

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

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 İlkelerinden zorunlu olan tüm ilkelere uymakta olup, zorunlu olmayan ilkelere ise uyum konusunda azami özeni göstermektedir. Zorunlu olmayan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden Ortaklığımızca uygulanmayan maddeler 4.2.5, 4.2.8, 4.3.9, 4.5.1 ve 4.5.5 nolu ilkeler olup bunların gerekçelerine raporun ilgili kısımlarında yer verilmiştir.

Ortaklığımızda Kurumsal Yönetim anlayışının sürekli olarak geliştirilmesine ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyini artırmaya yönelik çalışmalara devam edilmektedir. 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 dahilinde yer alan tüm Ortaklık politikaları, sistemleri, prosedürler ve "Etik Kurallar El Kitabı" gibi dökümanlar gözden geçirilmiş ve revize edilmesi yönünde çalışmalara başlanmıştır.

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 sözleşmeye uyumun gözetilmesi, kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinin her türlü mevzuata uygun olarak yerine getirilmesi konularında faaliyet göstermek üzere Genel Müdür (Mali) Yardımcısı Coşkun Kılıç'a direkt bağlı olarak kurulmuş Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü mevcuttur.

Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü 2015 yılı içinde, Ortaklığımızla ilgili finansal, operasyonel ve stratejik gelişmelerin yatırımcı ve analistlerle paylaşılmasına yönelik 17 adet yatırımcı konferansı ve roadshowa katılmış, 20 nin üzerinde telekonferans görüşmesi ve bir Yatırımcı Günü Webcast toplantısı gerçekleştirmiştir. Ayrıca Ortaklığımızca 2015 yılı Mart ayında gerçekleştirilen uçak finansmanına yönelik borçlanma aracı ihracı öncesinde sabit getirili menkul kıymetlere yatırım yapan yatırımcılara Ortaklığımızın tanıtılması kapsamında çok sayıda roadshow düzenlenmiş, bono/ kredi yatırımcısı konferanslarına katılım gerçekleştirilmiştir. Bu konferanslarda ve telekonferanslarda, şirket merkezinde veya yatırımcıların ofisinde olmak üzere 270 kurum ve fondan 435 yatırımcı/analistle bir araya gelinmiştir. 2015 faaliyet dönemi içinde Ortaklığımıza bilgi edinmek amacıyla e-mail yoluyla yaklaşık 2.000 adet başvuru yapılmıştır. E-mail yoluyla gelen başvurular haricinde telefon yoluyla da pek çok yatırımcı ve hissedar bilgilendirilmiştir. Müdürlük 2015 yılında yürüttüğü faaliyetlere ilişkin hazırladığı raporu 26.02.2016 tarihinde Ortaklık Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunmuştur.

Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü personelinin bilgileri aşağıda yer almaktadır:

Duygu İnceöz

Yatırımcı İlişkileri Müdürü

Lisanslar:

- Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı
- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansı

Tel: +90 212 463 6363 Dahili: 13630

E-posta: duyguinceoz@thy.com

Özge Şahin

Yatırımcı İlişkileri Şefi

Tel: +90 212 463 6363 Dahili: 11841

E-posta: ozges@thy.com

Can Aslankan

Yatırımcı İlişkileri Uzmanı

Tel: +90 212 463 63 63 Dahili: 12195

E-posta: caslankan@thy.com

Mehmet Fatih Korkmaz

Yatırımcı İlişkileri Uzmanı

Tel: +90 212 463 63 63 Dahili: 12187

E-posta: korkmazmehmet@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 sözleşmede özel denetçi atanması talebine ilişkin herhangi bir düzenleme olmamakla birlikte 2015 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.

