hangi zaman aralığında finansal sonuçlar doğurabileceği konusunda daha güçlü ve şeffaf bilgiye erişimleri sağlanmaktadır.

⁹⁶ TSRS 2 Paragraf 17; TSRS 2 Paragraf 18; TSRS 2 Paragraf 19-20

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RİSKLERİNİN RYS İÇİNDEKİ YERİ

Bileşke Risk Skoru

TAV Havalimanları'nda sürdürülebilirlik ve iklim ile ilgili tüm riskler, **Etki Skoru x Olasılık Skoru** çarpımı yoluyla analiz edilmekte ve bu çarpım sonucunda her bir riskin **Bileşke Risk Skoru** hesaplanmaktadır.

Bu yöntem, TSRS 1 Paragraf 28 ve TSRS 2 Paragraf 15 kapsamında, risklerin nicel veya nitel olarak belirlenmesi ve raporlanması yükümlülüğünü karşılamaktadır.

- **Etki Skoru**, riskin gerçekleşmesi durumunda finansal sonuçlar, operasyonel süreklilik, yasal uyum, itibar ve insan kaynakları üzerinde yaratabileceği potansiyel etkiyi değerlendirmektedir.

- **Olasılık Skoru** ise riskin kısa, orta veya uzun vadede gerçekleşme olasılığını temsil etmektedir.

Bu iki skorun çarpımı sonucunda hesaplanan **Bileşke Risk Skoru, Risk Değerlendirme Matrisi** üzerinde aşağıdaki dört ana risk alanından birine sınıflandırılmaktadır:

- **Tolerans Alanı** (Tolerance Area)
- **Gözetim Alanı** (Vigilance Area)
- **Yüksek Gözetim Alanı** (High Vigilance Area)
- **Uyarı Alanı** (Warning Area)

Bu aşama, riskin mevcut iç kontrol mekanizmalarının etkisi dikkate alınmadan, yani brüt risk büyüklüğü üzerinden değerlendirilmesini sağlamaktadır.



Risk Kontrol Seviyesi

TAV Havalimanları'nda sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risklerin yönetimi, her risk için geçerli olan kontrol ve denetim mekanizmalarının (Risk Kontrol Seviyesi) etkinliği dikkate alınarak bütüncül biçimde değerlendirilmektedir.⁹⁷

Bu kapsamda, her risk için mevcut **kontrol araçlarının ve izleme süreçlerinin** olgunluk seviyesi riskin etki ve olasılık bileşenlerinden bağımsız olarak belirlenmekte; bu değerlendirme için **4 seviyeli standart bir yapı** kullanılmaktadır.

Bu yaklaşım, TAV Havalimanları'nın Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) metodolojisi ile tam uyumlu olup, ana hissedar Groupe ADP'nin risk yönetim yaklaşımı ve ortak terminolojisiyle de entegre biçimde uygulanmaktadır. Risk Kontrol Seviyesi, her riskin rezidüel (kontrol sonrası, arta kalan) risk düzeyini ve bu doğrultuda gereken iyileştirme önceliklerini sistematik şekilde tanımlamak ve yönetmek için kullanılmaktadır.

Tablo 18: Risk Kontrol Seviyeleri

MÜKEMMEL	KONTROL ALTINDA	KISMİ KONTROL	MEVCUT DEĞİL/ ÇOK SINIRLI
Çok etkin kontrol sistemleri	Etkin kontrol sistemleri	Yetersiz kontrol sistemleri	Kontrol sistemleri mevcut değil veya çok sınırlı
1	2	3	4
Risk kontrol sistemleri uygulanmakta, belgelenmekte ve test edilmektedir. Geliştirilmesi için ekonomik gerekçe bulunmamaktadır. Risk izleme ve takip faaliyetleri düzenli olarak güncellenen göstergelere dayanmaktadır ve yönetim değerlendirme toplantılarına/panolarına entegre edilmektedir.	Ana risk kontrol sistemleri uygulanmakta ve belgelenmektedir. Sınırlı düzeyde geliştirilebilir veya tamamlanabilir. Etkinlikleri kanıtlanabilir düzeydedir. Risk izleme ve takip faaliyetleri düzenli olarak güncellenen göstergelere dayanmaktadır.	Risk kontrol sistemleri mevcut olmakla birlikte yetersizdir, yeterince sağlam değildir ve/veya eksik veya zayıf şekilde uygulanmaktadır. Etkinlikleri kanıtlanamamaktadır. Risk izleme ve takip faaliyetleri ilkel düzeydedir (resmileştirilmemiştir).	Risk kontrol ve izleme sistemleri mevcut değildir veya son derece sınırlıdır.

