

SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU



WIDEN YOUR WORLD

TURKISH
AIRLINES



1 OCAK – 31 ARALIK 2019 DÖNEMİNE İLİŞKİN

YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU



KPMG Bağımsız Denetim ve
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.
İş Kuleleri Kule 3 Kat:2-9
Levent 34330 İstanbul
Tel +90 212 316 6000
Fax +90 212 316 6060
www.kpmg.com.tr

YÖNETİM KURULUNUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Genel Kurulu'na

Görüş

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 1 Ocak 2019-31 Aralık 2019 hesap dönemine ait tam set konsolide finansal tablolarını denetlemiş olduğumuzdan, bu hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu da denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan konsolide finansal bilgiler ile Yönetim Kurulunun Grup'un durumu hakkında denetlenen finansal tablolarda yer alan bilgileri kullanarak yaptığı irdelemeler, tüm önemli yönleriyle, denetlenen tam set konsolide finansal tablolarla ve bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bilgilerle tutarlıdır ve gerçeği yansıtmaktadır.

Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu ("SPK") tarafından yayımlanan bağımsız denetim standartlarına ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartlarının bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartlarına ("BDS"lere) uygun olarak yürütülmüştür. Bu Standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun *Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları* bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. KGK tarafından yayımlanan *Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar* ("Etik Kurallar") ve bağımsız denetimle ilgili mevzuatta yer alan etik hükümlere uygun olarak Grup'tan bağımsız olduğumuzu beyan ederiz. Etik Kurallar ve mevzuat kapsamındaki etiğe ilişkin diğer sorumluluklar da tarafımızca yerine getirilmiştir. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

Tam Set Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Denetçi Görüşümüz

Grup'un 1 Ocak 2019-31 Aralık 2019 hesap dönemine ilişkin tam set konsolide finansal tabloları hakkında 5 Mart 2020 tarihli denetçi raporumuzda olumlu görüş bildirmiş bulunuyoruz.

Yönetim Kurulunun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu

Grup yönetimi, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun ("TTK") 514 ve 516 ncı maddelerine ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-14.1 No'lu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ("Tebliğ") hükümlerine göre yıllık faaliyet raporuyla ilgili olarak aşağıdakilerden sorumludur:

a) Yıllık faaliyet raporunu bilanço gününü izleyen ilk üç ay içinde hazırlar ve genel kurula sunar.

b) Yıllık faaliyet raporunu; Grup'un o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle konsolide finansal durumunu doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtabilecek şekilde hazırlar. Bu raporda finansal durum, konsolide finansal tablolara göre değerlendirilir. Raporda ayrıca, Grup'un gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi de raporda yer alır.

c) Faaliyet raporu ayrıca aşağıdaki hususları da içerir:

- Faaliyet yılının sona ermesinden sonra Grup'ta meydana gelen ve özel önem taşıyan olaylar,
- Grup'un araştırma ve geliştirme çalışmaları,
- Yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilere ödenen ücret, prim, ikramiye gibi mali menfaatler, ödenekler, yolculuk, konaklama ve temsil giderleri, ayni ve nakdi imkânlar, sigortalar ve benzeri teminatlar.

Yönetim kurulu, faaliyet raporunu hazırlarken Ticaret Bakanlığının ve ilgili kurumların yaptığı ikincil mevzuat düzenlemelerini de dikkate alır.



Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumluluğu

Amacımız, TTK hükümleri ve Tebliğ çerçevesinde yıllık faaliyet raporu içinde yer alan konsolide finansal bilgiler ile Yönetim Kurulunun Grup'un durumu hakkında denetlenen finansal tablolarda yer alan bilgileri kullanarak yaptığı irdelemelerin, Grup'un denetlenen konsolide finansal tablolarıyla ve bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bilgilerle tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtır yansıtmadığı hakkında görüş vermek ve bu görüşümüzü içeren bir rapor düzenlemektir.

Yaptığımız bağımsız denetim, SPK tarafından yayımlanan bağımsız denetim standartlarına ve BDS'lere uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar, etik hükümlere uygunluk sağlanması ile bağımsız denetimin, faaliyet raporunda yer alan konsolide finansal bilgiler ve Yönetim Kurulunun Grup'un durumu hakkında denetlenen finansal tablolarda yer alan bilgileri kullanarak yaptığı irdelemelerin konsolide finansal tablolara ve denetim sırasında elde edilen bilgilerle tutarlı olup olmadığına ve gerçeği yansıtır yansıtmadığına dair makul güvence elde etmek üzere planlanarak yürütülmesini gerektirir.

KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Anonim Şirketi
A member firm of KPMG International Cooperative



Gökhan Atılğan, SMMM
Sorumlu Denetçi
5 Mart 2020
İstanbul, Türkiye

SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

İÇİNDEKİLER

1. SEKTÖR VE FAALİYET ORTAMINDA YAŞANAN ÖNEMLİ GELİŞMELER	3
2. FAALİYET KONUSU, ORTAKLIK YAPISI, BAĞLI ORTAKLIK VE İŞTİRAKLER	4
3. ORGANİZASYON YAPISI VE MERKEZ DIŞI ÖRGÜTLENME.....	9
4. YÖNETİM KURULU VE KOMİTELER.....	11
5. ÜST YÖNETİCİLER	12
6. İNSAN KAYNAKLARI	12
7. ORTAKLIK İLE İLGİLİ GELİŞMELER	13
8. TRAFİK SONUÇLARI.....	18
9. FİLO DURUMU.....	20
10. FİNANSAL DURUM.....	21
11. YATIRIMLAR, TEŞVİKLER VE YATIRIM POLİTİKALARI	22
12. ORTAKLIK İLE İLGİLİ ÖNGÖRÜLER	24
13. DİĞER HUSUSLAR	25

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

1. SEKTÖR VE FAALİYET ORTAMINDA YAŞANAN ÖNEMLİ GELİŞMELER

2019 yılı içerisinde gerçekleşen petrol fiyatlarındaki azalış global havacılık sektörünü rahatlatmıştır. Türk havacılık sektörü, yıl boyu süren kur dalgalanmaları neticesinde pozitif etkilenmiştir. Kur hareketleri Türkiye'yi daha cazip bir tatil destinasyonu haline getirmiş olup, 2019'da Türkiye'yi ziyaret eden yabancı turist sayısı geçen yılın aynı dönemine göre %14,1 artmıştır. Aynı dönemde Türk Hava Yolları'nın dış hat yolcu sayısında %3,8 artış gerçekleşmiştir.

Türk Hava Yolları yolcu tarafındaki başarısını kargo taşımacılığında da devam ettirmektedir. Ortaklık, son on yılı aşkın süredir kargo pazarında yürütmekte olduğu güçlü büyüme trendini bu yılda da sürdürmeyi başarmış, 2019 yılında geçen yıla göre taşınan kargoyu %9,2, kargo gelirini ise %2,5 artırmıştır. Kargo taşımacılığına verdiği önemi her geçen gün arttıran Türk Hava Yolları, kargo filosunu yolcu filosu ile orantılı olarak büyültmeyi planlamaktadır. Bu doğrultuda, filosuna katacağı yeni kargo uçakları ile dünya hava kargo pazarındaki payını artırarak, dünyanın en büyük hava kargo taşıyıcılarından biri olmak üzere emin adımlarla yürümektedir.

Havayolu Sektörü Gelir/Gider	2014	2015	2016	2017	2018	2019*	2020**
GELİRLER (milyar \$)	767	721	709	755	812	838	872
Yolcu Geliri	538	509	498	534	561	567	581
Kargo Geliri	92,9	83,8	80,8	95,9	111,3	102,3	101,2
Trafik							
Yolcu Km Gelişimi (ÜYK) %	6,0	7,4	7,4	8,1	7,4	4,2	4,1
Kargo Ton Km Gelişimi (ÜKTK) %	5,8	2,3	3,6	9,7	3,4	-3,3	2,0
OPERASYONEL GİDERLER (milyar \$)	731	659	649	698	765	796	823
Akaryakıt	224	174	135	149	180	188	182
Akaryakıtın toplam giderlerdeki payı(%)	30,6	26,4	20,9	21,4	23,5	23,7	22,1
Akaryakıt dışı giderler	507	485	513	549	585	607	641
OPERASYONEL KAR (milyar \$)	35,5	62,0	60,1	56,6	47,0	42,5	48,2
Operasyonel Kar Marjı (%)	4,6	8,6	8,5	7,5	5,8	5,1	5,5
NET KAR (milyar \$)	13,8	36,0	34,2	37,6	30,0	25,9	29,3
Net Kar Marjı (%)	1,8	5,0	4,8	5,0	3,7	3,1	3,4

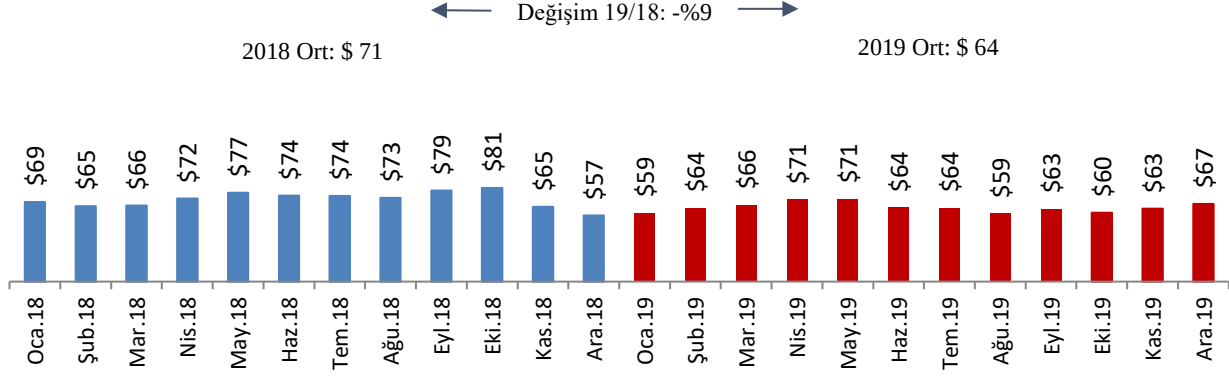
(*) IATA tarafından yayımlanan yıllık beklenti verileridir,

(**) IATA tarafından yayımlanan yıllık tahmin verileridir,

Kaynak: IATA Airline Industry Economic Performance, December 2019

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Petrol Varil Fiyatı (Aylık Ortalama)



Kaynak:U.S. Energy Information Administration

Aşağıdaki tabloda Ortaklığın birim akaryakıt maliyetlerindeki değişim ve akaryakıtın faaliyet giderlerindeki payı dönemler itibarıyla verilmiştir:

AKARYAKIT MALİYET ANALİZİ	2015	2016	2017	2018	2019
Akaryakıt Gideri (mn, ABD Doları)	2.997	2.673	2.866	3.768	3.873
Akaryakıt Tüketimi (Bin Ton)	4.272	4.693	4.847	5.278	5.525
Ortalama Birim Maliyet (ABD Doları /Ton)	701	570	591	714	701
Birim Maliyetteki Ortalama Değişim (%)	-30%	-19%	4%	20,7%	-1,8%
Faaliyet Giderleri İçindeki Akaryakıt Payı (%)	30%	26%	28%	32%	35%

2. FAALİYET KONUSU, ORTAKLIK YAPISI, BAĞLI ORTAKLIK VE İŞTİRAKLER

1933 yılında kurulan Türk Hava Yolları A.O.’nun (“THY” veya “(Ana) Ortaklık”) ana faaliyet konusu yurt içi ve yurt dışında yolcu ve kargo hava taşımacılığı yapmaktır.

Ortaklık İstanbul Ticaret Sicili Memurluğu’na (Sicil No: 75184) kayıtlı olup merkez adresi “Türk Hava Yolları A.O. Genel Yönetim Binası, Yeşilköy Mah. Havaalanı Cad. No:3/1 34149 Bakırköy, İstanbul/Türkiye” dir. Ortaklıkla ilgili detaylı bilgilere Yatırımcı İlişkileri internet sitesi olan investor.turkishairlines.com internet adresi üzerinden ulaşılabilir.

Ortaklığın 31 Aralık 2019 itibarıyla kayıtlı sermayesi 5.000.000.000 (beş milyar) Türk Lirası, çıkarılmış sermayesi ise her birinin nominal değeri 1 (bir) Kuruş olan 138.000.000.000 (Yüzotuzsekizmilyar) hisseye bölünmüş 1.380.000.000 (Birmilyarüçyüzseksenmilyon) Türk Lirası olup tamamı ödenmiştir.

Hisseler iki gruba ayrılmış olup, hisse gruplarının çıkarılmış sermaye içindeki dağılımı aşağıdaki gibidir:

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Hissedar	Nominal Pay Tutarı (TL)	Sermaye Oranı (%)	Pay Adedi	Oy Hakkı (%)
Türkiye Varlık Fonu (A Grubu Nama)	677,884,849	49,12	67,788,484,857	49,12
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (C Grubu Nama)	0,01		1	
Halka Açık A Grubu	702,115,151	50,88	70,211,515,142	50,88
TOPLAM	1,380,000,000	100,00	138,000,000,000	100,00

C Grubu hisse T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na ait olup, C Grubu hisseye tanınan imtiyazlar Ortaklığın Ana Sözleşmesinde tanımlanmıştır.

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla Ortaklığın 5 adet bağlı ortaklığı bulunmakta olup, ortaklık oranları aşağıdaki gibidir:

<u>Şirket Unvanı</u>	<u>Faaliyet Konusu</u>	<u>Doğrudan İştirak Oranı</u>	<u>Kayıtlı Olduğu Ülke</u>
THY Teknik A.Ş.	Teknik Bakım	%100	Türkiye
THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ş.	Havaalanı İşletme	%100	Türkiye
THY Havaalanı Gayrimenkul Yatırım ve İşletme A.Ş.	Havalimanı İşletmeciliği ve Yatırımları	%100	Türkiye
THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş.	Kargo ve Kurye Taşımacılığı, Uluslararası Yatırımlar	%100	Türkiye
Cornea Havacılık Sistemleri San. Ve Tic. A.Ş.	Uçak İçi Eğlence Sistemleri	%80	Türkiye

Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. 23 Mayıs 2006 tarihinde, bölgesinde hava taşımacılığında önemli bir teknik bakım üssü haline gelmek, sivil havacılık sektörüne bakım, onarım ve her türlü teknik ve altyapı desteği sağlamak amacıyla %100 hissesi Türk Hava Yolları'na ait olarak kurulmuştur. 2013 yılına kadar Ankara ve İstanbul'da bulunan 4 adet hangar ile hizmet veren Şirket, 2015 yılı Haziran ayında Sabiha Gökçen Havalimanı'nda kurulmuş olan ve 30 dar gövde ve 10 geniş gövde uçağa aynı anda bakım/onarım hizmeti verilebilen THY HABOM ile tüm aktif ve pasiflerini devralmak suretiyle birleşmiştir. 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla şirketin personel sayısı 9.250'ye ulaşmıştır.

THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ş. Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) tarafından Aydın Çıldır Havalimanının seyrüsefer hizmetleri hariç işletme haklarının kiralama yoluyla 20 yıl süreyle devredilmesine ilişkin yapılan ihaleyi Türk Hava Yollarının kazanmasıyla Aydın Çıldır Havalimanı'nın işletmeciliğini yapmak, havacılık eğitimi, sportif ve eğitim amaçlı uçuşlar, pist uzunluğuna uygun uçak tipleri ile yolcu taşımacılığına yönelik faaliyetlerde bulunmak üzere 21.06.2012 tarihinde kurulmuştur. Türk Hava Yolları

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Uçuş Eğitim Akademisi bünyesinde faaliyet gösteren havalimanında 2013 yılının ilk yarısından itibaren uçuş eğitim faaliyetleri başlamış olup sadece Türk Hava Yolları pilot adaylarına eğitim verilmektedir. 31 Aralık 2019 itibarıyla şirkette 63 kişi istihdam edilmektedir. Şirketin THY Aydın Çıldır Havalimanı İşletme A.Ş. olan ünvanı 12 Haziran 2017 tarihinde THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ş. (TAFA) olarak değiştirilmiştir.

THY Havaalanı Gayrimenkul Yatırım ve İşletme A.Ş. 15 Kasım 2017 tarihinde %100 hissesi Ortaklığımıza ait, 50 bin Türk Lirası nakit sermayeli olarak başta havalimanı işletmeciliği ve yatırımları alanları olmak üzere ana sözleşmesinde belirtilen konularda faaliyet göstermek amacıyla kurulmuştur.

THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş. 25 Eylül 2018 tarihinde, başta kargo ve kurye taşımacılığı alanlarında olmak üzere, ana sözleşmesinde belirtilen konularda yurt içi ve yurt dışında uluslararası yatırımlar yapmak üzere, hisselerinin tamamı Ortaklığımıza ait 10 milyon Türk Lirası nakit sermayeli olarak kurulmuştur.