2014 yılı hesap ve faaliyetlerinin görüşüldüğü Olağan Genel Kurul Toplantısı 06.04.2015 tarihinde, Ortaklık merkez adresi olan Atatürk Havalimanı Yeşilköy-Bakırköy/İstanbul adresindeki Genel Yönetim Binası VIP Toplantı Salonunda yapılmıştır. Olağan Genel Kurul Toplantısına şirketin

çıkartılmış sermayesi olan 1.380.000.000 TL'nin 1.068.909.942,545 TL'sini (%77,5) temsil eden hissedarlar katılmış olup, diğer menfaat sahipleri ve 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 Merkezi Kayıt Kuruluşu bünyesinde bulunan Elektronik Genel Kurul Sistemi'nde ve Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda duyurulmuş ve ayrıca Ortaklığın ilgili mevzuat gereği yapması gereken bildirim ve açıklamalar ile birlikte, toplantı gününden 45 gün önce yatırımcı ilişkileri internet sitesinde yayınlanmıştır. TTK 437. Maddesi gereğince, finansal tablolar, konsolide finansal tablolar, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, denetleme raporları ve yönetim kurulunun kâr dağıtım önerisi, mevzuatta belirtilen süreler 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 Toplantısı'nda hazır bulunmaları sağlanmıştır.

Ortaklığımız Genel Kurul Toplantısı'nda, 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 imkanı verilmiştir. Genel Kurulda, hissedarların sorularına şifahi, kapsamlı sorulara ise yazılı olarak cevap verilmesi uygulaması mevcut olmakla beraber, bu toplantıda yazılı cevap verilmesini gerektiren bir soru ile karşılaşmamıştır. Hissedarlar tarafından sorulan muhasebeleştirme işlemleri, kısa ve uzun vadeli alacaklar, mali risk yönetimi, petrol fiyatlarındaki düşüşün yaratacağı pozitif etkinin şirkete ne zaman yansıtacağı, bütçe revizyonu, bedelsiz hisse dağıtımının yapılmama nedeni ve kısa dönemli kiralanan uçaklar ile ilgili sorulara sözlü açıklamalar ile cevap verilmiştir. Genel Kurulda, pay sahipleri tarafından 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 Sisteminde pay sahiplerinin bilgisine sunulmaktadır. Geçmiş yıllara ilişkin Genel Kurul tutanakları ve diğer belgeler de Ortaklığımız Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde yer almaktadır. 06.04.2015 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantı tutanağı 17.04.2015 tarih ve 8803 sayılı TTSG'de yayınlanmıştır.

Yönetim Kurulunda karar alınabilmesi için bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun olumlu oyunun arandığı ve olumsuz oy vermeleri nedeniyle kararın genelde bırakıldığı bir işlem bulunmadığından Genel Kurul'da böyle bir gündem maddesi yer almamıştır.

Genel Kurulca kabul edilmiş Bağış Politikamız çerçevesinde dönem içinde yapılan bağış ve yardımlar hakkında genel kurulda ayrı bir gündem maddesi ile bilgi verilmektedir. Ortaklığımızın 2014 yılı içerisinde THY Spor Klübü'ne yapılan toplam bağış tutarı 145.776 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. maddesinde aşağıdaki şekilde düzenlenmektedir:

“İşbu Ana Sözleşmenin 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. maddesi 5. bendi hükmüne göre;

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

- Ana sözleşmenin 3.1. maddesinde belirtilen Ortaklık misyonunu açıkça olumsuz etkileyecek kararların alınması;
- Genel kurula Ana Sözleşme değişikliği önerilmesi;
- Sermaye arttırılması;
- 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 dahilinde 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. Maddesine göre halka açık A Grubu hisseleri ellerinde bulunduran hissedarların Yönetim Kuruluna aday gösterebilmeleri, Yönetim Kurulu üyeliği seçimi yapılan Genel Kurul toplantısında toplam çıkarılmış sermayenin en az %2'si oranında temsil edilmeleri ile mümkündür.