⁹⁷ TSRS 1 Paragraf 27 (c); TSRS 2 Paragraf 7 (c)

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RİSKLERİNİN RYS İÇİNDEKİ YERİ

Nihai Risk Önceliklendirmesi

TAV Havalimanları'nda sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risklerin nihai yönetim seviyesi, **Etki x Olasılık** değerlendirmesi sonucunda hesaplanan **Bileşke Risk Skoru**'nun, değerlendirmeye konu olan risk ile ilgili mevcut **Risk Kontrol Seviyesi** dikkate alınarak **Nihai Risk Önceliklendirmesine** dönüştürülmesi ile belirlenmektedir. Bu yaklaşıma göre, her bir risk için:

1. Bileşke Risk: Öncelikle Etki ve Olasılık skorlarının çarpımı ile brüt risk seviyesi belirlenmektedir.

2. Risk Kontrol Seviyesi: Ardından, ilgili riskin mevcut kontrol mekanizmalarının etkinliği dört seviyeli bir ölçekle (1 - Mükemmel, 4 - Yok/Çok Sınırlı) değerlendirilmektedir.

3. Nihai Önceliklendirme: Son aşamada, Brüt Risk seviyesi ile Risk Kontrol Seviyesi birlikte analiz edilerek, risklere dair nihai önceliklendirme gerçekleştirilmektedir.

Bu nihai önceliklendirme, risklerin operasyonel ve finansal stratejiye etkilerini ve iyileştirme önceliklerini belirlemek üzere doğrudan KRY (Kurumsal Risk Yönetimi) sürecine entegre edilmektedir.

Aşağıdaki **Nihai Risk Önceliklendirme Matrisi**, bu yaklaşım doğrultusunda kullanılmaktadır:

Tablo 19: Nihai Risk Sınıflandırması

		Kontrol Cihazlarının Etkilliliği			
		1 - Mükemmel	2 - Kontrollü	3 - Kısmi	4 - Yok/Çok Sınırlı
Bileşke Risk	Uyarı Alanı	İzleme Alanı		Zafiyet Alanı	
	Yüksek Gözetim Alanı				
	Gözetim Alanı	Konfor Alanı		İzleme Alanı	
	Tolerans Alanı				

4.3

RİSK YANITLARI VE İZLEME MEKANİZMALARI

TAV Havalimanları'nda, tanımlanan her bir risk için uygun **risk yanıt stratejileri** geliştirilmektedir. Uygulanan temel stratejiler arasında; **risk kabul etme, azaltma, paylaşma** veya **kaçınma** gibi yaklaşımlar yer almakta olup, ilgili sürecin doğasına ve riskin etkisine göre süreç sahipleri ve üst yönetim tarafından değerlendirilmekte ve onaylanmaktadır.⁹⁹

Her risk için belirlenen yanıt stratejileri, **Riskin Erken Saptanması Komitesi (RESK)** toplantılarında düzenli olarak gözden geçirilmekte; yüksek öncelikli riskler için aksiyon planları oluşturulmakta ve uygulama durumu takip edilmektedir.¹⁰⁰

Ayrıca, risklerin izlenebilirliğini ve yönetim etkinliğini sağlamak üzere, çeşitli izleme mekanizmaları devreye alınmıştır. Bu kapsamda:

- **İklim geçiş riskleri** için; **enerji ve emisyon performans göstergeleri** (örneğin GES üretim verileri, ACA seviye takibi) düzenli olarak izlenmekte ve emisyon azaltım performansı değerlendirilmekte,
- **Fiziksel iklim riskleri** için; meteorolojik veri analizi (pist sıcaklıkları, şiddetli yağış verileri) ve operasyonel etki kayıtları (NOTAM verileri, apron kapatma olayları) takip edilmekte,

- **Çevresel düzenleme ve uyum riskleri** için; mevzuat değişikliği taramaları ve ilgili **uyum denetimleri** periyodik olarak yürütülmekte,
- **Tedarik zinciri süreklilik riskleri** için; **yüklenici performans göstergeleri** ve **proje teslim KPI'ları** izlenmekte ve kritik eşik aşımında yönetim bilgilendirilmektedir.