Cornea Havacılık Sistemleri San. Ve Tic. A.Ş. 11 Ekim 2018 tarihinde başta “Kabin İçi Eğlence Sistemleri ve İnternet Hizmetleri” alanlarında olmak üzere Esas Sözleşmesi’nde belirtilen konularda faaliyet göstermek üzere kurulmuştur. Şirketin %80 hissesi THY Teknik A.Ş.’ye %20 hissesi ise Havelsan Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.’ye aittir. 31 Aralık 2019 itibarıyla şirkette 36 kişi istihdam edilmektedir.

Grubun müşterek yönetimine sahip olduğu 11 adet işletmesi vardır. Grup tarafından müşterek kontrol edilen bu işletmeler, özkaynaktan pay alma yöntemiyle değerlendirilmektedir.

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla iş ortaklıkları ve ortaklık oranları aşağıdaki gibidir:

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

<u>Sirketin Unvanı</u>	<u>Sirketin Faaliyetin Yeri</u>	<u>Ortaklık Oranı ve Sahip Olunan Oy Hakkı</u>		<u>Konusu</u>
		<u>31 Aralık 2019</u>	<u>31 Aralık 2018</u>	
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. (Sun Express)	Türkiye	%50	%50	Hava Taşımacılığı
THY DO&CO İkrām Hizmetleri A.Ş. (Turkish DO&CO)	Türkiye	%50	%50	İkrām Hizmetleri
P&W T.T. Uçak Bakım Merkezi Ltd. Şti. (TEC)	Türkiye	%49	%49	Teknik Bakım
TGS Yer Hizmetleri A.Ş. (TGS)	Türkiye	%50	%50	Yer Hizmetleri
THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş. (THY Opet)	Türkiye	%50	%50	Havacılık Yakıtları
Goodrich Thy Teknik Servis Merkezi Ltd. Şti. (Goodrich)	Türkiye	%40	%40	Teknik Bakım
Uçak Koltuk Sanayi ve Ticaret A.Ş (Uçak Koltuk)	Türkiye	%50	%50	Uçak Kabin İçi Ürünleri
TCI Kabin İçi Sistemleri San ve Tic. A.Ş. (TCI)	Türkiye	%50	%50	Uçak Kabin İçi Ürünleri
Vergi İade Aracılık A.Ş. (Vergi İade Aracılık)	Türkiye	%30	%30	KDV İade ve Danışmanlık
Air Albania	Arnavutluk	%49	%49	Hava Taşımacılığı
We World Express Ltd.	Hong Kong	%45	-	Kargo ve Kurye Taşımacılığı

Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. (SunExpress) %40 hissesi Lufthansa SICAV-FIS şirketine, %10 hissesi Barbaros Hayrettin Çağa (varisleri)'ne ait olmak üzere 1989'da Antalya'da kurulmuştur. 31 Aralık 2019 itibarıyla 18 adet uçağı THY A.O'nun AnadoluJet operasyonlarını icra etmekte olup, 33 adet uçağı ile de 28 yurt içi ve 157 yurt dışı olmak üzere 185 noktada tarifeli ve "charter" yolcu taşıma hizmeti vermektedir. SunExpress'te çalışan personel sayısı 3.413'tür. 2011 yılında Alman kuruluşu Stiftung ve SunExpress'in %50-50 ortak girişimi ile kurulan SunExpress Deutschland GmbH firması ise 31 Aralık 2019 itibarıyla yurt dışında 115 noktaya 18 adet uçak ile hizmet vermektedir. SunExpress Almanya'da çalışan personel sayısı 1.254'tür.

THY DO&CO İkrām Hizmetleri A.Ş. (Turkish DO&CO) Eylül 2006'da İstanbul'da kurulmuş ve 1 Ocak 2007'de operasyona başlamıştır. %50 hissesi Avusturya kökenli DO&CO Restaurants & Catering AG'ye ait olan

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Turkish DO&CO, başta THY olmak üzere yurt içi ve yurt dışı merkezli hava yolu şirketlerine uçak içi ikram hizmeti vermektedir. 31 Aralık 2019 itibarıyla şirkette çalışan personel sayısı 5.708'dir.

TGS Yer Hizmetleri A.Ş. 26.08.2008 tarihinde yer hizmetleri konusunda faaliyet göstermek amacıyla, %100 hissesi Türk Hava Yolları'na ait olmak üzere kurulmuştur. 12.03.2009 tarihli Yönetim Kurulu Kararı çerçevesinde imzalanan ortaklık sözleşmesi ile hisselerin %50'si Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.'ye devredilmiştir. 1 Ocak 2010 tarihinde faaliyete geçen TGS Yer Hizmetleri A.Ş. 31 Aralık 2019 itibarıyla yurt içinde 8 meydanda Türk Hava Yolları'na yer hizmetleri vermekte olup, 14.723 kişi istihdam etmektedir.

THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş. Her türlü hava aracı için; petrol ürünleri, kimyevi maddeler, madeni yağlar ve boyaların yurtiçi ve yurtdışında satımı, ithali, ihracı, dağıtımı ve nakliyesini yapmak ve yaptırmak üzere 18.09.2009 tarihinde kurulmuştur. Şirket fiili operasyona 1 Temmuz 2010 tarihinde başlamıştır. 01.11.2012 tarihinde deniz tankerleri ile petrol ve petrol ürünleri taşımacılığı faaliyetlerinde bulunmak üzere %100 THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş. ortaklığında, Kuzey Tankercilik A.Ş. ve Güney Tankercilik A.Ş. ünvanlı şirketler kurulmuştur. 31 Aralık 2019 itibarıyla toplam personel sayısı 501'dir.

Uçak Koltuk Üretimi San. ve Tic. A.Ş. 27 Mayıs 2011 tarihinde. dünya ölçeğinde uçak koltuğu dizayn ve üretimi, yedek parça üretimi, modifikasyonu, pazarlaması ve satışı konularında faaliyet göstermek amacıyla kurulmuştur. Şirketin %45 hissesi Türk Hava Yolları A.O., %5 hissesi Türk Hava Yolları Teknik A.Ş.'ye. kalan %50 hissesi Assan Hanil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.'ye aittir. 31 Aralık 2019 itibarıyla şirkette 131 kişi istihdam edilmektedir.

TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş. Aralık 2010'da, uçak kabin içi ürünler ve komponentlerin üretimi, lojistik desteği, modifikasyonu ve pazarlamasını gerçekleştirmek üzere sermayesinin %30'u Türk Hava Yolları A.O.'ya. %20'si THY Teknik A.Ş.'ye ve %50'si TUSAŞ - Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.'ye ait olacak şekilde kurulmuştur. 31 Aralık 2019 itibarıyla şirkette 205 kişi istihdam edilmektedir.

Pratt & Whitney THY Teknik Uçak Motoru Bakım Merkezi Ltd. Şti. (TEC-Turkish Engine Center) İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havaalanı'nda yaklaşık 25.000 m² alan üzerinde faaliyet gösteren ve başta Türkiye ve yakın bölgeler olmak üzere tüm global müşterilerine motor bakım, tamir ve revizyon hizmeti sunmak amacıyla 10.10.2008 tarihinde kurulmuştur. Şirketin %51 hissesi küresel havacılık sektörüne yüksek teknolojiye sahip uçak motoru üretim ve bakım hizmeti sunan United Technologies Corporation grubu şirketi olan Pratt & Whitney'e aittir. 31 Aralık 2019 itibarıyla şirketin çalışan personel sayısı 443'dir.

Goodrich THY Teknik Servis Merkezi Ltd. Şirketi 14.12.2010 tarihinde %40 hissesi Türk Hava Yolları Teknik A.Ş.'ye, %60 hissesi Collins Aerospace'e ait olmak üzere kurulmuştur. Uçak motoru "Nacelle" ve "Thrust Reverser" bakım onarımı hizmeti veren Goodrich THY Teknik Servis Merkezi Ltd. Şirketi'nde 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla çalışan personel sayısı 68'dir.

Vergi İade Aracılık A.Ş. Türkiye'de ikamet etmeyen kişilerin Türkiye'de satın aldığı mallara ilişkin yurt dışına çıkarken alacakları KDV iadesi işlemlerine aracılık edilmesi konusunda faaliyet göstermek amacıyla 01.09.2014 tarihinde kurulmuştur. Şirketin %30 hissesi THY, %45'i Maslak Oto ve %25'i de VK Holding'e aittir. 31 Aralık 2019 itibarıyla şirkette 20 kişi istihdam edilmektedir.

Air Albania Yolcu ve kargo taşımacılığı alanlarında faaliyet göstermek üzere, THY'nin %49, MDN Investment SHPK firmasının %41 ve Arnavutluk Hükümetini temsilen Arnavutluk hava sahası ve trafiğini yöneten Albcontrol firmasının %10 oranında hisseye sahip olduğu şirket 12.09.2018 tarihinde kurulmuştur. 31 Aralık 2019 itibarıyla şirkette 49 kişi istihdam edilmektedir.

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

We World Express Limited Küresel e-ticaret pazarına odaklanarak, kapıdan kapıya lojistik hizmeti veren global bir kargo/kurye şirketi olmak amacıyla Ortaklığımız'ın %100 iştiraki olarak kurulan THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş.'nin %45. Hong Kong merkezli ZTO Express (Hong Kong) Limited'in %45 ve Hong Kong merkezli PAL Air Limited'in %10 oranında hisseye sahip olduğu Hong Kong merkezli Ortak Girişim Şirketi olarak kurulmuştur. 31 Aralık 2019 itibarıyla şirkette 18 kişi istihdam edilmektedir.

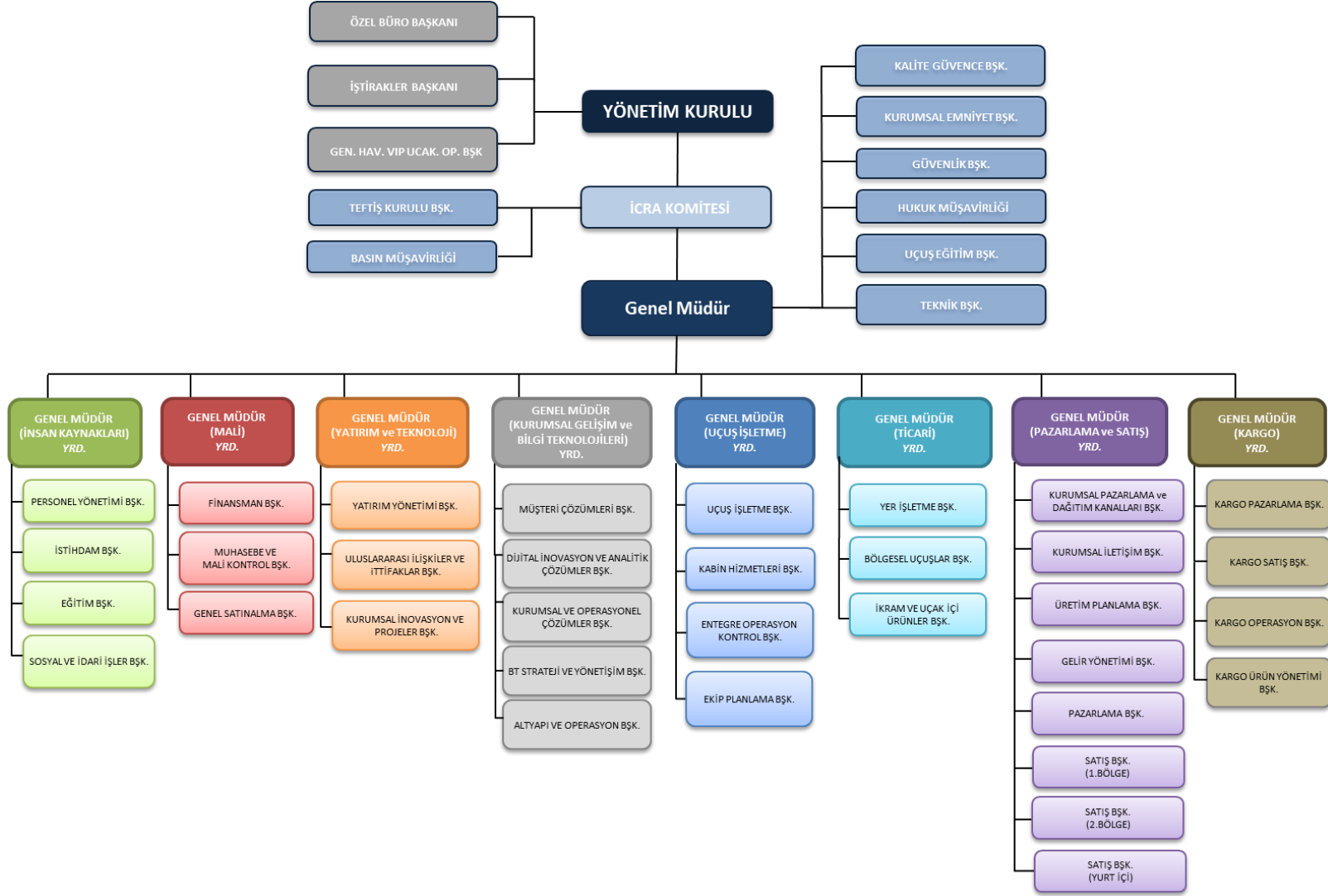
Ana Ortaklık, Yönetim Kurulları vasıtası ile bağlı ortaklık ve iştirakleri üzerinde tam ve müşterek kontrol yetkilerini icra etmektedir. Ayrıca, ana ortaklık bünyesinde yer alan İştirakler Başkanlığı vasıtası ile bağlı ortaklık ve iştirak operasyonları takip edilmektedir. Ana ortaklık içerisindeki iç denetim ve kontrol fonksiyonları ise Teftiş Kurulu Başkanlığı, Kalite Güvence Başkanlığı ve ilgili diğer ihtisas ve mali üniteler tarafından yerine getirilmektedir.

3. ORGANİZASYON YAPISI VE MERKEZ DIŞI ÖRGÜTLENME

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla, uçulan ülke sayısı 126'e ulaşmıştır,

Genel Müdürlük ve merkezi üniteler İstanbul Atatürk Havalimanı çevresinde toplanmışlardır. 31 Aralık 2019 itibarıyla Türk Hava Yolları'nın organizasyon yapısı bir sonraki sayfada yer almaktadır.

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**



**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU****4. YÖNETİM KURULU VE KOMİTELER****YÖNETİM KURULU**

Genel Kurul tarafından seçilen 3'ü bağımsız 9 üyeden oluşan Yönetim Kurulu, stratejik hedefleri onaylamak, sürekli ve etkin bir şekilde hedeflere ulaşma derecesini, faaliyetleri ve geçmiş performansı gözden geçirmekle görevlidir. Bunu yaparken her konuda uluslararası standartlara uyum sağlamaya çalışır ve gerektiği durumlarda gecikmeden ve sorun ortaya çıkmadan önce önlem alır.

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulunda görev yapan üyeler aşağıda belirtilmiştir:

M. İlker AYCI	: Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı
Prof. Dr. Mecit EŞ	: Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkan Vekili
Salim Arda ERMUT	: Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Üyesi
Bilal EKŞİ	: Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür
Mithat Görkem AKSOY	: Yönetim Kurulu Üyesi
Orhan BİRDAL	: Yönetim Kurulu Üyesi
Ogün ŞANLIER	: Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Dr. Fatmanur ALTUN	: Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
M. Muzaffer AKPINAR	: Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Yönetim Kurulu üyeleri hakkında kısa özgeçmiş bilgisine ve şirket dışında yürüttükleri görevlere Yatırımcı İlişkileri internet sitesinden ulaşılabilir. (<http://investor.turkishairlines.com/tr/kurumsal/yonetim-kurulu>)

KOMİTELER**Denetimden Sorumlu Komite**

Başkan: M. Muzaffer Akpınar

Üye: Ogün Şanlıer

Kurumsal Yönetim Komitesi

Başkan: Fatmanur Altun

Üyeler: Orhan Birdal, Mithat Görkem Aksoy, Kadir Coşkun (Yatırımcı İlişkileri Müdürü)

Riskin Erken Saptanması Komitesi

Başkan: Ogün Şanlıer

Üye: M. Muzaffer Akpınar

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

5. ÜST YÖNETİCİLER

Ortaklığın 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla üst yönetim kadrosu aşağıda belirtilmiştir:

Adı Soyadı	Görevi	Göreve Başlama Tarihi	Mesleği
Bilal Ekşi	Genel Müdür	24.10.2016	Elektronik ve Haberleşme Mühendisi
Doç. Dr. Murat Şeker	Genel Müdür Mali Yrd.	26.07.2016	Endüstri Mühendisi
Ahmet Olmuştur	Genel Müdür Pazarlama ve Satış Yrd.	30.04.2014	İşletme, Yönetici
Mehmet Akif Konar	Genel Müdür Ticari Yrd.	16.04.2013	İşletme Mühendisi
Dr. Ahmet Bolat	Genel Müdür Yatırım ve Teknoloji Yrd.	23.01.2012	Endüstri Mühendisi
Abdulkerim Çay	Genel Müdür İnsan Kaynakları Yrd.	21.04.2015	İşletme, Yönetici
Ali Serdar Yakut	Genel Müdür Kurumsal Gelişim ve Bilgi Teknolojileri Yrd.	01.06.2015	Bilgisayar Mühendisi
Aykut Alpa	Genel Müdür Uçuş İşletme Yrd.	25.05.2018	Pilot
Turhan Özen	Genel Müdür Kargo Yrd.	12.12.2016	İşletme, Yönetici

6. İNSAN KAYNAKLARI

31 Aralık 2018 tarihi itibarı ile 26.739 olan Türk Hava Yolları A.O. personel sayısı 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla %10 artarak 29.491 olmuştur. Dönemler ve sınıflar itibarıyla ana şirket THY A.O.'nun personel sayıları aşağıdaki gibidir:

	31.12.2018	31.12.2019	Değişim(%)
Pilot ve Pilot Adayları	5.213	5.839	12%
Kabin Memuru	10.593	12.247	16%
Uçak Bakım Teknisyeni	69	72	4%
Yurt dışı Personel	3.385	3.496	3%
Yurt içi Personel	7.479	7.837	5%
TOPLAM	26.739	29.491	10%

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU****7. ORTAKLIK İLE İLGİLİ GELİŞMELER****I. Dönem İçindeki Gelişmeler****Başlamış Olan Tarifeli Dış Hat Seferleri**

2019 yılında Birleşik Arap Emirlikleri'nin Şarjah, Fas'ın Marakeş, Fransa'nın Strazburg, Nijerya'nın Port Harcourt, Endonezya'nın Denpasar, Meksika'nın Cancun ve Mexico City, Mısır'ın Luxor, Finlandiya'nın Rovaniemi ve Çin'nin Xi'an şehirlerine tarifeli seferlerimiz başlamıştır.