2015 yılında yapılan 2014 yılı hesap ve faaliyetlerinin görüşüldüğü Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda 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. Kar Payı Hakkı

Ortaklığımızda dağıtılabılır karın tespiti ve dağıtımı esasları Ana Sözleşmemizin 36. Maddesinde düzenlenmiştir. Kara katılımında imtiyaz yoktur.

Karın ödeme zaman ve şeklini, Sermaye Piyasası Kurulu Tebliği gözetilerek Genel Kurul tespit eder. Bu kapsamda, Ortaklığımızın kar 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 Raporu'nda yer almaktadır. Kâr dağıtım politikası, pay sahiplerinin ortaklığın gelecek dönemlerde elde edeceği kârın dağıtım usul ve esaslarını öngörebilmesine imkan verecek açıklıkta asgari bilgileri içermekte olup, pay sahiplerinin menfaatleri ile ortaklık menfaati arasında dengeli bir politika izlenmesini esas alır.

Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na (TFRS) göre hazırlanan 2014 yılı hesap dönemine ait konsolide finansal tablolara göre 1.819.259.536 TL net dönem karı elde edilmiş olup, yasal kayıtlarda (Vergi Usul Kanunu'na göre tutulan kayıtlarda) ise 818.203.579 TL net dönem karı oluşmuştur. Bu çerçevede; yasal kayıtlarda bulunan 818.203.579 TL net dönem karının 1.023.653.930 TL olan geçmiş yıllar zararlarına mahsup edilmesi neticesinde kalan 205.450.351 TL zararın yasal kayıtlarda kar dağıtımına konu edilemeyecek olması sebebiyle, 06.04.2015 tarihli Genel Kurul'da TFRS'ye uygun olarak hazırlanan mali tablolara göre elde edilmiş olan 1.819.259.536 TL'lik net dönem karının TFRS'ye göre hazırlanan bilançodaki geçmiş yıllar karına transfer edilerek 2014 yılı için Ortaklık hissedarlarına kar dağıtımı yapılmamasına karar verilmiştir.

7. Payların Devri

Ortaklığımız Ana Sözleşmesinin "Hissedarlık Niteliği"ne ilişkin 6. Maddesine göre yabancı hissedarların elinde bulundurdukları hisseler Ortaklığın toplam çıkarılmış sermayesinin %40'ını geçemez. Yabancı hissedarların ellerinde bulundurdukları hisselerin hesabında halka açık olmayan A Grubu hisseleri elinde bulunduran hissedarın içindeki yabancılik oranı da dikkate alınır.

Ana Sözleşmemizin Hisse Devrine ilişkin 7. Maddesi uyarınca; hisse devirleri Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası mevzuatı ve Sivil Havacılık mevzuatı hükümlerine tabi olup, Ana Sözleşmemiz'de 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 sözleşmenin 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, 2015 yılı içerisinde 64 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. Şirketin 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 İlkelerinde belirtilen hususları da içerecek şekilde, güncel Ortaklık yapısı, değişikliklerin yayınlandığı TTSG ile birlikte Ortaklık ana sözleşmesinin son hali, Genel Kurul Toplantılarına ilişkin olarak gündem, vekaleten 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, Etik Kurallar, Politikalar (Kar Dağıtım Politikası, Bilgilendirme Politikası, Ücretlendirme Politikası, Bağış Politikası), ilişkili taraflarla işlemlere ilişkin bilgiler, hisse bilgileri, analist bilgileri, Ticaret Sicili bilgileri ve iletişim bilgileri ile sık sorulan sorular yer almaktadır.

Yatırımcı İlişkileri İnternet 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 Müdürlüğüne iletebilmektedirler. Yatırımcılar İletişim 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 İlkelerinde 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 yanısıra, 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 şirketin internet sitesinde ilan edilmiştir.

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

12. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı

Ortaklığımızda düzenli olarak tedarikçi firmaların, yurt içi ve yurt dışı satış acentalarının, ortaklığımız satış teşkilatının ve çeşitli kademedeki personelin katıldığı toplantıların yanısıra her sene düzenli olarak, Ortaklığımız yurtiçi ve yurtdışı 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, şirketle 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.