Bu izleme mekanizmaları, **Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)** süreçlerine tam entegre biçimde işletilmekte ve kilit risk göstergeleri (KRI) kapsamında raporlanmaktadır. Böylece, sürdürülebilirlik ve iklim bağlantılı risklerin de dahil olduğu tüm risk alanlarında **proaktif ve sistematik bir yönetim yaklaşımı** sağlanmaktadır.

Sürdürülebilirlik ve iklim bağlantılı risklerin de dahil olduğu tüm risk alanlarında proaktif ve sistematik bir yönetim yaklaşımı sağlanmaktadır.

⁹⁹ TSRS 2, Paragraf 7(c)

¹⁰⁰ TSRS 1, Paragraf 4.4



05

METRİKLER VE HEDEFLER

5. METRİKLER VE HEDEFLER

5.1 Metrikler ve Hedefler Tablosu

METRİKLER VE HEDEFLER

Bu bölümde, TAV Havalimanları'nın **sürdürülebilirlik performansının izlenmesi** ve **yatırımcılar/ finansman sağlayıcılar ile diğer paydaşlara karar kullanışlı bilgi sunulması** amacıyla belirlenmiş olan nicel ve nitel göstergeler ile bu göstergelere bağlı kısa, orta ve uzun vadeli hedefler sunulmaktadır.¹⁰¹

Metrikler ve hedefler:

- (i) **“Groupe ADP Pioneers 2025” Stratejisi** ve **“Airports for Trust” bildirgesi** ile uyumlu taahhüt alanlarını,
- (ii) **TSRS 2 sektörler-arası metrikler** ile havalimanı işletmeciliğine yönelik **ACI Europe Sustainability Strategy for Airports (2023)** ve **IATA Airport Environmental Sustainability Policy (2022)** rehberleri doğrultusunda tanımlanan göstergeleri,
- (iii) TAV Havalimanları **önceliklendirme analizi** ve **kurumsal performans yönetimi sistemlerinde** takip edilen göstergeleri ve,
- (iv) **TSRS 1** ve **TSRS 2** standartları doğrultusunda, **STRATEJİ** başlığında yayımlanan **8 risk ve 3 fırsata** yönelik olarak tanımlanan performans göstergelerini, **tek ve tutarlı bir yapı** içinde birleştirmektedir.

Her gösterge, TAV Havalimanları'nın faaliyet değer zinciri üzerindeki **potansiyel etkisi** ve **stratejik önemi** dikkate alınarak seçilmiş; **hesaplama sınırları, veri kaynakları ve takip sıklığı**, şirketin **Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)** ve finansal raporlama sistemleriyle bağlantılı bilgi ilkesi çerçevesinde tanımlanmıştır.¹⁰²

2024 raporlama dönemi itibarıyla, “karbon nötr ve dönüşüm odaklı havalimanı yönetimi”, “kaynak döngüselliliği ve biyoçeşitliliğin korunması”, “sosyal etki ve toplumsal kapsayıcılık” alanlarında hedef-gerçekleşme kıyaslaması yapılmasına yönelik veri altyapısı oluşturulmuştur.

Gelecek dönemlerde, bu göstergelerin **“Groupe ADP Pioneers 2025” Stratejisi** ve **“Airports for Trust” bildirgesi** ile uyum düzeyi ve TSRS 2 sektörler-arası metrikler ile tutarlılığı periyodik olarak gözden geçirilerek, hedef seti ve açıklamalar **şeffaf biçimde güncellenecek** ve paydaşlara raporlanacaktır.