Yeni Başlayan Tarifeli İç Hat Seferleri

Ortaklığımız Yönetim Kurulu'nca, uçak müsaitliğine bağlı olarak Zonguldak Havalimanı'na tarifeli sefer başlatılmasına karar verilmiştir.

Yeni Başlayan Tarifeli Dış Hat Seferleri

Ortaklığımız Yönetim Kurulu'nca, pazar koşullarına bağlı olarak Kongo Cumhuriyeti'nin Pointe-Noire, Çin'nin Xi'a, Kanada'nın Vancouver ve Ekvator Ginesi'nin Malabo şehirlerine tarifeli sefer başlatılmasına karar verilmiştir.

Boeing 737 Max Uçakları İçin Tazminat Anlaşması

Ortaklığımız yere indirilen ve teslimatları yapılamayan Boeing 737 Max uçaklarıyla ilgili maruz kaldığı kayıplarının belli bir kısmının Boeing tarafından tazmin edilmesi konusunda Boeing ile anlaştı.

Miles&Smiles Kuveyt Türk Katılım Bankası İşbirliği Anlaşması

Ortaklığımız ile Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. arasında, Türk Hava Yolları A.O. Yolcu Programı THY Frequent Flyer Programı kapsamındaki THY FFP üyelerine yönelik Miles&Smiles Kredi Kartı verilmesi amacıyla 5 yıl süre ile devam edecek yeni bir işbirliği sözleşmesi imzalanmıştır.

B737 NG uçakları ile ilişkin Açıklama

Amerikan Federal Havacılık İdaresi (FAA) tarafından, Boeing 737NG serisi uçaklar için 3 Ekim 2019 tarihinde belirli konma sayısına ulaşanlarının, kanat ve gövde birleşim bölgelerinin periyodik kontrolüne ilişkin esaslar tanımlanmıştır. Direktif kapsamına giren yaklaşık 20 adet uçağımızın teknik incelemeleri tamamlanmıştır. Gerçekleştirilen kontroller neticesinde belirtilen konma sayısına ulaşmış olan uçaklarımızdan sadece bir tanesi bakıma alınmıştır. Bakıma alınan uçağımız dışında hiçbir uçağımızda uçuşa elverişlilik direktifi doğrultusunda teknik müdahale gerektirecek bir duruma rastlanmamıştır. Konuyla ilgili gelişmeler Boeing firması ile haftalık olarak yapılan toplantılar ve FAA tarafından yayınlanan bildirimler üzerinden takip edilmektedir. Ortaklığımız uçuş güvenliğini her zaman birinci öncelikte tutan ve tutmaya devam edecek olan bir yaklaşımla ilgili üreticiler ve havacılık otoriteleri ile koordineli çalışmaya devam etmektedir.

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU****Ortak Girişim Şirketi**

Küresel e-ticaret pazarına odaklanarak, kapıdan kapıya lojistik hizmeti veren global bir kargo/kurye şirketi olmak amacıyla Ortaklığımız'ın %100 iştiraki olarak kurulan THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş.'nin %45, Hong Kong merkezli ZTO Express (Hong Kong) Limited'in %45 ve Hong Kong merkezli PAL Air Limited'in %10 oranında hisseye sahip olduğu Hong Kong merkezli We World Express Limited adlı Ortak Girişim Şirketi kurulmuştur.

2019 Geleceğe Dönük Beklentiler Revize

Ortaklığımız Yönetim Kurulunca kabul edilen 2019 yılı revize hedef ve beklentileri aşağıdaki gibidir:

Trafik Gelişimi

- 2019 yılında iç hatlarda 31 milyon; dış hatlarda 45 milyon olmak üzere toplam 76 milyon yolcu taşınması hedeflenmektedir.
- 2019 yılında %7 civarında artış ile yaklaşık 1.5 milyon ton kargo taşınması hedeflenmektedir.
- Kapasite artışının %4 civarında olması, yolcu doluluk oranının ise %81-%82 aralığında gerçekleşmesi beklenmektedir.

Finansal Gelişim (Konsolide)

- 2019 yılında toplam akaryakıt tüketiminde %6 civarında artış öngörülmektedir.
- 2019 yılı hedge dahil ortalama jet yakıtı maliyetinin ton başına 690 USD civarında olması beklenmektedir.
- Yaklaşık 13.4 Milyar USD tutarında konsolide satış geliri elde edilmesi hedeflenmektedir.
- Yakıt hariç birim giderlerde %7-%9 arasında artış beklenmektedir.
- Konsolide EBITDAR marjının %22-%23 arasında olması hedeflenmektedir.

Ortaklık Görüşmeleri

İstanbul Havalimanı'nda yürütülmekte olan akaryakıt faaliyetleri kapsamında, akaryakıt ikmal tesislerinin işletilmesinden sorumlu olan İGA Havalimanı Akaryakıt Hizmetleri Anonim Şirketi'ne, sermaye artırımını suretiyle %25 hissedar olunması ile ilgili görüşmelere başlanmıştır.

Yönetim Kurulu Komite Ataması

Denetimden Sorumlu Komite'ye Komite Başkanı olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Mehmet Muzaffer Akpınar'ın, Komite üyesi olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Ogün Şanlıer'in;

Kurumsal Yönetim Komitesi'ne Komite Başkanı olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Fatmanur Altun'un, Komite üyeleri olarak Yönetim Kurulu Üyeleri Sn. Mithat Görkem Aksoy ve Sn. Orhan Birdal ile Sermaye Piyasası Kurulu II-17.1 nolu Kurumsal Yönetim Tebliği gereğince Yatırımcı İlişkileri Müdürü Sn. Kadir Coşkun'un;

Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne Komite Başkanı olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ogün Şanlıer'in, Komite üyesi olarak Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Mehmet Muzaffer Akpınar'ın;

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

İcra Komitesi'ne; Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Mehmet İlker Aycı'nın İcra Komitesi Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Vekili Sn. Mecit Eş'in İcra Komitesi Başkan Vekili, Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Salim Arda Ermut'un ise İcra Komitesi Üyesi olarak atanmasına karar verilmiştir.

Yönetim Kurulu Üye Ataması

Ortaklığımız'ın 28.06.2019 tarihinde gerçekleştirdiği Olağan Genel Kurul Toplantısında alınan karar uyarınca Yönetim Kurulu aşağıdaki üyelerden oluşmaktadır.

Yönetim Kurulu Başkanı: Sn. Mehmet İlker Aycı

Yönetim Kurulu Başkan Vekili: Sn. Mecit EŞ

Yönetim Kurulu Üyeleri:

Sn. Bilal EKŞİ

Sn. Mehmet Muzaffer AKPINAR

Sn. Ogün ŞANLIER

Sn. Orhan BİRDAL

Sn. Fatmanur ALTUN

Sn. Mithat Görkem AKSOY

Sn. Salim Arda ERMUT

Kredi Derecelendirmesi

Uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu Moody's Investor Service tarafından Türkiye ülke kredi notu ve yabancı para cinsinden tahvil tavanı notu B1 seviyesine indirilmiştir. Bu not değişikliğine bağlı olarak Türk Hava Yolları kredi notu, Türkiye'nin yabancı para cinsinden tahvil tavanı notu seviyesiyle sınırlı olması gerektiği için Ba3 seviyesinden B1 seviyesine revize edilmiştir. Negatif olan not görünümü değiştirilmemiştir.

Bu gelişme ile birlikte, Ortaklığımızın 2015 yılında ihraç etmiş olduğu Ekipman Teminatlı Geliştirilmiş Kredi Sertifikalarının notları da gözden geçirilmiş ve tüm sertifikaların notları Ba1 seviyesinden Ba3 seviyesine çekilmiştir.

Genel Kurul Toplantısı

Ortaklığımız Olağan Genel Kurul Toplantısı 28 Haziran 2019 Cuma günü saat 14:30'da Yeşilköy Mahallesi, Havaalanı Cad. No.3/1 Bakırköy/İstanbul adresindeki Genel Yönetim Binası VIP Toplantı Salonu'nda yapılmıştır.

İkram Hizmetleri Hakkında

Ortaklığımız iştiraki olan THY DO & CO İkram Hizmetleri A.Ş. şirketindeki ortağımız DO & CO ile mevcut ortaklığımızın devam ettirilmesine dair yapılan görüşmeler sonucunda; Türkiye'deki Havalimanlarından çıkışlı tüm uluslararası, ulusal ve charter uçuşlarını kapsayan ikram hizmetleri anlaşmasının 15 yıl süreli olarak imzalanmasına karar verilmiştir. Söz konusu anlaşma, İstanbul 'daki otel projesinin THY DO & CO İkram Hizmetleri A.Ş'den Ortaklığımıza satışını da içermektedir. Bu işlemlerin gerçekleştirilmesi ön koşullara, özellikle yetkili rekabet makamlarının onayına tabidir.

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU****İlişkili Taraf İşlemleri**

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nın II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 10. maddesi gereğince; Ortaklığımız Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan "Yaygın ve Süreklilik Arz Eden İlişkili Taraf İşlemleri Raporu"nun sonuç bölümü aşağıda pay sahiplerimizin bilgisine sunulmaktadır.

İlişkili Taraf İşlemlerine İlişkin Rapor'un Sonuç Bölümü:

Şirketimizin THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş. ile yaygın ve süreklilik arz eden yakıt ikmal / temin işlemlerinin bir hesap dönemi içerisindeki tutarının, kamuya açıklanacak 2018 yılı finansal tablolarda yer alan satışların maliyetine oranının %10'dan fazlasına ulaşması ve 2019 hesap döneminde de aynı nitelikteki işlemlerin belirlenen esaslara uygun olarak devam etmesinin öngörüldüğünden, bu raporda Şirketimiz tarafından 2019 yılında THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş. ile gerçekleştirilecek işlem koşullarının önceki yıllarla uyumlu ve piyasa koşulları ile karşılaştırıldığında makul olduğu değerlendirilmektedir.

Kar Payı Dağıtım İşlemlerine İlişkin Bildirim

Kamuyu Aydınlatma Platformunda 2018 yılı kâr dağıtımı ile ilgili tablo yayınlanmıştır.

26. Dönem Toplu İş Sözleşmesi

Türk Hava Yolları A.O. ile Hava-İş Sendikası arasında 1 Ocak 2019 ile 31 Aralık 2021 tarihleri arasındaki üç yıllık dönemi kapsayan 26. Dönem Toplu İş Sözleşmesi İmzalanmıştır.

İmzalanan 26. Dönem Toplu İş Sözleşmesinde 2019 yılının birinci altı ayı için Tüketici Fiyatları Türkiye Geneli Aralık 2018 indeks sayısının Haziran 2018 indeks sayısına göre hesaplanan değişim oranı olan %10,19 üzerine %2 eklenerek %12,19 oranında ücret zammı yapılmıştır. 2019 yılının ikinci altı ayı için ilgili dönemin indeks sayısına göre hesaplanan değişim oranı üzerine %1,5, 2020 yılının birinci altı ayı için %2, ikinci altı ayı için %1,5, 2021 yılının birinci altı ayı için %1, ikinci altı ayı için %1 ilave edilerek ücret artışı yapılması hususunda mutabakata varılmıştır. Yapılacak olan ücret artışlarının dışında, her ay çalışanlara ödenmekte olan sosyal yardım miktarı da, brüt olarak 1'inci yıl için 750 TL'den 865 TL'ye, 2'nci yıl için 865 TL'den 955 TL'ye ve 3'üncü yıl için 955 TL'den 1.050 TL'ye arttırılmıştır. Ayrıca, sendika üyesi çalışanlara bir defaya mahsus 5.000 lira net ek ödeme yapılacaktır.

26. Dönem Toplu İş Sözleşmesi Görüşmeleri

Ortaklığımız ile Türkiye Sivil Havacılık Sendikası (HAVA-İŞ) arasında, 26. Dönem Toplu İş Sözleşmesi görüşmeleri 3 Ocak 2019 tarihinde yapılan ilk toplantı ile başlamıştır.

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU****II. Bilanço Tarihinden Sonraki Gelişmeler****Başlamış Olan Tarifeli Dış Hat Seferleri**

2020 yılının ilk çeyreğinde Ekvaor Ginesi'nin Malabo şehrine tarifeli seferlerimiz başlamıştır.

Yeni Başlayan Tarifeli Dış Hat Seferleri

Ortaklığımız Yönetim Kurulu'nca, pazar koşullarına bağlı olarak Kazakistan'ın Atyrau şehrine tarifeli sefer başlatılmasına karar verilmiştir.

AnadoluJet Dış Hat Uçuşları

Türk Hava Yolları, büyüme stratejileri kapsamında 2020 yaz tarifiesi itibarıyla İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan Ortaklığımızın AnadoluJet markası ile dış hat seferlere başlama kararı almıştır.

Haber ve Söylentilere İlişkin Açıklama

Bazı yayın organlarında yer alan, 'Türk Hava Yolları, Miles&Smiles programında uzun süredir işbirliği yapmakta olduğu Garanti BBVA ile yollarını ayırıyor' haberlerinin asılsız olduğunu, Garanti BBVA ile mevcut işbirliğine aynen devam ettiğimizi kamuoyunun bilgisine sunarız.

2020 Yılı bütçe

Ortaklığımız Yönetim Kurulunca kabul edilen 2020 yılı bütçesi çerçevesinde Ortaklığımızın 2020 yılı hedef ve beklentileri aşağıdaki gibidir:

Trafik Gelişimi

- 2020 yılında iç hatlarda 31,5-33 milyon, dış hatlarda 46-47 milyon olmak üzere toplam 78-80 milyon yolcu taşınması hedeflenmektedir.
- Türkiye'de %7, Orta Doğu'da %7, Avrupa'da %2, Asya-Uzak Doğu'da %17, Kuzey ve Güney Amerika'da toplam %16, Afrika'da %10 kapasite artışı gerçekleştirerek toplamda %8,5-%10 artışla yolcu doluluk oranının %81 - %82 olması beklenmektedir.
- 2020 yılında %7 - %8 artış ile 1,60-1,65 milyon ton kargo taşınması hedeflenmektedir.

Finansal Gelişim (Konsolide)

- 2020 yılında toplam akaryakıt tüketiminde 2019 yılına oranla %8 - %9 artış öngörülmektedir.
 - 2020 yılı hedge dahil ortalama jet yakıtı maliyetinin ton başına 690-700 USD civarında olması beklenmektedir.
 - Yaklaşık 14,5-14,8 Milyar USD tutarında konsolide satış geliri elde edilmesi hedeflenmektedir.
 - Yakıt hariç birim giderlerin sabit kalması beklenmektedir.
 - EBITDAR marjının %23 - %25 arasında olması hedeflenmektedir.
-

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

8. TRAFİK SONUÇLARI

2019 Ocak-Aralık trafik sonuçları aşağıda verilmiştir.

	TOPLAM		
	2018	2019	Değişim (%)
Konma Sayısı(Yolcu Seferleri)	493.876	486.894	-1,4%
Arzedilen Koltuk Km ('000)	182.030.505	187.696.307	3,1%
Ücretli Yolcu Km ('000)	149.131.349	153.186.235	2,7%
Yolcu Doluluk Oranı (%)	81,9%	81,6%	-0,3 pt
Yolcu Sayısı	75.113.616	74.276.202	-1,1%
Dıştan Dışa Transfer Yolcu Sayısı	23.315.172	24.569.156	5,4%
Kargo + Posta (Ton)	1.413.401	1.543.028	9,2%
Uçak Sayısı	332	350	5,7%
Koltuk Kapasitesi	65.363	69.023	5,6%
Uçulan Nokta	306	318	3,9%
Uçulan Km ('000)	886.158	926.177	4,5%
Uçulan Saat	1.431.970	1.491.403	4,2%
Utilizasyon*	12:12	12:34	3,0%

* 2018/320 uçak - 2019/323 uçak sonucudur.