Ortaklığımız'ın paydaş grupları, etkileşim konuları, kanalları ve sıklığı ile ilgili detaylı bilgiler aşağıda sunulmuştur.

	PAYDAŞ GRUPLARI	TEMEL ETKİLEŞİM KONU BAŞLIKLARI	ANA ETKİLEŞİM KANALLARI	SIKLIK
ŞİRKET İÇİ	Hissedarlar Mali Ortaklar Yatırımcılar	Azınlık Hakları Operasyonel ve Finansal Performans Strateji Kurumsal Yönetim	E-posta dağıtım listesi, "ir@thy.com"	Sürekli
			Özel "Yatırımcı İlişkileri (ir)" internet sitesi	Sürekli
			Hissedarlar Genel Kurul Toplantısı	Yıllık
			Yatırımcı Toplantıları	Yıllık
	Çalışanlar Sendikalar	İş Ahlakı Kültürel Değerler Çalışan Memnuniyeti Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı Uçuş Emniyeti ve Güvenliği İş Sağlığı ve Güvenliği ve Esenlik Ayrımcılıkla Mücadele ve Çeşitlilik Performans ve Kariyer Gelişimi Sürdürülebilir Kaynak Kullanımı	Sunumlar, Raporlar, Yayınlar	Üç Ayda Bir
			Etik Hat "Ethical Way"	Yıllık
			E-postalar: flightsafety@thy.com; security@thy.com	Sürekli
			"Empati" Şirket Televizyonu	Sürekli
			"Empati" Personel Bülteni	Aylık
			"Empati" İnternet Sitesi "Bir Fikrim Var" Sayfası	Sürekli
ŞİRKET DIŞI	Devlet Düzenleyici Makamlar Yerel Otoriteler	Sosyal ve Ekonomik Kalkınma Müşteri Hakları Mevzuata Uyum Mali Performans Uçuş Emniyeti ve Güvenliği Ağaçlandırma İş Sağlığı ve Güvenliği Gürültü Atık Yönetimi	Denetimler	Düzenli Olarak
			Toplantılar	İhtiyaca özel toplantılar
			Raporlar	Yıllık
	Sertifikasyon Kuruluşları	Çevre Yönetimi Uçuş Emniyeti ve Güvenliği İş Sağlığı ve Güvenliği Gürültü Kalite Yönetimi	Denetimler	Düzenli Olarak
			Müşteriler	Erişilebilirlik Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi Müşteri Hakları Uçuş Emniyeti ve Güvenliği Yenilikçi Ürünler ve Hizmetler Sürdürülebilir İkram
	İnternet Tabanlı / Kabin İçi Geribildirim Formu	Sürekli		
	Havalimanında Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Araçları	Sürekli		
	Online Müşteri Memnuniyeti Anketleri	Yıllık		
	Kabin İçi Emniyet Broşürleri ve Videoları	Sürekli		
	Kabin İçi "Skylife" Dergisi	Aylık		
Sosyal Medya (Facebook, Twitter, blog)	Sürekli			
Şirketin İnternet Sitesi	Sürekli			
Toplum	Toplumsal ve Ekonomik Kalkınma Sosyal Sorumluluk Projeleri	Dernek ve Hayır Kuruluşları ile Toplantılar Okul ve Hastane Ziyaretleri	İhtiyaca özel toplantılar	
		Sivil Toplum Kuruluşu	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri Erişilebilirlik	Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Fuarı ve Etkinlikleri
Akademik Kuruluşlar Üniversiteler	Eğitim İstihdam ve Kariyer Fırsatları			Toplantılar
		Kariyer Günleri	Yıllık	
		Sosyal Medya (LinkedIn)	Sürekli	