¹⁰¹ TSRS 1, Paragraf 55-57

¹⁰² TSRS 1, Paragraf 21-24

5.1

5.1 METRİKLER VE HEDEFLER TABLOSU

Metrik Kategorisi	Metrik Tanımı	Birim	Kapsam (Sınır/ Faaliyet Alanı)	2024 Gerçekleşme	Kaynak/ Rehber
(i) Groupe ADP Pioneers 2025 Taahhüt Alanları	Kapsam 1+2 emisyonları	tCO ₂ e	TAV Grup Şirketleri	85.979,78	TSRS 2
	YEK kullanımı oranı (elektrik tüketimi içinde)	%	TAV Grup Şirketleri	%6	Pioneers 2025
(ii) TSRS 2 ve Sektörel Rehber Metrikleri	Su çekimi	m ³	TAV Grup Şirketleri	3.424.954,66	TSRS 2 + ACI/ IATA
	Atık geri kazanım oranı	%	TAV Grup Şirketleri	%36	TSRS 2 + ACI/ IATA
	Toplam elektrik tüketimi	MWh	TAV Grup Şirketleri	1.041.353,34	TSRS 2 + ACI/ IATA
	Siber güvenlik olay sayısı (kritik seviye)	sayı	TAV Teknoloji, TAV OS, TAV Güvenlik	0	SASB
(iii) Önceliklendirme ve Kurumsal Performans Göstergeleri	Kaza Sıklık Oranı (KSO)	KSO	TAV Grup Şirketleri	10,7	SASB Pro & Comm Services
	Kaza Ağırlık Oranı (KAO)	KAO	TAV Grup Şirketleri	102,3	SASB Pro & Comm Services
	Çalışan bağlılığı skoru	%	TAV Havalimanları Holding HQ	%63	SASB
	Siber güvenlik olay sayısı (kritik seviye)	sayı	TAV Teknoloji, TAV OS, TAV Güvenlik	0	SASB
(iv) 8 Risk ve 3 Fırsata Bağlantılı Metrikler	Aşırı hava olayları nedeniyle operasyon kesinti günleri	saat	İlgili havalimanları (e.g. ESB, BJV etc.)	0	TSRS 2 Par. 7(c), Strateji Bölümü
	Güneş enerjisi kurulu gücü	MWp	Bodrum, İzmir	1,39	TSRS + Strateji
	Güneş enerjisi üretimi	MWh/ yıl	Bodrum, İzmir	2.156,1	TSRS + Strateji
	Elektrikli apron ekipmanı oranı	%	Havaş	%19	TSRS + Strateji
	Su verimliliği iyileştirme (azaltılan m ³)	m ³	TAV Havalimanları	4.633,6	TSRS + Strateji

TSRS KAPSAMINDA SINIRLI GÜVENCE RAPORU

Deloitte.

DRT Bağımsız Denetim ve
Serbest Muhasebeci
Mali Müşavirlik A.Ş.
Maslak No1 Plaza
Eski Büyükdere Caddesi
Maslak Mahallesi No:1
Maslak, Sarıyer 34485
İstanbul, Türkiye

Tel: +90 (212) 366 60 00
Fax: +90 (212) 366 60 10
www.deloitte.com.tr

Mersis No :0291001097600016
Ticari Sicil No: 304099

TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş. ve BAĞLI ORTAKLIKLARININ TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDARTLARI KAPSAMINDA SUNULAN BİLGİLER HAKKINDA BAĞIMSIZ DENETÇİNİN SINIRLI GÜVENCE RAPORU

TAV Havalimanları Holding A.Ş Genel Kurulu'na,

TAV Havalimanları Holding A.Ş ve bağlı ortaklıklarının ("Grup") 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıla ait, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 1 "Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler" ve Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 "İklimle İlgili Açıklamalar" a uygun olarak sunulan bilgiler ("Sürdürülebilirlik Bilgileri") hakkında sınırlı güvence denetimini üstlendik.

Güvence denetimimiz, önceki dönemlere ilişkin bilgileri, 2024 Yılı Entegre Rapor ve Faaliyet Raporu'nda yer alan diğer bilgileri ve Sürdürülebilirlik Bilgileri veya 2024 Yılı Entegre Rapor ve Faaliyet Raporu ile ilişkilendirilen diğer bilgileri (herhangi bir resim, ses dosyası, internet sitesi bağlantısındaki doküman veya yerleştirilen videolar dâhil) kapsamaz.

Sınırlı Güvence Sonucu

"Güvence sonucuna dayanak olarak yaptığımız çalışmanın özeti" başlığı altında açıklanan şekilde gerçekleştirdiğimiz prosedürlere ve elde ettiğimiz kanıtlara dayanarak, Grup'un 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıla ait Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin, tüm önemli yönleriyle Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından 29 Aralık 2023 tarihli ve 32414(M) sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları ("TSRS")'na göre hazırlanmadığı kanaatine varmamıza sebep olan herhangi bir husus dikkatimizi çekmemiştir.

Önceki dönemlere ilişkin bilgiler, 2024 Yılı Entegre Rapor ve Faaliyet Raporu'nda yer alan diğer bilgiler ve Sürdürülebilirlik Bilgileri ya da 2024 Yılı Entegre Rapor ve Faaliyet Raporu ile ilişkilendirilmiş diğer herhangi bir bilgi (herhangi bir resim, ses dosyası, internet sitesi bağlantısındaki doküman veya yerleştirilen veya yerleşik videolar dâhil) hakkında bir güvence sonucu açıklamamaktayız.