	YURT İÇİ		
	2018	2019	Değişim (%)
Konma Sayısı(Yolcu Seferleri)	220.283	198.992	-9,7%
Arzedilen Koltuk Km ('000)	24.034.994	22.387.350	-6,9%
Ücretli Yolcu Km ('000)	20.479.681	19.287.937	-5,8%
Yolcu Doluluk Oranı (%)	85,2%	86,2%	0,9 pt
Yolcu Sayısı	32.893.179	30.438.323	-7,5%
Kargo + Posta (Ton)	71.566	70.579	-1,4%
Uçulan Km ('000)	136.111	126.167	-7,3%

	YURT DIŞI		
	2018	2019	Değişim (%)
Konma Sayısı(Yolcu Seferleri)	273.593	287.902	5,2%
Arzedilen Koltuk Km ('000)	157.995.512	165.308.957	4,6%
Ücretli Yolcu Km ('000)	128.651.668	133.898.298	4,1%
Yolcu Doluluk Oranı (%)	81,4%	81,0%	-0,4 pt
Yolcu Sayısı	42.220.437	43.837.879	3,8%
Dıştan Dışa Transfer Hariç Yolcu Sayısı	18.905.265	19.268.723	1,9%
Kargo + Posta (Ton)	1.341.835	1.472.450	9,7%
Uçulan Km ('000)	750.047	800.009	6,7%

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

I. Tarifeli İç Hat Seferleri:

Ocak - Aralık 2019 döneminde TK ana marka ile aşağıda belirtilen iç hatlarda yeni tarifeli seferlere başlanmıştır.

Uçuş Noktası	Sefer Başlama Tarihi
Zonguldak	12.05.2019

II. Tarifeli Dış Hat Seferleri:

Ocak - Aralık 2019 döneminde TK ana marka ile aşağıda belirtilen dış hatlarda yeni tarifeli seferlere başlanmıştır.

Uçuş Noktası	Sefer Başlama Tarihi
Birleşik Arab Emirlikleri – Şarjah	04.04.2019
Fas – Marakeş	15.04.2019
Fransa – Strasburg	31.05.2019
Nijerya – Port Harcourt	25.06.2019
Endonezya – Denpasar	17.07.2019
Kongo Cumhuriyeti – Pointe-Noire	30.07.2019
Meksika – Cancun	22.08.2019
Meksika – Mexico City	22.08.2019
Mısır – Luxor	23.09.2019
Finlandiya – Rovaniemi	05.12.2019
Çin – Xi'an	30.12.2019

III. İlave, Charter (Özel Kira) ve Hac-Umre Seferleri

Ocak - Aralık 2019 döneminde icra edilen ilave, charter ve hac-umre seferlerinin sayısı ve bu seferlerde taşınan yolcu sayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

	Konma Sayısı		Yolcu Sayısı
	İç	Dış	
İlave	446	215	75.664
Charter (Özel Kira)	819	5.319	917.268
Hac-Umre	-	3.889	393.652

IV. AnadoluJet Uçuşları:

Tarifeli ve ilave seferler	2018	2019	Değişim (%)
Yolcu Sayısı (000)	15.375	14.073	-8,5%
Arz Edilen Koltuk*Km (milyon)	11.571	10.462	-9,6%
Doluluk Oranı (%)	85,0	86,5	+1,5 pt

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

- 2019 yılı sonunda AnadoluJet filosunda 31 adet B737-800 uçak bulunmaktadır. Uçakların 20 adedi SunExpress'ten wet-lease olarak kiralanmış uçaklar olup, kalan 11 uçak TK filosudur.
- AnadoluJet 2019 Ocak-Aralık arası dönemde Esenboğa merkezli ortalama 14 uçaklık, Sabiha Gökçen merkezli 14 uçaklık operasyon icra etmektedir.
- Ocak-Aralık 2018 döneminde toplam 41 noktaya uçan AnadoluJet, Ocak-Aralık 2019 döneminde 43 noktaya uçmuştur. Ocak-Aralık 2019 dönemi; Esenboğa merkezli hat sayısı 34, Sabiha Gökçen merkezli hat sayısı 32, çapraz hat sayısı 14 olmuştur.
- 2019'da , 2018'e göre Ankara Esenboğa merkezli operasyonda % 20, İstanbul Sabiha Gökçen merkezli operasyonda % 4 AKK azalışı gerçekleşmiştir. Toplam AKK azalışı % 9,6 olmuştur.
- 2019'da %86.5 doluluğa ulaşılmıştır.

9. FİLO DURUMU

31.12.2019	Tip	Sahip Olunan	Finansal Kira	Opr./Wet Lease	Koltuk Kapasitesi	Ort, Filo Yaşı	Toplam
Geniş Gövde	A330-200	5		13	4.680	11,8	18
	A330-300		29	11	11.826	6,0	40
	B777-3ER		27	6	11.670	6,1	33
	B787-9		6		1.800	0,4	6
	Total	5	62	30	29.976	6,8	97
Dar Gövde	B737-900ER		15		2.355	6,6	15
	B737-9 MAX		1		169	0,8	1
	B737-800	25	37	15	12.540	10,5	77
	B737-700			1	124	13,9	1
	B737-8 MAX		11		1.661	1,1	11
	A321 NEO		11	3	2.548	0,5	14
	A319-100		6		792	8,6	6
	A320-200	6	6	5	2.718	12,7	17
	A321-200	7	55	6	12.360	7,5	68
	B737-800 WL			20	3.780	15,4	20
	Total	38	142	50	39.047	8,8	230
	A330-200F	1	9			6,2	10
Kargo	B777F		6			1,3	6
	Wet Lease			7		22,7	7
	Total	1	15	7		9,9	23
	GRAND TOTAL	44	219	87	69.023	8,3	350

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

10. FİNANSAL DURUM

ÖZET BİLANÇO SONUÇLARI (Milyon TL)

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
<u>VARLIKLAR</u>		
Dönen Varlıklar	28.339	23.706
Duran Varlıklar	118.532	85.370
Toplam Varlıklar	146.871	109.076
<u>KAYNAKLAR</u>		
Kısa Vadeli Yükümlülükler	35.417	27.246
Uzun Vadeli Yükümlülükler	70.659	50.546
Özkaynaklar	40.795	31.284
Toplam Kaynaklar	146.871	109.076
Borçlar/ Aktifler Oranı	0,72	0,71
Özsermaye/ Aktifler Oranı	0,28	0,29

ÖZET GELİR TABLOSU SONUÇLARI (Milyon TL)

	1 Ocak – 31 Aralık 2019	1 Ocak – 31 Aralık 2018
Hasılat (net)	75.118	62.853
Brüt Kar	13.079	13.569
Esas Faaliyet Karı	5.042	6.192
Vergi Öncesi Kar	5.056	5.234
Net Dönem Kar/Zarar	4.536	4.045
Hisse Başına Kazanç (Kr)	3,29	2,93

ÖZET BİLANÇO SONUÇLARI (Milyon ABD Doları)

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
<u>VARLIKLAR</u>		
Dönen Varlıklar	4.770	4.505
Duran Varlıklar	19.954	16.227
Toplam Varlıklar	24.724	20.732
<u>KAYNAKLAR</u>		
Kısa Vadeli Yükümlülükler	5.964	5.179
Uzun Vadeli Yükümlülükler	11.896	9.608
Özkaynaklar	6.864	5.945
Toplam Kaynaklar	24.724	20.732

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Borçlar / Aktifler Oranı	0,72	0,71
Özsermaye/ Aktifler Oranı	0,28	0,29

ÖZET GELİR TABLOSU SONUÇLARI (Milyon ABD Doları)

	1 Ocak – 31 Aralık 2019	1 Ocak - 31 Aralık 2018
Hasılat (net)	13.229	12,885
Brüt Kar	2.301	2,719
Esas Faaliyet Karı	876	1,191
Vergi Öncesi Kar/Zarar	876	954
Net Dönem Kar/Zarar	788	753
Hisse Başına Kazanç (ABD Sent)	0,57	0.55
EBITDAR	3.107	3,349
EBITDA	2.589	2,463
EBIT	1.068	1,376
EBITDAR Marjı	23,5%	26,0%
EBITDA Marjı	19,6%	29,1%
EBIT Marjı	8,1%	10,7%
Esas Faaliyet Kar Marjı	6,6%	9,2%
Net Kar Marjı	6,0%	5,8%

11. YATIRIMLAR, TEŞVİKLER VE YATIRIM POLİTİKALARI

Yönetim Kurulu tarafından onaylanan “2009-2023 Filo Projeksiyonu”, “2012-2020 Dönemi Filo Planı” ve “2019-2023 Geniş Gövde Filo Planı” kapsamında siparişi verilen uçakların sayısı ve teslim yılları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir

9 Mart 2018 tarihinde Ortaklığın Yönetim Kurulu'nca, geniş gövde uçak ihtiyacının temini kapsamında, Airbus firmasından 25 adet kesin 5 adet opsiyon olmak üzere toplam 30 adet A350-900 uçağı, Boeing firmasından 25 adet kesin 5 adet opsiyon olmak üzere toplam B787-9 uçağı satın alınmasına karar verilmiş olup, uçakların 2019-2023 yılları arasında teslim alınması planlanmaktadır. 6 adet B787-9 uçağı 2019 yılında teslim alınmış olup, kalan siparişlerin ise 2022 yılı sonuna kadar teslim alınması planlanmaktadır.

15 Mart 2013 ve 9 Nisan 2013 tarihlerinde Ortaklığın Yönetim Kurulu'nca, tek koridorlu yolcu uçağı ihtiyacının temini kapsamında, Airbus ve Boeing firmalarından satın alınmasına karar verilen toplam 92 adet A321 NEO ve 75 adet B737 MAX uçaklarından 1 adet B737-9 MAX, 4 adet B737-8 MAX ve 12 adet A321 NEO uçakları 2019 yılında teslim alınmış olup, kalan siparişlerin ise 2023 yılı sonuna kadar teslim alınması planlanmaktadır.

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Ocak-Aralık 2019 döneminde Ortaklık filosuna katılan ve Ortaklık filosundan ayrılan uçaklarla birlikte Aralık 2019 sonunda 97 adet çift koridorlu, 230 adet tek koridorlu yolcu uçağı ve 23 adet kargo uçağı ile operasyon gerçekleştirilmiş olup, çift koridorlu uçaklar filonun (uçak sayısı bazında) yaklaşık %27,7'sini oluşturmaktadır. Menzil ve koltuk sayısı etkisi de göz önünde bulundurulduğunda geniş gövde uçakların üretime katkısı %50'nin üzerindedir,

31.12.2019	Tip	TESLİM EDİLEN	PLANLANAN TESLİMATLAR				
		2019	2020	2021	2022	2023 & Sonrası	Toplam
Geniş Gövde	A350-900		5	4	8	8	25
	B787-9	6	9	6	4		25
	Toplam	6	14	10	12	8	50
Dar Gövde	B737-9 MAX	1		6		3	10
	B737-8 MAX	4		30	12	12	58
	A321 NEO	12	12	33	18	15	90
	Toplam	17	12	69	30	30	158
Kargo	B777F	1	2				3
	Total	1	2				3
GENEL TOPLAM		24	28	79	42	38	211

KVK 32/A ve Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar'ın etkileri

Ülkemizde;

- Üretim ve istihdamın artırılması,
- Uluslararası doğrudan yatırımların artırılması,
- Bölgesel gelişmişlik farklılıklarının azaltılması,
- Uluslararası rekabet gücünü artıracak, araştırma-geliştirme içeriği yüksek bölgesel ve büyük ölçekli yatırımlar ile stratejik yatırımların özendirilmesi,
- Kalkınma planları ve yıllık programlarda öngörülen hedefler doğrultusunda tasarrufların katma değeri yüksek yatırımlara yönlendirilmesi,
- Kümelenme ve çevre korumaya yönelik yatırımlar ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi,

gibi hedeflerle “Yatırım Teşvik Sistemi” uygulanmakta olup, söz konusu hedeflerin gerçekleştirilmesini teminen bu sistemden yararlanan mükelleflere;

- Gümrük Vergisi Muafiyeti,
- Katma Değer Vergisi İstisnası,
- Vergi İndirimi,
- Gelir Vergisi Stopaj Desteği,
- Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği,
- Sigorta Primi İşçi Hissesi Desteği,
- Faiz Desteği,
- Yatırım Yeri Tahsis,

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

gibi destek unsurlarından faydalanma imkanı tanınmaktadır.

Ortaklığımızın da havayolu yük ve yolcu taşımacılığı faaliyetleri nedeniyle Yatırım Teşvik Sisteminde yer alan bazı teşvik unsurlarından yararlanma hakkı bulunmaktadır. Bu çerçevede yapılan başvurular neticesinde Ortaklığımız tarafından, uçak ve havalimanı yer hizmetleri yatırımları için Yatırım Teşvik Belgeleri temin edilmiş olup Ortaklığımızın finansal raporlarına mevcut durumda veya gelecek dönemlerde etkisi olabilecek Yatırım Teşvik Belgelerine ilişkin bilgiler ile yararlanan teşvik unsurları aşağıda sıralanmaktadır:

BKK Tarihi:	BKK No:	YTB Tarihi:	Yatırım Durumu:	Vergi İndirimi	Toplam Yatırım Tutarı TL: (*)	Yararlanan Yatırıma Katkı Tutarı TL: (**)
14.07.2009	2009/15199	28.12.2010	Tamamlandı	Vergi İndirimi %50 / Yatırıma Katkı Oranı %20	13.267.897.366	16.587.441
15.06.2012	2012/3305	18.12.2014	Tamamlandı	Vergi İndirimi %50 / Yatırıma Katkı Oranı %15	16.968.269.342	0
21.01.2018	2017/11133	9.08.2018	Devam Ediyor	Vergi İndirimi %90 / Yatırıma Katkı Oranı %50	4.924.447.036	0
21.01.2018	2017/11133	11.09.2018	Devam Ediyor	Vergi İndirimi %50 / Yatırıma Katkı Oranı %25	2.518.000.000	0

(*)Yatırımlar döviz olarak gerçekleştirildiğinden ve yatırımlarda yapılan revizyonlar nedeniyle başvuru sırasındaki yatırım tutarı ile tamamlanma anındaki yatırım tutarı farklılık gösterebilmektedir.

(**)Ortaklığımızın vergi matrahı oluşmaması nedeniyle yararlanamadığı yatırıma katkı tutarı ilgili mevzuat hükümleri uyarınca yeniden değerlendirilme oranı ile endekslenerek ilerleyen yıllara aktarılmaktadır.

12. ORTAKLIK İLE İLGİLİ ÖNGÖRÜLER

Ortaklık Yönetim Kurulu, uçak müsaitliğine bağlı olarak Suudi Arabistan'ın Abha, Güney Sudan'ın Juba, Mısır'ın Aswan, Rusya'nın Mahaçkale, Polonya'nın Krakov, İspanya'nın La Coruna, Azerbaycan'ın Lenkeran, Angola'nın Luanda, Fransa'nın Nantes, İtalya'nın Palermo, Sudan'ın Port Sudan, Amerika Birleşik Devletleri'nin Newark, Kanada'nın Vancouver ve Kazakistan'ın Atyrau noktalarına tarifeli yolcu seferleri başlatılmasına karar verilmiştir.

**SERİ:II NO:14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Dünyada en fazla ülkeye uçan havayolu olan Türk Hava Yolları, geniş gövde filo yatırımları ile uzun menzildeki operasyonu başta olmak üzere kapasite artışları ve yeni hat açılışlarından sağlanacak transfer yolcu artışı lokomotifinde istikrarlı büyümesini sürdürerek dünyanın önde gelen havayolları arasında yer almayı hedeflemektedir. Ayrıca servis kalitesinin geliştirilmesi ile Business Class yolcu gelirlerinin artırılması ve kargo operasyonunun büyütülmesi ile ortaklık birim gelirlerinin yukarıya çekilmesi hedeflenmiştir.

13. DİĞER HUSUSLAR

Şirket aleyhine açılan önemli davalar ve olası sonuçları hakkında bilgi

Yoktur.

Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri hakkında bilgi

Yoktur.

Şirket'in yatırım danışmanlığı ve derecelendirme gibi konularda hizmet aldığı kurumlarla arasındaki çıkar çatışmaları ve bu çıkar çatışmalarını önlemek için şirketçe alınan tedbirler

Yoktur.