13. İnsan Kaynakları Politikası

Ortaklığımızın Yönetim Kurulu tarafından belirlenmiş İnsan Kaynakları Prosedürü mevcut olup, süreçlere göre yapılmış 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. Ortaklığımızda uygulanmakta olan Performans Değerlendirme Sistemi'nin usul ve esasları ve performans değerlendirme kriterleri Ortaklık Performans Yönetim Sistemi El Kitabı'nda tanımlanmış olup tüm çalışanlarımız tarafından Ortaklığımız intranet sayfasından ulaşılabilir. Performans Yönetim Sistemi'nin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması çalışmaları devam etmektedir.

Çalışanlarla ilişkiler, Personel İlişkileri Şefliği üzerinden gerçekleştirilmektedir. Personel İlişkileri Şefliği çalışanlarla iletişimi geliştirmek, gelen soru ve sorunların çözülmesini sağlamak ve tüm çalışanları ilgilendiren duyuruları yapmaktan sorumludur. Şefliğe çeşitli yollarla ulaşan soru ve şikayetler ilgili birimlerle koordineli olarak çözülmektedir. Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınır. 2015 yılında, Ortaklığımız çalışanları tarafından başvuru mercii olan Etik Hat'a 12 bildirim ulaşılmıştır. Bu bildirimler, çalışan-çalışan, çalışan-yönetici iletişim problemleri, kurumun genel uygulamalarına eleştiri gibi konuları kapsamaktadır. Bunun dışında ayrımcılık, çıkar çatışması gibi konularda yapılmış herhangi bir başvuru bulunmamaktadır. Ortaklığımız personelinin görev tanımları THY intranet sayfasında güncel olarak yayınlanmaktadır. Tüm çalışanlar THY 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 yurtiçinde gerekse yurtdışında 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.

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.

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'tına yapılan her başvuru ile ilgili olarak personeli dinleyerek, ilgili departmanların görüşlerini aldıktan sonra, elde edilen sonuçlar doğrultusunda Genel Müdür'e tespit ve önerilerini sunar.

Ortaklığımız, gerek yurtiçindeki gerekse yurtdışındaki 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, Avrupa'nın en büyük basketbol organizasyonu olan "Euroleague Basketball" şampiyonasının ana sponsoru olarak, "One Team" projesi ile basketbol takımlarının desteğini alarak zihinsel ve fiziksel engellilere yönelik çok sayıda sosyal projeye ön ayak olmaya 2015 yılında da devam etmiştir. One Team projesi kapsamında Afrika, Avrupa ve Asya kıtalarında farklı workshoplar organize edilmiş, özel desteğe ihtiyacı olan topluluklara erişilmiş ve basketbol organizasyonları sayesinde sosyal etkinliklere katılımları sağlanmıştır. "Widen Your Heart" çalışan gönüllülüğü programı kapsamında bünyesinde kurulmuş olan, Hasta ve Engelli Komisyonu, Yetim Komisyonu, Acil Durum Komisyonu ve Yoksul Komisyonu ile yurt içinde ve yurt dışında ihtiyaç sahiplerine yardım edilmiştir. Ortaklığımızın sosyal sorumluluk ile ilgili diğer çalışmalarına Yatırımcı İlişkileri internet sitesi aracılığıyla Türk Hava Yolları Sürdürülebilirlik Raporları'ndan erişilebilmektedir.

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 Kurulunun 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 9 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. 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 Kurulunda üç kişi İcra Komitesi'nde görev almakta olup, diğer altı üye icrada görev almamaktadır. İcraçı 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 icra komitesi başkanın 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 Komitesince ve oy çokluğu prensibiyle alındığından hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisine sahip değildir.

Yönetim Kurulunda bayan üye oranı ile ilgili belirlenen bir hedef bulunmamakla birlikte, 2015 yılı itibarıyla Ortaklık Yönetim Kurulu'nun bir bayan üyesi bulunmaktadır.