Sürdürülebilirlik Bilgilerinin Hazırlanmasında Yapısal Kısıtlamalar

Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alan Sürdürülebilirlik Bilgileri, bilimsel ve ekonomik bilgi eksikliklerinden kaynaklanan yapısal belirsizliklere maruz kalmaktadır. Sera gazı emisyonlarının hesaplanmasında bilimsel bilginin yetersizliği belirsizliğe yol açmaktadır. Ayrıca, gelecekteki muhtemel fiziksel ve geçiş dönemi iklim risklerinin olasılığı, zamanlaması ve etkilerine ilişkin veri eksikliği nedeniyle, Sürdürülebilirlik Bilgileri iklimle ilgili senaryolara dayalı belirsizlikler içermektedir.

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma arasındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmaktadır. Global üye firma ağımları ilgili daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret edin.

© 2025. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.



Yönetimin ve Üst Yönetimden Sorumlu Olanların Sürdürülebilirlik Bilgileri'ne İlişkin Sorumlulukları

Grup Yönetimi aşağıdakilerden sorumludur:

- Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları esaslarına uygun olarak hazırlanması;
- Hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlıklar içermeyen Sürdürülebilirlik Bilgilerinin hazırlanmasıyla ilgili iç kontrolün tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesi;
- İlaveten Grup Yönetimi uygun sürdürülebilirlik raporlama yöntemlerinin seçimi ve uygulanması ile koşullara uygun makul varsayımlar ve tahminler yapılmasından da sorumludur.

Üst Yönetimden Sorumlu olanlar, Grup'un sürdürülebilirlik raporlama sürecinin gözetiminden sorumludur.

Bağımsız Denetçinin Sürdürülebilirlik Bilgilerinin Sınırlı Güvence Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Aşağıdaki hususlardan sorumluyuz:

- Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlıklar içerip içermediği hakkında sınırlı bir güvence elde etmek için güvence çalışmasını planlamak ve yürütmek;
- Elde ettiğimiz kanıtlara ve uyguladığımız prosedürlere dayanarak bağımsız bir sonuca ulaşmak ve Grup yönetimine ulaştığımız sonucu bildirmek.
- Grup'un iç kontrolünün etkinliği hakkında bir güvence sonucu bildirmek amacıyla değil ama iç kontrol yapısını anlamak ve sürdürülebilirlik bilgilerinin hata ve hile kaynaklı önemli yanlışlık risklerini tanımlamak ve değerlendirmek amacıyla risk değerlendirme prosedürleri yerine getirilmiştir.
- Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin önemli yanlışlık içerebilecek alanları belirlemek ve bu alanlara yönelik prosedürler tasarlanmış ve uygulanmıştır. Hile; muvazaalı işlemler, sahtekârlık, işlemlerin kasıtlı olarak kayda geçirilmemesi veya denetçiye kasten gerçeğe aykırı beyanlarda bulunulması veya iç kontrolün ihlali gibi konuları içerebilmesi sebebiyle hile kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riski, hata kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riskinden daha yüksektir.

Yanlışlıklar hata veya hile kaynaklı olabilir. Yanlışlıkların, tek başına veya toplu olarak, Sürdürülebilirlik Bilgileri kullanıcılarının buna istinaden alacakları ekonomik kararları etkilemesi makul ölçüde bekleniyorsa bu yanlışlıklar önemli olarak kabul edilir.

Yönetim tarafından hazırlanan Sürdürülebilirlik Bilgileri hakkında bağımsız bir sonuç bildirmekle sorumlu olduğumuz için, bağımsızlığımızın tehlikeye girmemesi adına Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin hazırlanma sürecine dâhil olmamıza izin verilmemektedir.

Mesleki Standartların Uygulanması

KGK tarafından yayımlanan Güvence Denetimi Standardı 3000 "Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Diğer Güvence Denetimleri" ve Sürdürülebilirlik Bilgileri'nde yer alan sera gazı emisyonlarına ilişkin olarak Güvence Denetimi Standardı 3410 "Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Denetimleri" ne uygun olarak sınırlı güvence denetimini gerçekleştirdik.

Deloitte.