BAĞIMSIZLIK BEYANI

Türk Hava Yolları A.O.
Yönetim Kurulu Başkanlığı'na

Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği" şartları çerçevesinde;

- Türk Hava Yolları A.O'nun (THY) ilişkili taraflarından biri veya THY sermayesinde doğrudan veya dolaylı olarak %5 veya daha fazla paya sahip hissedarların yönetim veya sermaye bakımından ilişkili olduğu tüzel kişiler ile kendimin, eşim ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarım arasında, son beş yıl içinde, doğrudan veya dolaylı istihdam, sermaye veya önemli nitelikte ticari ilişkinin kurulmadığını,
- Son beş yıl içerisinde, başta THY denetimini, derecelendirilmesini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde THY'nin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmadığımı ve yönetim kurulu üyesi olarak görev almadığımı,
- Son beş yıl içerisinde, THY'ye önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde ortak, çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,
- THY hissesine sahip olmadığımı,
- Bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görevlerimi gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,
- Kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı görevli olmadığımı,
- Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayıldığımı,
- THY faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunarak, THY ortakları arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,

Yönetim Kurulumuz, Ortaklarımız ve ilgili bütün tarafların bilgisine sunarım.

Muzaffer AKPINAR
Türk Hava Yolları A.O.
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi



BAĞIMSIZLIK BEYANI

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı yönetim kurulunda; mevzuat, esas sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ilan edilen Kurumsal Yönetim İlkelerinde belirlenen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmaması, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmaması ya da önemli nitelikte ticarî ilişki kurulmadığını,

b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,

c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek meslekî eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,

ç) Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla, üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olduğumu,

d) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşik sayıldığımı,

e) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığını koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, meslekî itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,

f) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayıracağımı,

g) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olduğumu,

ğ) Aynı kişinin, şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almadığımı,

h) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

beyan ederim.

Saygılarımla,

Ogün ŞANLIER



BAĞIMSIZLIK BEYANI

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı yönetim kurulunda; mevzuat, esas sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ilan edilen Kurumsal Yönetim İlkelerinde belirlenen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmaması, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmaması ya da önemli nitelikte ticarî ilişki kurulmadığını,

b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,

c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek meslekî eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,

ç) Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla, üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olduğumu,

d) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşik sayıldığımı,

e) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığını koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, meslekî itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,

f) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayıracağımı,

g) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olduğumu,

ğ) Aynı kişinin, şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almadığımı,

h) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

beyan ederim.

Dr. Fatmanur Altun / 4 Mayıs 2018

1. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

Uluslararası platformda Türkiye'yi ve Türk havacılık sektörünü en iyi şekilde tanıtmayı ve temsil etmeyi hedefleyen, şeffaflık, adalet, sorumluluk ve hesap verebilirlik prensiplerini ilke edinmiş olan Ortaklığımız, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden zorunlu olan tüm ilkelere uymakta olup, zorunlu olmayan ilkelere ise uyum konusunda azami özeni göstermektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 10.01.2019 tarih ve 2/49 sayılı kararı ile II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca yapılan Kurumsal Yönetim Uyum Raporlamasının KAP platformu üzerinden, gönüllü ilkelere uyum durumunu raporlamak amacıyla Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (URF) ve mevcut kurumsal yönetim uygulamaları hakkında bilgi vermek üzere Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) şablonları kullanılarak yapılmasına karar verilmiştir. Ortaklığımızın söz konusu şablonlarından URF'ye <https://www.kap.org.tr/tr/sirket-bilgileri/ozet/1107-turk-hava-yollari-a-o> adresindeki Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu başlıktan, KYBF'ye ise yine aynı sayfadaki Kurumsal Yönetim sekmesinden ulaşılabilir.

Zorunlu olmayan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden Ortaklığımızca uygulanmayan ilkelere ve bunların gerekçelerine şablonlarda ve raporun ilgili kısımlarında yer verilmiştir. Ortaklığımızda Kurumsal Yönetim anlayışının sürekli olarak geliştirilmesine ve Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum düzeyini artırmaya yönelik çalışmalara devam edilmektedir.

BÖLÜM I – PAY SAHİPLERİ

2. Yatırımcı İlişkileri Bölümü

Türk Hava Yolları bünyesinde yerli ve yabancı yatırımcıların doğru, tutarlı, zamanında bilgilendirilmesi, Yönetim Kurulu ile sermaye piyasası düzenleyicileri ve katılımcıları arasında iletişim ve bilgi alışverişinin sağlanması, pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata ve Ana Sözleşme'ye uyumun gözetilmesi, kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinin her türlü mevzuata uygun olarak yerine getirilmesi konularında faaliyet göstermek üzere Genel Müdür (Mali) Yardımcısı Dr. Murat Şeker'e direkt bağlı olarak kurulmuş Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü mevcuttur.

Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü 2019 yılı içinde, Ortaklığımızla ilgili finansal, operasyonel ve stratejik gelişmelerin yatırımcı ve analistlerle paylaşılmasına yönelik 6 adet yatırımcı konferansı ve roadshowa katılmış, 60 adet telekonferans görüşmesi ve 80'in üzerinde bireysel/kurumsal yatırımcı toplantısı gerçekleştirmiştir. Bu konferanslarda ve telekonferanslarda, Şirket merkezinde veya yatırımcıların ofisinde olmak üzere 140 kurum ve fondan 273 yatırımcı/analistle bir araya gelinmiştir. Ortaklığımız hakkında rapor yayımlayan tüm analistlerle iletişim halinde olunmuş, raporların hazırlanması aşamasında doğru ve sağlıklı bilgiler aktarılmış ve raporlarına ilişkin görüşler bildirilmiştir. Mali tablolara ilişkin sonuçlar üzerine 3 adet telekonferans organize edilmiş

ve bunların kayıtları Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde yayımlanmıştır. 2019 faaliyet dönemi içinde Ortaklığımıza bilgi edinmek amacıyla e-posta yoluyla yaklaşık 2.300 adet başvuru yapılmıştır. E-posta yoluyla gelen başvurular haricinde telefon yoluyla da pek çok yatırımcı ve hissedar bilgilendirilmiştir.

2015 yılı içerisinde Ortaklığımız bünyesinde ilk kez Sürdürülebilirlik Raporlama çalışması yapılmış, bu süreçte tüm menfaat sahipleri açısından geliştirilebilir hususlar tespit edilmiştir. Bu kapsamda Kurumsal Yönetim konuları dâhilinde yer alan tüm Ortaklık politikaları, sistemleri, prosedürler ve “Etik Kurallar El Kitabı” gibi dokümanlar gözden geçirilmiş ve revize edilmesi yönünde çalışmalar yapılmıştır. Türk Hava Yolları 2019 yılında da sürdürülebilir bir gelecek için yürüttüğü çalışmalara ve yatırımlara kararlılıkla devam etmiş olup, yönetim, ekonomi, çevre ve sosyal olmak üzere her biri kendi bünyesinde birçok önemli başlığı barındıran dört temel üzerine odaklı bir strateji ile yürüttüğü sürdürülebilirlik çalışmalarını içeren 2018 yılı Sürdürülebilirlik Raporunu yayımlamıştır.

Tüm operasyonlarını, topluma, ekonomiye ve çevreye karşı sorumluluk bilinciyle yürüten ve sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmaya devam eden Türk Hava Yolları, geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi 2019 yılında da sürdürülebilirlik konusundaki çalışmaları ve politikaları ile, Borsa İstanbul’da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerden oluşan BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer almaya hak kazanmıştır.

Paydaşları ile kurduğu şeffaf iletişimi daha da geliştirmeyi hedefleyen Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü’nün, iPad, iPhone ve Android işletim sistemli cihazlar üzerinde çalışan Yatırımcı İlişkileri Uygulaması mevcuttur. Uygulama ile birlikte yerli ve yabancı yatırımcıların yanı sıra tüm paydaşlar Türk Hava Yolları ile ilgili en güncel gelişmelere, özel durum açıklamalarına, operasyonel ve finansal açıklamalara, yatırımcı sunumlarına, faaliyet raporları gibi pek çok bilgi ve dokümana istedikleri her yerden, 3 ayrı dijital platformda ve 2 dilde ulaşabilme olanağı elde etmektedir.

Müdürlük 2019 yılında yürüttüğü faaliyetlere ilişkin hazırladığı yıllık raporu Ortaklık Yönetim Kurulu’nun bilgisine sunmuştur.

Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü personelinin bilgileri aşağıda yer almaktadır:

Kadir Coşkun

Yatırımcı İlişkileri Müdürü

Tel: +90 212 463 63 63 Dâhili: 13630

E-posta: kadirc@thy.com

Özge Şahin

Yatırımcı İlişkileri Şefi

Tel: +90 212 463 63 63 Dâhili: 11841

E-posta: ozges@thy.com

Hilal Özmen

Mühendis

Tel: +90 212 463 63 63 Dâhili: 12976

E-posta: hozmen@thy.com

Nazire Şahan Korkmaz

Yatırımcı İlişkileri Uzmanı

Tel: +90 212 463 63 63 Dâhili: 12195

E-posta: nazirekorkmaz@thy.com

Burak Tavukçuoğlu

Yatırımcı İlişkileri Uzmanı

Tel: +90 212 463 63 63 Dâhili: 19832

E-posta: b.tavukcuoglu@thy.com

Çağatay Kaan Türkoğlu

Yatırımcı İlişkileri Uzmanı

Tel: +90 212 463 63 63 Dâhili: 16104

E-posta: cturkoglu@thy.com

3. Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı

Ortaklığımız Yatırımcı İlişkileri Birimi gerek pay sahiplerinin, gerek diğer paydaşların farklı iletişim kanallarıyla kendisine ulaştırdığı bilgi talepleri ve sorularını olabilecek en kısa zamanda, en etkin iletişim kanallarını kullanarak cevaplamaktadır. Diğer taraftan, pay sahiplerinin bilgi edinme haklarının etkin kullanımını teminen, Ortaklığımızın kurumsal internet sitesinden de erişilen Yatırımcı İlişkileri internet sayfası (investor.turkishairlines.com) bulunmakta olup, yatırımcılar ve diğer menfaat sahipleri söz konusu internet sitesinden Ortaklık ile ilgili halka açıklanan tüm mali ve operasyonel verilere, özel durum açıklamalarına ve pay sahipliği haklarının kullanımına ilişkin tüm ilan ve duyurulara ulaşabilmektedir. Ayrıca site üzerinden dağıtım listesine kayıt olan kişi/kurumlar güncel operasyonel ve finansal açıklamalardan e-posta yoluyla da haberdar olabilmektedirler.

Esas Sözleşme’de özel denetçi atanması talebine ilişkin herhangi bir düzenleme olmamakla birlikte 2019 yılı içerisinde özel denetçi tayini talebinde bulunulmamıştır.

4. Genel Kurul Toplantıları

Ortaklığımız Genel Kurul toplantılarına ilişkin düzenlemeler, Ortaklığımız Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde yer alan ve kamuya açık olan Ana Sözleşmemizde yer almaktadır.

2018 yılı hesap ve faaliyetlerinin görüşüldüğü Olağan Genel Kurul Toplantısı 28.06.2019 tarihinde, Ortaklık merkez adresi olan Yeşilköy Mahallesi, Havalanı Cad. No:3/1 Bakırköy/İstanbul adresindeki Genel Yönetim Binası VIP Toplantı Salonunda yapılmıştır. Olağan Genel Kurul toplantısına şirketin çıkarılmış sermayesi olan 1.380.000.000 TL'nin 943.139.813,07 TL'sini (%68) temsil eden hissedarlar katılmış olup, söz hakkı olmaksızın diğer menfaat sahipleri katılımı gerçekleşirken medya katılımı olmamıştır. Genel Kurul, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ve SPK mevzuatı gereğince fiziki ve elektronik ortamda gerçekleştirilmiştir.

Olağan Genel Kurul toplantısı ilanı ve daveti 03.06.2019/9842 sayılı Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi'nde (TTSG), 10.06.2019 tarihli Sabah Gazetesi'nde, Merkezi Kayıt Kuruluşu bünyesinde bulunan Elektronik Genel Kurul Sistemi'nde ve Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda duyurulmuştur. Ayrıca Ortaklığın ilgili mevzuat gereği yapması gereken bildirim ve açıklamalar ile birlikte, toplantı gününden üç hafta önce yatırımcı ilişkileri internet sitesinde yayımlanmıştır. TTK 437'nci maddesi gereğince, finansal tablolar, konsolide finansal tablolar, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, denetleme raporları ve Yönetim Kurulu'nun kâr dağıtım önerisi, mevzuatta belirtilen sürelerle uygun olarak, Genel Kurul toplantısından önce Ortaklığın internet sitesine yüklenmiş, merkez ve şubelerinde pay sahiplerinin incelemesine hazır bulundurulmuştur.

Gündemde özellik arz eden konularla ilgili Yönetim Kurulu Üyeleri, ilgili diğer kişiler, finansal tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililer ve denetçilerin gerekli bilgilendirmeleri yapabilmek ve soruları cevaplandırmak üzere Genel Kurul toplantısında hazır bulunmaları sağlanmıştır.

Ortaklığımız Genel Kurul toplantısında, gündemde yer alan konular tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktararak pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkânı verilmiştir. Genel Kurul'da, hissedarların sorularına şifahi, kapsamlı sorulara ise yazılı olarak cevap verilmesi uygulaması mevcut olmakla beraber, bu toplantıda yazılı cevap verilmesini gerektiren bir soru ile karşılaşılmamıştır. Toplantı esnasında yöneltilen sorulara sözlü açıklamalar ile cevap verilmiş ve sözkonusu cevaplar toplantı tutanağına eklenmiştir. Toplantıda yöneltilen soru ve cevapların yer aldığı toplantı tutanağı Ortaklığımız Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde yer almaktadır. Pay sahipleri tarafından bu toplantı esnasında herhangi bir gündem önerisi verilmemiştir.

Genel Kurul tutanakları ve hazır bulunanlar listesi aynı gün Kamuyu Aydınlatma Platformu üzerinden kamuoyu ile paylaşılmakta olup, Ortaklığımız Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde ve Elektronik Genel Kurul Sistemi'nde pay sahiplerinin bilgisine sunulmaktadır. Geçmiş yıllara ilişkin Genel Kurul tutanakları ve diğer belgeler de Ortaklığımız Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde yer almaktadır. 28.06.2019 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantı tutanağı 23.07.2019 tarih ve 9874 sayılı TTSG'de yayımlanmıştır.

Yönetim Kurulu'nda karar alınabilmesi için Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin çoğunluğunun olumlu oyunun arandığı ve olumsuz oy vermeleri nedeniyle kararın Genel Kurul'a bırakıldığı bir işlem bulunmadığından Genel Kurul'da böyle bir gündem maddesi yer almamıştır.

Genel Kurul'ca kabul edilmiş Bağış Politikamız çerçevesinde dönem içinde yapılan bağış ve yardımlar hakkında Genel Kurul'da ayrı bir gündem maddesi ile bilgi verilmektedir. Ortaklığımızın 2018 yılı içerisinde sosyal yardım amacıyla yapılan toplam bağış tutarı 434.783 TL olup, bunun dışında bağış bulunmamaktadır. Ortaklığımız Bağış Politikası Ortaklığımız Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde pay sahiplerinin bilgisine sunulmaktadır.

5. Oy Hakları ve Azlık Hakları

Oy Hakkı, Ana Sözleşmemizin 31'inci maddesinde aşağıdaki şekilde düzenlenmektedir:

“İşbu Ana Sözleşme'nin 6/d bendi hükümleri saklı kalmak kaydı ile olağan ve olağanüstü Genel Kurul toplantılarında hazır bulunan hissedarların veya vekillerinin her hisse için bir oyu vardır.”

Ana Sözleşmemizin 14'üncü maddesi 5'inci bendi hükmüne göre;

Aşağıdaki konularda Yönetim Kurulu'nun alacağı kararların geçerliliği C grubu hisseyi temsil eden Yönetim Kurulu üyesinin bu kararların alındığı toplantıya katılımı ve olumlu oy kullanmasına bağlıdır.

- Ana Sözleşme'nin 3.1. maddesinde belirtilen Ortaklık misyonunu açıkça olumsuz etkileyecek kararların alınması;
- Genel Kurul'a Ana Sözleşme değişikliği önerilmesi;
- Sermaye artırılması;
- Nama yazılı hisselerin devrinin onaylanması ve devrin pay defterine işlenmesi;
- Ortaklığın Sermaye Piyasası Kurulu'na sunduğu son yıllık bilançosunda yer alan aktif toplamının beher sözleşme bazında %5'ini geçen ve Ortaklığı doğrudan veya dolaylı olarak bağlayan her türlü işlem yapması, taahhüt altına sokacak her türlü kararların alınması, (şöyle ki kamu payının Ortaklık sermayesindeki payı %20'nin altına düştüğünde bu bent hükmü kendiliğinden ortadan kalkacaktır);
- Ortaklığın başka şirketlerle birleşmesi, feshi veya tasfiyesi;
- Münhasıran pazar şartları dâhilinde veya diğer kaynaklarla operasyon giderini dahi karşılayamayan hatlar haricinde, herhangi bir uçuş hattının kaldırılması veya sefer sayısının belirgin bir şekilde azaltılmasına ilişkin kararların alınması.