2015 yılında Yönetim Kurulu bünyesinde gerçekleşen önemli değişiklikler aşağıda sırasıyla belirtilmiştir.

- Ortaklığımız Yönetim Kurulu üyesi Sn. Naci Ağbal 10.02.2015 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu Üyeliği görevinden istifa etmiştir.
- 20.02.2015 tarihli Yönetim Kurulu kararı Bağımsız Yönetim Kurulu üye adaylıkları için Sermaye Piyasası Kurulu'na başvuruda bulunan Sayın Arzu Akalın ve Sayın İlker Aycı hakkında SPK'nın 02.03.2015 tarihli yazısıyla uygunluk verilmiştir.
- 16.03.2015 tarihli Yönetim Kurulu kararı ile Bağımsız Yönetim Kurulu üye adaylığı için Sermaye Piyasası Kurulu'na başvuruda bulunan Sayın İsmail Cenk Dilberoğlu hakkında SPK'nın 20.03.2015 tarihli yazısıyla uygunluk verilmiştir.
- 20.03.2015 tarihli Yönetim Kurulu kararı ile Bağımsız Yönetim Kurulu üye adaylığı için Sermaye Piyasası Kurulu'na başvuruda bulunan Sayın Ogün Şanlıer hakkında SPK'nın 03.04.2015 tarihli yazısıyla uygunluk verilmiştir.
- 06.04.2015 tarihli Türk Hava Yolları Olağan Genel Kurulu'nda Yönetim Kurulu üyeliklerine C grubu hisseyi temsilen ve Yönetim Kurulu Başkanı olarak Sn. Mehmet İlker AYCI'nın, Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak Sn. Doç.Dr. Temel KOTİL'in, Yönetim Kurulu üyesi olarak Sn. Mecit EŞ, Sn. Mehmet BÜYÜKEKŞİ, Sn. İsmail GERÇEK ve Sn. Ogün ŞANLIER'in, Yönetim Kurulu bağımsız üyesi olarak Sn. Arzu AKALIN, Sn. İsmail Cenk DİLBEROĞLU ve Sn. Muzaffer AKPINAR 'ın seçilmelerine oy çokluğu ile karar verilmiştir.
- 07.04.2015 tarihli Yönetim Kurulu kararı ile Denetimden Sorumlu Komite'ye Komite Başkanı olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Mehmet Muzaffer Akpınar'ın, Komite üyesi olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sn. İsmail Cenk Dilberoğlu'nun; Kurumsal Yönetim Komitesi'ne Komite Başkanı olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Arzu Akalın'ın, Komite üyeleri olarak Yönetim Kurulu Üyeleri Sn. Mehmet Büyükeksi ve Sn. İsmail Gerçek ile Sermaye Piyasası Kurulu II-17.1 nolu Kurumsal Yönetim Tebliği gereğince Yatırımcı İlişkileri Müdürü Sn. Duygu İnceöz'ün; Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne Komite Başkanı olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sn. İsmail Cenk Dilberoğlu'nun, Komite üyesi olarak Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Mehmet Muzaffer Akpınar'ın atanmalarına karar verilmiştir.

- 08.12.2015 tarihinde Ortaklığımız İcra Komitesi'ne, Yönetim Kurulu üyesi Sn. İsmail Gerçek'in yerine, Yönetim Kurulu üyesi Sn. İsmail Cenk Dilberoğlu'nun İcra Komitesi Üyesi olarak atanmasına karar verilmiştir. Sn. İsmail Cenk DİLBEROĞLU'nun İcra Komitesi üyesi olarak atanması nedeniyle, Sn. Ogün Şanlıer'in yapılacak ilk genel kurul toplantısında onaya sunuluncaya kadar Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmasına ve kendisinin Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanı ve Denetimden Sorumlu Komite Üyesi olarak atanmasına karar verilmiştir.