Bağımsızlık ve Kalite Yönetimi

KGK tarafından yayımlanan ve dürüstlük, tarafsızlık, mesleki yeterlik ve özen, sır saklama ve mesleğe uygun davranış temel ilkeleri üzerine bina edilmiş olan Bağımsız Denetçiler İçin Etik Kurallar'daki (Bağımsızlık Standartları Dahil) (Etik Kurallar) bağımsızlık hükümlerine ve diğer etik hükümlere uygun davranış bulunmaktayız. Şirketimiz, Kalite Yönetim Standardı 1 hükümlerini uygulamakta ve bu doğrultuda etik hükümler, mesleki standartlar ve geçerli mevzuat hükümlerine uygunluk konusunda yazılı politika ve prosedürler dâhil, kapsamlı bir kalite yönetim sistemi sürdürmektedir. Çalışmalarımız, denetçiler ve sürdürülebilirlik ve risk uzmanlarından oluşan bağımsız ve çok disiplinli bir ekip tarafından yürütülmüştür. Grup'un iklim ve sürdürülebilirlikle ilişkili risk ve fırsatlarına yönelik bilgilerin ve varsayımların makuliyetini değerlendirmeye yardımcı olmak için uzman ekibimizin çalışmalarını kullandık. Verdiğimiz güvence sonucundan tek başımıza sorumluyuz.

Güvence Sonucuna Dayanak Olarak Yürütülen Çalışmanın Özeti

Sürdürülebilirlik Bilgileri'nde önemli yanlışlıkların ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu belirlediğimiz alanları ele almak için çalışmalarımızı planlamamız ve yerine getirmemiz gerekmektedir. Uyguladığımız prosedürler mesleki muhakememize dayanır. Sürdürülebilirlik Bilgileri'ne ilişkin sınırlı güvence denetimini yürütürken:

- Grup'un anahtar konumdaki kıdemli personeli ile raporlama dönemine ait Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin elde edilmesi için uygulamada olan süreçleri anlamak için görüşmeler yapılmıştır.
- Sürdürülebilirlik ile ilgili bilgileri değerlendirmek ve incelemek için Grup'un iç dokümantasyonu kullanılmıştır.
- Sürdürülebilirlik ile ilgili bilgilerin açıklanmasının ve sunumunun değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.
- Sorgulamalar yoluyla, Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin hazırlanmasıyla ilgili Grup'un kontrol çevresi ve bilgi sistemleri konusunda kanaat edinilmiştir. Ancak, belirli kontrol faaliyetlerinin tasarımı değerlendirilmemiş, bunların uygulanmasıyla ilgili kanıt elde edilmemiş ve işleyiş etkinlikleri test edilmemiştir.
- Grup'un tahmin geliştirme yöntemlerinin uygun olup olmadığı ve tutarlı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı değerlendirilmiştir. Ancak prosedürlerimiz, tahminlerin dayandığı verilerin test edilmesini veya Grup'un tahminlerini değerlendirmek için kendi tahminlerimizin geliştirilmesini içermemektedir.
- Grup'un sürdürülebilirlik raporlama süreçleriyle birlikte finansal olarak önemli olduğu tespit edilen risk ve fırsatların belirlenmesine ilişkin süreçler anlaşılmıştır.

Sınırlı güvence denetiminde uygulanan prosedürler, nitelik ve zamanlama açısından makul güvence denetiminden farklıdır ve kapsamı daha dardır. Sonuç olarak, sınırlı güvence denetimi sonucunda sağlanan güvence seviyesi, makul güvence denetimi yürütülmüş olsaydı elde edilecek güvence seviyesinden önemli ölçüde daha düşüktür.

DRT BAĞIMSIZ DENETİM VE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLİK A.Ş.

Member of DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED



Osman Arslan, SMMM
Sorumlu Denetçi,

İstanbul, 29 Temmuz 2025



TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.

Borsa Kodu: TAVHL

İstanbul Ticaret Sicili'ne Kayıt Tarihi: 07.11.1997

Ticaret Sicil & MERSIS No: 590256 / 0832-0062-0900-0011

Tel: 0212 463 3000 / 10545-10546

Faks: 0212 465 3100

İnternet: www.tavhavalimanlari.com.tr, www.tavyatirimciiliskileri.com.tr

Adres: Vadistanbul Bulvarı, Ayazağa Mahallesi, Azerbaycan Caddesi,
2C Blok No: 3L/6 34485 Sarıyer/İstanbul