C grubu hissenin imtiyazları ancak Özelleştirme Yüksek Kurulu veya onun görevlerini devralacak başka bir kamu kurumu tarafından kısıtlanabilir.

Ortaklığımız azlık haklarının kullanılmasına azami önem göstermektedir. Ana Sözleşmemizin 10'uncu maddesine göre halka açık A grubu hisseleri ellerinde bulunduran hissedarların Yönetim Kurulu'na aday gösterebilmeleri, Yönetim Kurulu Üyeliği seçimi yapılan Genel Kurul toplantısında toplam çıkarılmış sermayenin en az %2'si oranında temsil edilmeleri ile mümkündür.

2019 yılında yapılan 2018 yılı hesap ve faaliyetlerinin görüşüldüğü Olağan Genel Kurul toplantısında hissedarlarımızdan azlığın yönetimde temsil edilmesine dair herhangi bir talep gelmemiştir. Ayrıca, karşılıklı iştirak ilişkisi içinde olunan herhangi bir şirket bulunmamakta, Ana Sözleşmemizde birikimli oy kullanma yöntemine yer verilmemektedir.

6. Kâr Payı Hakkı

Ortaklığımızda dağıtılabilir kârın tespiti ve dağıtımı esasları Ana Sözleşmemizin 36'ncı maddesinde düzenlenmiştir. Kara katılımda imtiyaz yoktur.

Kârın ödeme zaman ve şeklini, Sermaye Piyasası Kurulu tebliğleri gözetilerek Genel Kurul tespit eder. Bu kapsamda, Ortaklığımızın kâr dağıtım politikası, Ortaklığın stratejik hedefleri, büyüme trendi, finansman ihtiyacı ile pay sahiplerinin beklentileri dikkate alınarak Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu, ilgili yasal mevzuat ve Ana Sözleşmesindeki hükümler çerçevesinde belirlenmiş olup, söz konusu politika Ortaklığımız Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde ve Yönetim Kurulu faaliyet raporunda yer almaktadır. Kâr dağıtım politikası, pay sahiplerinin ortaklığın gelecek dönemlerde elde edeceği kârın dağıtım usul ve esaslarını öngörebilmesine imkân verecek açıklıkta asgari bilgileri içermekte olup, pay sahiplerinin menfaatleri ile ortaklık menfaati arasında dengeli bir politika izlenmesini esas alır.

Ortaklığımız Yönetim Kurulu'nun Ortaklık Kar Dağıtım Politikası'nın revizyonuna ilişkin teklifi 04.04.2016 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısında Genel Kurul tarafından onaylanmış olup, güncel politikaya Ortaklığın Yatırımcı İlişkileri internet sitesinden ulaşılabilir.

Ortaklığımız tarafından TTK ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri: II, 14.1 No'lu Tebliği hükümleri çerçevesinde Türkiye Muhasebe / Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TMS/TFRS)'na uygun olarak hazırlanan ve KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. tarafından denetlenen 2018 yılı hesap dönemine ait konsolide finansal tablolara göre 4.045.000.000 TL net dönem kârı elde edilmiş olup, yasal kayıtlarda (Vergi Usul Kanunu'na göre tutulan kayıtlarda) ise geçici vergi beyannamesine göre 8.115.218.355 TL net dönem zararı oluşmuştur. Ayrıca yasal kayıtlarda 10.055.207.776 TL geçmiş yıllar zararları bulunmaktadır. Bu çerçevede, Ortaklığımız yasal kayıtlarında bulunan net dönem zararının geçmiş yıllar zararlarına transfer edilmesine, yasal kayıtlarda kar dağıtımına konu edilecek kaynak bulunmadığından, TMS/TFRS'ye uygun olarak hazırlanan mali tablolara göre elde edilmiş olan

4.045.000.000 TL’lik net dönem kârının da geçmiş yıllar kârlarına transfer edilerek, 28.06.2019 tarihli Genel Kurul’da 2018 yılı için Ortaklık hissedarlarına kâr dağıtımı yapılmamasına karar verilmiştir.

7. Payların Devri

Ortaklığımız Ana Sözleşmesi’nin “Hissedarlık Niteliği”ne ilişkin 6’ncı maddesine göre yabancı hissedarların elinde bulundurdıkları hisseler Ortaklığın toplam çıkarılmış sermayesinin %40’ını geçemez. Yabancı hissedarların ellerinde bulundurdıkları hisselerin hesabında halka açık olmayan A grubu hisseleri elinde bulunduran hissedarın içindeki yabancılik oranı da dikkate alınır.

Ana Sözleşmemizin hisse devrine ilişkin 7’nci maddesi uyarınca; hisse devirleri Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası mevzuatı ve Sivil Havacılık mevzuatı hükümlerine tabi olup, Ana Sözleşmemizde pay sahiplerinin paylarını serbestçe devretmesini zorlaştıracı herhangi bir hüküm mevcut değildir.

Hissedarlık niteliği ve hisse devrine ilişkin hususlar, uygulama esasları ve gerekçeleri ile birlikte Ana Sözleşme’nin ilgili maddelerinde ayrıntılı olarak yer almakta olup, Ortaklığımız Yatırımcı İlişkileri internet sitesinden erişilebilir.

BÖLÜM II - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

8. Bilgilendirme Politikası

Ortaklığımız Yönetim Kurulunca; pay sahipleri, yatırımcılar, diğer sermaye piyasası katılımcıları ve diğer ilgili menfaat sahipleri ile hangi bilgilerin, ne şekilde, hangi sıklıkta ve hangi yollardan paylaşılacağına ve kamunun aydınlatılmasına ilişkin genel esas ve usulleri belirlemek amacıyla SPK Özel Durumlar Tebliği ve Kurumsal Yönetim Tebliği, ilgili Türk Ticaret Kanunu (TTK) hükümleri ve Borsa İstanbul (BİST) düzenlemeleri çerçevesinde Bilgilendirme Politikası oluşturulmuştur.

Bilgilendirme politikasının uygulanmasında, yatırımcıların yatırım kararlarını etkileyebilecek nitelikteki bilgi, olay ve gelişmelerin pay sahipleri, yatırımcılar, çalışanlar ve müşteriler olmak üzere tüm menfaat sahiplerine zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, kolay ve en düşük maliyetle ulaşılabilir şekilde, eşit koşullarda iletilmesinin sağlanması esastır.

Bu kapsamda Ortaklığımızca, 2019 yılı içerisinde 46 adet Özel Durum Açıklaması yapılmış olup, SPK ve BİST tarafından bu açıklamalarımıza ilişkin ek açıklama talebinde bulunulmamıştır. Ortaklığımız özel durum açıklamalarını, yatırımcılara, tasarruf sahiplerine, kurum ve kuruluşlara aynı anda, zamanında, anlaşılabilir, doğru, yorumlanabilir, tam olarak açıklamaya özen göstermiştir.

Ortaklığımızın bilgilendirme politikasının izlenmesi, gözetimi ve geliştirilmesi Yönetim Kurulu'nun yetki ve sorumluluğu altındadır. Bilgilendirme politikasında yapılacak değişiklikler yine Yönetim Kurulu tarafından onaylanarak yürürlüğe girer ve Ortaklık internet sitesinde yayımlanır.

9. Kurumsal İnternet Sitesi ve İçeriği

Ortaklığımızın kurumsal internet sitesinin adresi www.turkishairlines.com, kurumsal internet sitesinden de erişilebilen Yatırımcı İlişkileri internet sitesinin adresi investor.turkishairlines.com olup, her iki sitenin de İngilizce versiyonu mevcuttur. Şirket'in kurumsal internet sitesi ve yatırımcı ilişkileri internet sitesindeki bilgiler, ilgili mevzuat hükümleri gereğince yapılmış olan açıklamalar ile aynı ve/veya tutarlı olup; çelişkili veya eksik bilgi içermez.

Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirtilen hususları da içerecek şekilde, güncel Ortaklık yapısı, değişikliklerin yayınlandığı TTSG ile birlikte Ortaklık Ana Sözleşmesi'nin son hali, Genel Kurul toplantılarına ilişkin olarak gündem, vekâleten oy kullanma formu, hazır bulunanlar listeleri, ek bilgiler ve toplantı tutanakları, faaliyet raporları, mali tablolar, ticari faaliyet dataları, Ortaklık sunumları, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporları, Yönetim Kurulu ve komiteler hakkında bilgi, Özel Durum Açıklamaları, Basın Açıklamaları, Etik Kurallar, Politikalar (Kâr Dağıtım Politikası, Bilgilendirme Politikası, Ücretlendirme Politikası, Bağış Politikası), ilişkili taraflarla işlemlere ilişkin bilgiler, hisse bilgileri, analist bilgileri, bağımsız denetçi bilgileri, Ticaret Sicili bilgileri, iletişim bilgileri ile sık sorulan sorular yer almaktadır.

Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde yer alan tüm bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde ayrıca İngilizce olarak da hazırlanmaktadır. Yatırımcılar, Türk Hava Yolları Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde Görüş ve Öneriler başlığı altında her türlü görüş ve önerilerini ilgili form vasıtasıyla Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü'ne iletebilmektedirler. Yatırımcılar iletişim başlığı altında ise her türlü sorularını ulaştırabilmeleri için ir@thy.com e-posta adresine yönlendirilmektedir. Ek olarak site üzerinden dağıtım listesine kayıt olan kişi/kurumlar güncel operasyonel ve finansal açıklamalardan e-posta yoluyla da haberdar olabilmektedirler.

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın 31.05.2013 tarihli "Sermaye Şirketlerinin Açacakları İnternet Sitelerine Dair Yönetmelik" uyarınca internet sitesinde özgülenmiş olarak bulundurulması öngörülen içeriğe Ortaklığımız internet sitesinin ana sayfasında yer alan "Bilgi Toplumu Hizmetleri" linkinden erişim sağlanmaktadır.

10. Faaliyet Raporu

Ortaklığımız faaliyet raporu, kamuoyunun Ortaklığın faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak şekilde hazırlanmakta olup, faaliyet raporlarında ilgili mevzuat ve Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde sayılan tüm bilgilere yer verilmektedir.

BÖLÜM III – MENFAAT SAHİPLERİ

11. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi

Yasal düzenlemelerde öngörülenler ve özel durum açıklamalarına ek olarak, Ortaklığımızla ilgili diğer menfaat sahiplerini de ilgilendirdiği düşünülen diğer bilgi ve açıklamalar da en uygun iletişim araçları ile zamanında ve açıklayıcı bir şekilde kamuya açıklanmaktadır. Pay sahipleri ve sermaye piyasası katılımcılarının yanı sıra, tedarikçiler, finans kuruluşları ve tüm diğer menfaat sahipleri de basın bültenleri, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, internet sitesi ve Ortaklık Bilgilendirme Politikası kapsamındaki uygulamaları ile sürekli olarak bilgilendirilmektedir. Çalışanların Ortaklığın genel uygulamalarına ve faaliyetlerine yönelik bilgi almasını teminen iç düzenlemelerle duyuru yapılmasının yanı sıra Ortaklık intranet sitesi de aktif olarak kullanılmakta ve aylık olarak kurum içi iletişim yayını olan “Empathy” dergisi çıkarılmaktadır. Şirketimizin iletişim kanalları, her türlü menfaat sahibinin ulaşımına açık olarak oluşturulmuş ve iletişim bilgileri aynı zamanda Şirket’in internet sitesinde ilan edilmiştir.

Çalışanların gündelik hayatlarını kolaylaştırabilmek için geliştirilen UP mobil uygulaması, Ortaklığımızda kullanılan en etkin mecra olup, mevcut durumda 39.000 kullanıcı sayısına sahiptir. Uygulama sayesinde çalışanlar uçuş doluluk oranları, çalışanlara özel indirimli markalar, servis ve yemek bilgileri, akıllı rehber, çalışan doğum günleri, anketler, görüş ve öneri bildirme gibi alanlara mobil olarak ulaşabilmektedir.

Menfaat sahiplerinin, Kurumsal Yönetim Komitesi veya Denetimden Sorumlu Komite ile Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü üzerinden veya direkt olarak e-posta, posta, telefon gibi kanallardan her zaman iletişime geçmesi mümkündür. Menfaat sahipleri arasında çıkar çatışmaları ortaya çıkması veya bir menfaat sahibinin birden fazla çıkar grubuna dâhil olması durumunda; sahip olunan hakların korunması açısından mümkün olduğunca dengeli bir politika izlenmekte ve her bir hakkın birbirinden bağımsız olarak korunması hedeflenmektedir.

12. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı

Ortaklığımızda düzenli olarak tedarikçi firmaların, yurt içi ve yurt dışı satış acentelerinin, Ortaklığımız satış teşkilatının ve çeşitli kademedeki personelin katıldığı toplantıların yanı sıra her sene düzenli olarak, Ortaklığımız yurt içi ve yurt dışı müdürleri ile üst düzey yöneticilerin ve Yönetim Kurulu üyelerinin katıldığı yönetim toplantıları yapılmakta ve bu toplantılarda gerek workshoplar gerekse paneller ile ilgili konular hakkında görüş alış verişinde bulunmaktadır.

Ayrıca Ortaklığımızda öneri sistemi uygulanmakta olup, bu sistem sayesinde çalışanlar, Şirket ile ilgili her konuda iyileştirme ve geliştirmeye yönelik önerilerini sunmakta ve uygun bulunan öneriler uygulamaya konulmaktadır. Ortaklık, ayrıca tüm menfaat sahiplerinin görüş, önerilerini ve müşteri memnuniyeti anketlerini dikkate almaktadır.

13. İnsan Kaynakları Politikası

Ortaklığımızın Yönetim Kurulu tarafından belirlenmiş İnsan Kaynakları Prosedürü mevcut olup, süreçlere göre yapılanmış alt birimleri ile tüm personele yönelik her türlü işlem mevzuat çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. İşe alım ve kariyer planlamaları süreçlerinde eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat ilkesi benimsenmektedir. Ortaklığımızın personel istihdam süreçlerinin usul ve esasları, Ortaklık Genel İstihdam Prosedürü'nde ve istihdam süreç şemalarında tanımlanmıştır. Süreçler; kokpit personeli, kabin personeli, kapsam içi personel ve kapsam dışı personel olarak çalışma grupları bazında farklılıklar göstermektedir. Prosedürde genel hatlarıyla her bir aşamada sorumluluk sahibi olan birimler, ilan kriterleri, süreç akışları ve personel kayıtlarının yönetimi hakkında bilgiler yer almaktadır.

Çalışanlarla ilişkiler, Personel İlişkileri Müdürlüğü üzerinden gerçekleştirilmektedir. Personel İlişkileri Müdürlüğü çalışanlarla iletişimi geliştirmek, çalışan bağlılığını/ memnuniyetini yıllık olarak ölçümlemek ve birim bazında raporlamak, çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırıcı aksiyonlar almak, benchmark çalışmaları ile motivasyon artırıcı trendleri takip ederek Ortaklık içerisinde uygulamak ve tüm çalışanları ilgilendiren duyuruları yapmaktan sorumludur. Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması ve çalışanların Şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınır. Ortaklığımız personelinin görev tanımları Türk Hava Yolları intranet sayfasında güncel olarak yayınlanmaktadır. Tüm çalışanlar Türk Hava Yolları intranet sayfasından görev tanımlarına erişebilmektedir.

Öte yandan, Ortaklığımız personeli büyük çoğunluğu sendika üyesidir. Yasal mevzuatta düzenlenen sayı ve oranlarda sendikaca atanan temsilciler ve sendika yöneticileri vasıtasıyla Toplu İş Sözleşmesi ve personeli ilgilendiren her türlü konuda, her seviyede, çalışanlarla işveren arasındaki ilişkiler en etkin ve sonuç alacak biçimde yürütülmektedir. Çalışanlara sağlanan tüm haklarda adil davranılır, çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini artırmalarına yönelik eğitim programları gerçekleştirilir. Çalışanlar için gerek yurt içinde gerekse yurt dışında güvenli çalışma ortamı ve koşulları sağlanır.

14. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk

Bayrak taşıyıcı kimliğine uygun olarak çalışmalarını sürdürmekte olan Ortaklığımız, faaliyetlerinde sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı davranmaya azami derecede riayet etmekte ve iştiraklerini de bu doğrultuda yönlendirmekte ve destek olmaktadır. Yönetim Kurulumuzca Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde Ortaklığımız Etik Kurallar El Kitabı oluşturulmuş olup, Ortaklığımız internet sitesinde yayımlanmıştır. Ayrıca PR.10.32.084 kodlu Etik Kurul prosedürü güncellenerek 08.05.2019 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Ortaklığımız etik kuralları, temel ilke ve değerlerimizin yanı sıra mevzuata uyum, rüşvet ve yolsuzluk, rekabete aykırı davranış gibi çeşitli hususları kapsamaktadır. Çalışanlarımız, Ortaklığımız bünyesinde göreve başlarken Etik

Kurallarımızı öğrenmekte, Ortaklığımızın Kurumsal Etik Kurallar El Kitabı ve Kurumsal Etik Prosedürleri hakkında bilgilendirilmektedir. Böylelikle çalışanlarımızın, çalışma hayatında kabul görmüş genel prensipler doğrultusunda söz ve davranışlarında yasalara, etik değerlere, toplumsal normlara ve çevreye saygılı hareket etmeleri sağlanmaktadır. Bu amaçla tüm Ortaklık çalışanlarına Etik Kurallar ve Etik Kurul Eğitimi atanarak Ortaklık çalışanlarının Etik Kurallar ile ilgili farkındalık seviyelerinin artırılması amaçlanmıştır.

Ek olarak Ortaklığımız bünyesinde kurulan Etik Bildirim Hattı olan Etik Hat, Türk Hava Yolları çalışanlarının, ayrımcılık, rüşvet, menfaat çatışması ve rekabete aykırı uygulamalar gibi konularda kurumsal ilkelerimize aykırı olan her türlü davranışı isim vermeden bildirebilmelerini sağlamak amacıyla kurulmuş bir ihbar sistemidir. Yönetim sürecini tamamen bağımsız bir üçüncü şahıs şirketin üstlenmiş olduğu Etik Hat, Türk Hava Yolları çalışanlarının etik konular ile ilgili sorularına ve/veya bildirimlerine özel bir hattır. Ortaklığımız bünyesinde, bu başvuruları ele almakla görevli, dört kurul üyesi ve bir kurul başkanından oluşan Etik Kurulumuz, Etik Hat'a yapılan her başvuru ile ilgili olarak Alt Komisyon üyeleri tarafından yürütülen çalışmalar ışığında personeli dinleyerek, ilgili departmanların görüşlerini aldıktan sonra, elde edilen sonuçlar doğrultusunda ünite nezdinde tavsiye niteliğinde karar alabildiği gibi personel hakkında idari işlemde bulunmak üzere karar alabilir. 2019 yılında, Ortaklığımız çalışanları tarafından Etik Hat'a 278 bildirim ulaşılmıştır. Bu bildirimler, çalışan-çalışan, çalışan-yönetici iletişim problemleri, kurumun genel uygulamaları ve çalışma koşullarına eleştiri gibi konuları kapsamaktadır.

Ortaklığımız, gerek yurt içindeki gerekse yurt dışındaki tüm faaliyetlerini hem iklimsel ve çevresel hem de sosyal sorumluluklarını göz önünde bulundurarak sürdürmektedir. Çevreye verilen zarar sebebiyle Ortaklık aleyhine açılan herhangi bir dava bulunmamaktadır. Ortaklığımızın ilgili sorumluluklarına ilişkin gerçekleştirmekte olduğu tüm çalışmaları içeren Sürdürülebilirlik Raporu'na Yatırımcı İlişkileri internet sitesinden ulaşılabilir.

Ortaklığımız 2019 yılı sosyal sorumluluk çalışmalarını bilim ve kültür, teknoloji, çevre ve dezavantajlı gruplara yönelik projeler üreterek gerçekleştirmiştir. 2019'da Birleşmiş Milletler Medeniyetler İttifakı ile imzalanan anlaşma sayesinde sporun birleştirici gücünü sosyal eşitsizliklerin sonlandırılması için sosyal sorumluluk projesi ile 2020'de sürdüreceğini kamuoyuna duyurmuştur.

Türk Kızılayı ile anlaşmamız kapsamında, yardım, kan ve kan malzemelerinin taşınması, yardım ekiplerinin seyahati konusunda desteğimiz sürdürülmüştür. Tüm dünyada ilgi ile izlenen spor organizasyonlarına sponsor olan Türk Hava Yolları, engelli bireylerin spor aktivitelerine daha çok entegre olabilmesi için çeşitli çalışmaları hayata geçirmektedir. Bu kapsamda Bedensel Engelliler Federasyonu ile sponsorluk anlaşması devam etmektedir.

Türk Hava Yolları, ülkemizde çocukların ve gençlerin bilimsel araştırmalara ilgisinin artırılması için bilim, teknoloji ve inovasyon alanındaki çeşitli sivil toplum kuruluşlarını desteklemeye devam

etmektedir. Teknofest Havacılık, Uzay ve Teknoloji Festivali sponsorluğumuz ile Eylül ayında, Atatürk Havalimanı'nda gerçekleşmiş, havacılık sektörüne ilgi duyan ziyaretçilerin yoğun katılımı ile sonuçlanmıştır.

Türk Hava Yolları 7. Bilim Elçileri Zirvesi dünya çapında bilim ve teknoloji alanında çalışmalar yapan çeşitli bilim insanları ile gerçekleştirilmiştir. Ülkemiz çapında yüzlerce üniversiteli gence fırsat eşitliği sağlamıştır. Turkish Airlines Science Expo sponsorluğumuz ile teknoloji, havacılık ve bilim alanında bölge çapında gelişmeleri desteklemektedir.

TOSİDO, Ortaklığımız sosyal sorumluluk projesi ile her ay Tour İstanbul, Uçuş Eğitim Başkanlığı (Simülatör) ve DO&CO'da havacılık ve kültür gezileri kapsamında dezavantajlı gruplarla gerçekleştirilen proje 2019 yılında da çeşitli STK'lardan dezavantajlı çocuk, genç ve yaşlılara ev sahipliği yapmıştır. Sıfır Atık Zirvesi'ne olan desteklerimiz devam etmektedir.

Ortaklık hizmetlerinin pazarlanmasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı her türlü tedbiri almakta olup, müşterinin satın aldığı hizmete ilişkin talepleri süratle karşılanmaktadır. Ortaklık, verdiği hizmetlerde kalite standartlarına uyar ve standardın korunmasına özen gösterir. Ticari sır kapsamında, müşteri ve tedarikçiler ile ilgili bilgilerin gizliliğine özen gösterilmektedir.

BÖLÜM IV – YÖNETİM KURULU

15. Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve Oluşumu

Ortaklığımız Yönetim Kurulu, alacağı stratejik kararlarla, Ortaklığın risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla Ortaklığın öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek, Ortaklığı idare ve temsil etmektedir. Yönetim Kurulumuz; Ortaklığın stratejik hedeflerini tanımlamakta, ihtiyaç duyacağı işgücü ile finansal kaynaklarını belirlemekte ve yönetimin performansını denetlemektedir.

Yönetim Kurulu, Genel Kurul tarafından seçilen dokuz üyeden oluşur. Yönetim Kurulunun dokuz üyesinden sekizinin A grubu hissedarların kendi aralarında yaptıkları seçimden en çok oy alan adaylardan ve bir üyesinin de C grubu hissedarın göstereceği adaydan seçilmesi zorunludur. Yönetim Kurulu'nun C grubu hisseyi temsil eden üyesi ile birlikte en az altı üyesinin Türk vatandaşı olması zorunludur. Yönetim Kurulu Üyelerinin görev süresi Ana Sözleşmemizin 10'uncu maddesine göre 2 (iki) yıldır. Genel Kurul, Yönetim Kurulu Üyelerini görev süreleri dolmadan görevden alabilir. Görev süreleri dolan Yönetim Kurulu Üyeleri yeniden seçilebilir.

Ortaklığımız Yönetim Kurulu'nda üç kişi İcra Komitesi'nde görev almakta olup, diğer altı üye icrada görev almamaktadır. İcracı olmayan Yönetim Kurulu Üyelerinin üçü SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde tanımlanan şekilde Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almaktadır. Havacılık sektörünün dinamik yapısı gereğince Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı'nın aynı kişi olması yeknesaklık sağlanması bakımından daha uygun olacağından

Ortaklığımızın Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu Başkanı aynı kişidir, Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı değildir. Ortaklığımızda tüm stratejik ve yönetsel kararlar İcra Komitesi'nce ve oy çokluğu prensibiyle alındığından hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisine sahip değildir.

Yönetim Kurulu'nda kadın üye oranı ile ilgili belirlenen bir hedef bulunmamakla birlikte, 2019 yılı itibarıyla Ortaklık Yönetim Kurulu'nun bir kadın üyesi bulunmaktadır. 2019 yılında Yönetim Kurulu bünyesinde gerçekleşen önemli değişiklikler aşağıda sırasıyla belirtilmiştir.

- Ortaklığımız'ın 28.06.2019 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısında Yönetim Kurulu Üyesi Sayın İsmail Cenk Dilberoğlu görevinden ayrılmıştır.
- Sayın Arzu Akalın'ın 04.05.2018 tarihinde Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği görevinden istifa etmesi sebebiyle, münhal bulunan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliğine Sayın Fatmanur Altun'un seçilmesi 28.06.2019 tarihli Genel Kurul'un onayına sunulmuş ve oyçokluğu ile kabul edilmiştir.
- Sayın İsmail Gerçek'in 04.05.2018 tarihinde Yönetim Kurulu Üyeliği görevinden istifa etmesi sebebiyle, münhal bulunan Yönetim Kurulu Üyeliğine Sayın Mithat Görkem Aksoy'un seçilmesi 28.06.2019 tarihli Genel Kurul'un onayına sunulmuş ve oyçokluğu ile kabul edilmiştir.
- 28.06.2019 tarihli Türk Hava Yolları Olağan Genel Kurulu'nda Yönetim Kurulu üyeliklerine C grubu hisseyi temsilen ve Yönetim Kurulu Başkanı olarak Sn. Mehmet İlker Aycı'nın, Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak Sn. Mecit Eş'in, Yönetim Kurulu üyesi olarak Sn. Bilal Ekşi, Sn. Orhan Birdal, Sn. Mithat Görkem Aksoy, Sn. Salim Arda Ermut'un, Yönetim Kurulu bağımsız üyesi olarak Sn. Fatmanur Altun, Sn. Ogün Şanlıer ve Sn. Muzaffer Akpınar'ın seçilmelerine oy çokluğu ile karar verilmiştir.
- Denetimden Sorumlu Komite'ye Komite Başkanı olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Mehmet Muzaffer Akpınar'ın, Komite üyesi olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Ogün Şanlıer'in; Kurumsal Yönetim Komitesi'ne Komite Başkanı olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Fatmanur Altun'un, Komite üyeleri olarak Yönetim Kurulu Üyeleri Sn. Mithat Görkem Aksoy ve Sn. Orhan Birdal ile Sermaye Piyasası Kurulu II-17.1 nolu Kurumsal Yönetim Tebliği gereğince Yatırımcı İlişkileri Müdürü Sn. Kadir Coşkun'un; Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne Komite Başkanı olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ogün Şanlıer'in, Komite üyesi olarak Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Mehmet Muzaffer Akpınar'ın; İcra Komitesi'ne; Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Mehmet İlker Aycı'nın İcra Komitesi Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Vekili Sn. Mecit Eş'in İcra Komitesi Başkan Vekili, Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Salim Arda Ermut'un ise İcra Komitesi Üyesi olarak atanmasına karar verilmiştir.

TÜRK HAVA YOLLARI A.O. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU

31.12.2019 tarihi itibari ile Yönetim Kurulu Üyelerine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuş olup, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak Yönetim Kurulu Üyelerinin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelere olmaktadır:

Adı Soyadı	Görevi	Göreve Başlama Tarihi	Bağımsızlık Durumu	Yer Aldığı Komiteler ve Görevi
M. İlker Aycı	Yönetim Kurulu Başkanı	04.04.2014	Bağımsız Üye Değil	İcra Komitesi/ Başkan
Prof. Dr. Mecit Eş	Yönetim Kurulu Başkan Vekili	29.03.2013	Bağımsız Üye Değil	İcra Komitesi/ Başkan Vekili
Salim Arda Ermut	Yönetim Kurulu Üyesi	28.06.2019	Bağımsız Üye Değil	İcra Komitesi / Üye
Bilal Ekşi	Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi	21.10.2016	Bağımsız Üye Değil	
Orhan Birdal	Yönetim Kurulu Üyesi	09.06.2017	Bağımsız Üye Değil	Kurumsal Yönetim Komitesi / Üye
Mithat Görkem Aksoy	Yönetim Kurulu Üyesi	04.05.2018	Bağımsız Üye Değil	Kurumsal Yönetim Komitesi / Üye
Ogün Şanlıer	Yönetim Kurulu Üyesi	06.04.2015	Bağımsız Üye	Riskin Erken Saptanması Komitesi / Başkan, Denetimden Sorumlu Komite/ Üye
M. Muzaffer Akpınar	Yönetim Kurulu Üyesi	24.04.2007	Bağımsız Üye	Denetimden Sorumlu Komite/ Başkan, Riskin Erken Saptanması Komitesi / Üye
Dr. Fatmanur Altun	Yönetim Kurulu Üyesi	04.05.2018	Bağımsız Üye	Kurumsal Yönetim Komitesi / Başkan

2019 yılında Yönetim Kurulu Üyeliği yapmış, fakat 31.12.2019 itibari ile görevde olmayan yöneticilere ilişkin bilgiler ise aşağıda sunulmuştur.

Adı Soyadı	Görevi	Göreve Başlama Tarihi	Bağımsızlık Durumu	Yer Aldığı Komiteler ve Görevi
İsmail Cenk Dilberoglu	Yönetim Kurulu Üyesi	06.04.2015	Bağımsız Üye Değil	İcra Komitesi / Üye

Yönetim Kurulu Üyelerinin özgeçmişleri ve Ortaklık dışında aldıkları görevler Faaliyet Raporu’nun Yönetim Kurulu bölümünde ve Ortaklığımız Yatırımcı İlişkileri internet sitesinin Kurumsal Yönetim bölümünde yer almaktadır. Bağımsız Üyelerin bağımsızlık beyanları Kamuyu Aydınlatma Platformu’na iletilmiştir ve ekte yer almaktadır. İlgili faaliyet dönemi itibariyle bağımsızlığı ortadan kaldıran herhangi bir durum ortaya çıkmamıştır.

16. Yönetim Kurulu’nun Faaliyet Esasları

Ortaklığımız Yönetim Kurulu faaliyetleri Ana Sözleşmemizin 14’üncü maddesinde düzenlenmekte olup;

Yönetim Kurulu Ortaklık işleri gerektirdikçe ve her halde en az ayda bir defa toplanır. Toplantı yeri Ortaklık merkezidir. Yönetim Kurulu kararı ile başka bir yerde de toplanılabilir. Toplantılarda görüşülecek işlerin bir gündem ile tespit edilmiş olması ve gündemin toplantı gününden önce üyelere tebliğ edilmiş bulunması gerekir. Yönetim Kurulu Başkanı, diğer Yönetim Kurulu Üyeleri ve Genel Müdür ile görüşerek Yönetim Kurulu Toplantıları’nın gündemini belirler. Üyeler her toplantıya katılmaya ve toplantılarda görüş bildirmeye özen gösterir. Yönetim Kurulu toplantılarına davet, gündemde yer alan konular ile ilgili bilgi ve belgelerin, eşit bilgi akışı sağlanması amacıyla, toplantı gününden en az üç gün evvel yapılır. Toplantıya katılamayan ancak görüşlerini yazılı olarak Yönetim Kurulu’na bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulmaktadır.

Yönetim Kurulu en az altı üyenin katılımı ile toplanır. Yönetim Kurulu, kararlarını en az beş üyenin olumlu oyu ile alır. Yönetim Kurulunca izinli sayılmaksızın veya haklı bir sebebe dayanmaksızın arka arkaya dört toplantıya veya bir yıl içinde toplam altı toplantıya katılmayan üye istifa etmiş sayılır.

Yönetim Kurulu’nda her üyenin bir oy hakkı bulunmaktadır. C grubu hisseyi temsil eden Yönetim Kurulu Üyesi’nin toplantıya katılımı ve olumlu oy kullanması şartı ile geçerli olacak konulara bu raporun “5. Oy Hakları ve Azlık Hakları” bölümünde yer verilmiştir.

Yönetim Kurulu toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılmaktadır. Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu toplantılarına icracı olmayan üyelerin etkin katılımını sağlama yönünde en iyi gayreti gösterir. Yönetim Kurulu Üyesi, toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçesini karar zaptına geçirir.

Yönetim Kurulu Üyesi şirket işleri için yeterli zaman ayırır. Yönetim Kurulu Üyesi’nin başka bir şirkette yönetici ya da Yönetim Kurulu Üyesi olması veya başka bir şirkete danışmanlık hizmeti vermesi halinde, söz konusu durum çıkar çatışmasına yol açmamakta ve üyenin Şirket’teki görevini aksatmamaktadır. Bu nedenle, Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanmamış veya sınırlandırılmamıştır.

2019 yılı içerisinde 53 Yönetim Kurulu Toplantısı yapılmış olup 288 karar alınmıştır. Bu toplantılarda görüşülen ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri tarafından onaylanmayarak Genel Kurul onayına sunulması gereken ilişkili taraf işlemleri veya önemli nitelikte işlemler bulunmamaktadır.

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

Ortaklığımızca yöneticinin sorumluluklarını kendisinden beklenen özenle yerine getirmemesi ve görevini icra ederken yaptığı hata, ihmal veya kusur nedeniyle kendisinden talep edilen zararları teminat kapsamına alan Yönetici Mali Mesuliyet Sigortası yaptırılmış olup, sigorta teminatı 25 Milyon ABD dolarıdır.

17. Yönetim Kurulu’nda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

Yönetim Kurulu’nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir şekilde yerine getirmesini teminen, Yönetim Kurulu bünyesinde TTK ve SPK mevzuatı çerçevesinde aşağıdaki komiteler oluşturulmuştur.

2018 yılında ayrıca Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulmamış olup, Kurumsal Yönetim Komitesi’nin bu görevleri de yerine getirmesi benimsenmiştir. Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi’nin hangi üyelerden oluşacağı, Yönetim Kurulu tarafından belirlenerek kamuya açıklanmıştır. Komitelerin görev alanları ve çalışma esasları da Yönetim Kurulunca belirlenmiştir. Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve destek Yönetim Kurulu tarafından sağlanmaktadır.

Ortaklığımızda İcra Başkanı ve Genel Müdür komitelerde görev almamaktadır. Bir Yönetim Kurulu Üyesi’nin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilmekle beraber, Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan üç komitenin başkanlarının ve Denetimden Sorumlu Komite Üyelerinin Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinden seçilme zorunluluğu bulunduğundan Yönetim Kurulu Üyelerimizden Sn. Ogün Şanlıer hem Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanı hem de Denetimden Sorumlu komite Üyesi olarak görev yapmakta, Yönetim Kurulu Üyelerimizden Sn. Mehmet Muzaffer Akpınar ise hem Riskin Erken Saptanması Komitesi Üyesi hem de Denetimden Sorumlu Komite Başkanı olarak görev yapmaktadır.

Türk Hava Yolları A.O. Kurumsal Yönetim Komitesi

Başkan: Dr. Fatmanur Altun

Üyeler: Orhan Birdal, Mithat Görkem Aksoy, Kadir Çoşkun (Yatırımcı İlişkileri Müdürü)

Doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalışan Kurumsal Yönetim Komitesi, Ortaklığın uluslararası ölçekte kabul görmüş Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumu; Yönetim Kurulu Üyeleri ve üst düzey yöneticilerin belirlenmesi, ücret, ödül ve performans değerlemesi ile kariyer planlaması; yatırımcı ilişkileri ve kamuyu aydınlatma konularında çalışmalar yapmak suretiyle Yönetim Kurulu'na destek verir ve yardımcı olur. Kurumsal Yönetim Komitesi, Ortaklığın performansını artırıcı yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinde, Ortaklığın oluşturduğu ve oluşturacağı sistem ve süreçleri gözden geçirir, değerlendirir, önerilerde bulunur ve Yatırımcı İlişkileri Bölümü'nün çalışmalarını gözetir. Kurumsal Yönetim Komitesi 2019 yılında bir kez Yönetim Kurulu'na yazılı bilgilendirmede bulunmuştur.

Türk Hava Yolları A.O. Denetimden Sorumlu Komite

Başkan: Mehmet Muzaffer Akpınar

Üye: Ogün Şanlıer

Doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalışan Denetimden Sorumlu Komite, Şirket uygulamalarının ulusal ve uluslararası yasalara ve mevzuata uygunluğunu sağlamak, iş süreçlerini denetim yoluyla iyileştirmek ve bilginin şeffaflığını sağlamak amacıyla yapılacak olan çalışmaları koordine etmek suretiyle Yönetim Kurulu'na yardımcı olur. Denetimden Sorumlu Komite, her türlü iç ve bağımsız dış denetimin yeterli ve şeffaf bir biçimde yapılması için gerekli tüm tedbirlerin alınmasından ve Sermaye Piyasası Mevzuatı ile verilen görevlerin yürütülmesinden sorumludur. Denetimden Sorumlu Komite üyeleri Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinden seçilmiştir ve her ikisi de denetim/muhasebe ve finans konusunda beş yıllık tecrübeye sahiptir. Komite çeyreklik finansal sonuçların açıklanması öncesinde, en az üç ayda bir toplanmaktadır. 2019 yılı içerisinde Yönetim Kurulu'na altı kez yazılı bildirimde bulunulmuştur.

Türk Hava Yolları A.O. Riskin Erken Saptanması Komitesi

Başkan: Ogün Şanlıer

Üyeler: Mehmet Muzaffer Akpınar

Riskin Erken Saptanması Komitesi, 2014 yılının Nisan ayında Yönetim Kurulu tarafından oluşturulmuş ve yetkilendirilmiştir. Komite, iki üyeden oluşur ve Komite başkanı bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçilir. Riskin Erken Saptanması Komitesi;

a) Ortaklığın varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi ile ilgili çalışmalar yapar.

b) Risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kere gözden geçirir.

Komite tüm çalışmalarını yazılı hale getirir, kaydını tutar ve her iki ayda bir durum değerlendirmesi, tavsiye ve önerilerini içeren bir rapor hazırlayarak Yönetim Kurulu'na sunar. Komite 2019 yılında altı kez toplanmış ve hazırladıkları risk değerlendirmesi raporunu Yönetim Kurulu'na sunmuştur.

18. Risk Yönetim ve İç Kontrol Mekanizması

Risk Yönetim Mekanizması

Rekabetin yüksek olduğu havacılık sektöründeki potansiyel risklerin kontrol altına alınması ve sürdürülebilir büyümenin tesis edilebilmesi açısından, Ortaklığımızın etkin bir risk yönetimi stratejisine sahip olması büyük önem arz etmektedir. Ortaklığımız bünyesinde akaryakıt fiyatı, faiz oranları, nakit akışı ve döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalar ile karşı taraf kaynaklı risklerin minimum seviyelere indirilmesi ve olası şoklara karşı makul derecede güvence sağlanması hedeflenmektedir.

Ortaklığımızın finansal risk yönetimi stratejisinin belirlenmesi ve maruz kalınan/kalınabilecek finansal risklerin yönetimine ilişkin gerekli çalışmaların yürütülmesi amacıyla Hazine ve Risk Yönetimi Komisyonu kurulmuştur. Komisyon Genel Müdür (Mali) Yardımcısı'nın başkanlığında, Finans Başkanı, Muhasebe ve Mali Kontrol Başkanı, Hazine Başkan Yardımcısı ve ilgili tüm müdürlüklerimiz yöneticilerinin katılımlarıyla toplantılar gerçekleştirilmektedir.

Finansal risk yönetimi stratejisi kapsamında, akaryakıt fiyatındaki dalgalanma sonucunda ortaya çıkabilecek olası nakit hareketini kontrol edebilmek amacıyla, ilk defa 2009 yılında riskten korunma işlemlerine başlanmıştır. Edinilen piyasa tecrübesi dâhilinde akaryakıt fiyatı riskinden korunma stratejisi yıllar içerisinde geliştirilerek güncellenmiştir. Halihazırda, swap, opsiyon bazlı maliyetsiz bantlı yapılar ve prim ödemeli opsiyonlu yapılar arasından piyasa şartlarına uygun olanı kullanılarak akaryakıt fiyat riski minimize edilme çalışmaları sürdürülmektedir.

Ortaklığımız gelir ve giderlerini oluşturan para birimleri arasındaki uyumsuzluk sonucunda oluşabilecek döviz kuru riskinin yönetilebilmesi amacıyla, öncelikle doğal riskten korunma yöntemleri uygulanmaktadır. Bu doğrultuda, Ortaklığımızca yapılan tüm anlaşmaların para birimi mümkün olduğunca gelir ve gider dengesini gözeterek şekilde belirlenmektedir. Öte yandan, döviz kuru riskinin yönetilebilmesi için de, 2013 yılında riskten korunma stratejisi geliştirilmiş ve türev ürün işlemlerine başlanmıştır. Edinilen piyasa tecrübesi ve döviz kuru piyasasındaki gelişmeler doğrultusunda söz konusu strateji 2015 ve 2018 yıllarında güncellenmiştir.

Döviz kuru riskinden korunma stratejisi gereğince, Ortaklığımızın uzun pozisyonunda olduğu EUR ile kısa pozisyonunda olduğu USD ve TL'nin bir kısmının kapatılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda forward ve opsiyon bazlı maliyetsiz bantlı türev ürünlerden piyasa koşullarına göre

uygun olanı kullanılarak döviz kurlarında yaşanabilecek dalgalanmalara karşı tedbir alınmaktadır. Ek olarak, doğal riskten korunmanın etkinliğini artırabilmek amacıyla, yurt içi çıkışlı yurt dışı uçuşların biletleme para birimi 2015 yılında EUR'dan USD para birimine değiştirilmiş ve böylece türev ürünlere olan ihtiyaç azaltılmıştır.

Ortaklığımız, içinde bulunduğu sektör ve faaliyetlerinin doğası gereği, faiz oranlarındaki değişimlere bağlı olan finansal risklerden etkilenebilmektedir. Faiz oranı risk yönetimi çalışmaları çerçevesinde; faiz oranı piyasasının izlenmesi ve analiz edilmesi, borçluluk yapısının hazırlanması, faiz oranı değişimlerine karşı duyarlılık ve ağırlıklı ortalama vade analizleri yapılması ile faizden kaynaklanan olası maliyet değişimlerinin takip edilmesi uygulamaları düzenli olarak sürdürülmektedir. Söz konusu faiz riskinin yönetilebilmesi amacıyla; borç portföyünün bir kısmı için kredi faiz oranlarının kredi vadesi boyunca belirli oranlarda tamamen sabitlenmesi veya belirli faiz seviyeleri (bant) arasında kalmasının temin edilebilmesi amacıyla türev ürünler ile riskten korunma işlemleri gerçekleştirilmektedir.

Ayrıca sağlıklı bir likidite yapısı ve nakit akımının temini de Ortaklığımızın üzerinde hassasiyetle durduğu konuların başında gelmektedir. Bu doğrultuda Ortaklığımızın geleceğe dönük nakit akım tahmin çalışması aylık periyotta tekrarlanmakta ve böylece nakit öngörüsü oluşturulmaktadır. Ek olarak, Ortaklığın bulundurma gereken asgari nakit miktarı da belirlenmiş olup nakit miktarının bu seviyenin altına düşmemesi için gerekli aksiyon planları hazırlanmaktadır. Nakit akım tahmin çalışması sonucunda oluşan projeksiyon Hazine ve Risk Yönetimi Komisyonu tarafından yakından takip ve analiz edilmektedir.

Ortaklığımızın yaptığı finansal işlemlere karşı taraf olan finansal kuruluşların temerrüde düşmesi neticesinde ortaya çıkacak kaybın asgari seviyeye indirilmesi amacıyla da çeşitli önlemler alınmaktadır. Bu bağlamda, mevduat ve türev işlemleri ile ilgili her kurum için eşit ve objektif kriterler içeren, uzun vadeli karşı taraf riskini azaltabilecek bir yaklaşım benimsenmektedir. Özellikle, türev işlemler sonucu oluşabilecek kredi riskine karşı finansal kuruluşlar ile ilgili anlaşmalar imzalanmaktadır. Karşı taraflarla yapılan işlemler belirli limitler dahilinde yapılmakta olup, bu limitler dinamik olarak takip edilmekte ve güncellenmektedir.

İç Kontrol Mekanizması:

Ortaklığımız bünyesinde Ortaklığın faaliyetlerini, kurumsal yönetim, risk ve kontrol süreçlerinin etkinliğini sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla denetlemek, bu süreçlerin verimli ve etkin çalışması konularında danışmanlık ve güvence hizmeti vermek; görüş ve önerilerde bulunmak üzere Teftiş Kurulu Başkanlığı bulunmaktadır.

Teftiş Kurulu Başkanlığı bu itibarla;

- Ortaklık faaliyetlerinin mevzuata, Ortaklık iç düzenlemelerine, sözleşmelere, belirlenmiş strateji, politika ve hedeflere uygun yürütülmesi,
- İyi yönetim, iç kontrol ve risk süreçlerinin etkin yönetimi,
- Ortaklık kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması,
- Verilerin güvenilir, tutarlı ve güncel olması,

- Birim ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi,
- Ortaklık hizmetlerinin, müşteri memnuniyetini en üst düzeyde sağlayacak niteliğe yükseltilmesi,
- Denetimler sırasında edinilen bilgilerin kurumun gerekli alanlarına etkili bir şekilde iletilmesi,
- Birimler arasında uyum ve koordinasyon sağlanması,
- Kurum gelirlerinde ve varlıklarında kayba yol açabilecek hata, hile ve suiistimallerin tespit edilip tedbir alınması

konularında üst yönetime raporlama yaparak önerilerde bulunur ve raporlardaki bulgu ve önerilerin yerine getirilip getirilmediğinin takibini yapar.

19. Şirket'in Stratejik Hedefleri

Ortaklığımızın gelecek bir yıllık faaliyet dönemine ilişkin operasyonel ve finansal planlarını içeren İşletme Bütçesi ve ilk beş yılı detaylı, ikinci beş yıl makro olmak üzere 10 yıllık operasyonel ve finansal planlarını içeren İş Planı, tüm ortaklık birimlerinin katılımıyla hazırlanır, tüm üst yönetim ve Yönetim Kurulu'nun hazır bulunduğu bütçe toplantılarında detaylı olarak tartışılarak son hali verilir ve onaylanır.

Bunun dışında Ortaklığın pazar payı, müşteri memnuniyeti, marka değeri gibi bütçe dışı uzun vadeli hedeflerini de içeren Stratejik Hedefler ve bunların gerçekleşmesine hizmet edecek yıllık Ortaklık Hedefleri, Hedef Yönetimi Prosedürü'ne göre belirlenir. İlgili ünitelere Yıllık Ortaklık Hedefleri Sorumlu Üniteler Genel Talimatı'na göre sorumluluk atanarak, Kurumsal Performans Takip Sistemi üzerinden periyodik olarak hedef gerçekleştirmeleri takip edilir ve çeyreklik olarak yapılan Hedef Durum Kurulu'na raporlanır. Genel Müdür tarafından başkanlığı yapılan bu kurulda geçmiş dönem performansları da göz önünde bulundurularak hedeflere ulaşma derecesi gözden geçirilerek varsa hedeften sapmalar belirlenir ve gerekli aksiyonlar alınır.

Yönetim Kurulu, Ortaklığımız yöneticilerince oluşturulan stratejik hedefleri onaylar, sürekli ve etkin bir şekilde hedeflere ulaşma derecesini, faaliyetleri ve geçmiş performansı gözden geçirir. Bunu yaparken her konuda uluslararası standartlara uyum sağlamaya çalışır ve gerektiği durumlarda gecikmeden ve sorun ortaya çıkmadan önce önlem alır. Ortaklığımız stratejik hedeflerinin takibi ve geçmiş performansın takip edilmesi amacıyla Yönetim Kurulu'na:

- Her Yönetim Kurulu toplantısında Ortaklığın güncel finansal ve operasyonel durumu ve bütçe sapmaları hakkında özet,
- Her çeyrek finansal sonuçların açıklanmasını müteakip geçmiş dönem performansı ve Ortaklık Yıllık Hedeflerine ulaşılma derecesine, varsa sapmalara ilişkin gerekçelerin ve maliyet analizlerinin değerlendirildiği bilgilendirme sunumları yapılmaktadır. Bu değerlendirmeler

sonucunda gerekli önlem ve aksiyonlara karar verilir, gerekli görülmesi halinde bütçe ve iş planında revizyon yapılır.

20. Mali Haklar

Ortaklığımız Yönetim Kurulu Üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan her türlü hak, menfaat ve ücret ile bunların belirlenmesinde kullanılan kriterler ve ücretlendirme esasları Ortaklığımız Ücret Politikası'nda belirlenmiş olup, söz konusu politika Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde de yayımlanmaktadır.

Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlerinin tespiti Genel Kurul toplantısında ayrı bir madde olarak yer almaktadır. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin ücretlendirmesinde kâr payı, pay opsiyonları veya Ortaklığın performansına dayalı ödeme planları kullanılmamaktadır. Hiçbir Yönetim Kurul Üyesi'nin Ortaklıktan herhangi bir kredi veya borç alması söz konusu değildir.

İcra Kurulu ve Yönetim Kurulu üyelerine net ücret üzerinden ödeme yapılmaktadır. İkramiye ödenmekte ancak huzur hakkı verilmemektedir. Ayrıca her üç ayda bir aylık net ücretleri tutarında brüt ikramiye ödenmektedir. 2019 yılında Yönetim Kurulu üyeleri, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarına ödenen ücret ve ikramiye dâhil tüm maddi menfaatlerin toplamı 25.224.200 TL olarak gerçekleşmiştir.