31.12.2015 tarihi itibari ile Yönetim Kurulu Üyelerine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuş olup, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak Yönetim Kurulu Üyeleri'nin 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)
Doç.Dr. Temel KOTİL	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkan Vekili	26.04.2005	Bağımsız Üye Değil	İcra Komitesi (Başkan Vekili)
İsmail Cenk Dilberoğlu	Yönetim Kurulu Üyesi	06.04.2015	Bağımsız Üye Değil	İcra Komitesi (Üye)
İsmail Gerçek	Yönetim Kurulu Üyesi	08.04.2011	Bağımsız Üye Değil	Kurumsal Yönetim Komitesi (Üye)
Prof.Dr. Mecit Eş	Yönetim Kurulu Başkan Vekili	29.03.2013	Bağımsız Üye Değil	
Mehmet Büyükekşi	Yönetim Kurulu Üyesi	03.03.2004	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)
Muzaffer Akpınar	Yönetim Kurulu Üyesi	24.04.2007	Bağımsız Üye	Denetimden Sorumlu Komite (Başkan), Riskin Erken Saptanması Komitesi (Üye)
Arzu Akalın	Yönetim Kurulu Üyesi	04.04.2014	Bağımsız Üye	Kurumsal Yönetim Komitesi (Başkan)

2015 yılında Yönetim Kurulu Üyeliği yapmış, fakat 31.12.2015 itibari ile görevde olmayan yöneticilere ilişkin bilgiler ise aşağıda sunulmuştur.

Adı Soyadı	Görevi	Göreve Başlama Tarihi	Görev Bitiş Tarihi	Görev Süresi	Bağımsızlık Durumu	Ortaklıktaki Son Görevi
Hamdi TOPÇU	Yönetim Kurulu Başkanı	01.01.2010	06.04.2015	5 Yıl 4 Ay	Bağımsız Üye Değil	İcra Komitesi (Başkan)
Naci Ağbal	Yönetim Kurulu Üyesi	10.10.2012	10.02.2015	2 Yıl 4 Ay	Bağımsız Üye Değil	Riskin Erken Saptanması Komitesi (Üye)

Yönetim Kurulu Üyelerinin özgeçmişleri, ve ortaklık dışında aldıkları görevler Faaliyet Raporu'nun Yönetim Kurulu bölümünde ve Ortaklığımız Yatırımcı İlişkileri websitesinin Kurumsal Yönetim bölümünde yer almaktadır. Bağımsız üyelerin bağımsızlık beyanları Faaliyet Raporu ekinde Kamuyu Aydınlatma Platformu'na iletilmiştir. İlgili faaliyet dönemi itibariyle bağımsızlığı ortadan kaldıran herhangi bir durum ortaya çıkmamıştır.

16. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları

Ortaklığımız Yönetim Kurulu faaliyetleri Ana Sözleşmemizin 14. 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 katılmayan ancak görüşlerini yazılı olarak Yönetim Kurulu'na bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulmaktadır.

Yönetim Kurulu en az 6 üyenin katılımı ile toplanır. Yönetim Kurulu, kararlarını en az 5 üyenin olumlu oyu ile alır. Yönetim Kurulunca izinli sayılmaksızın veya haklı bir sebebe dayanmaksızın arka arkaya dört toplantıya veya bir yıl içinde toplam 6 toplantıya katılmayan üye istifa etmiş sayılır.

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

Yönetim Kurulu Toplantıları'nda gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılmaktadır. Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Toplantıları'na 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 şirketteki görevini aksatmamaktadır. Bu nedenle, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanmamış veya sınırlandırılmamıştır.

2015 yılı içerisinde 51 Yönetim Kurulu Toplantısı yapılmış olup 251 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 USD dir.

17. Yönetim Kurulunda 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. 2015 yılında ayrıca Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulmamış olup, Kurumsal Yönetim Komitesinin bu görevleri de yerine getirmesi benimsenmiştir. 2014 yılı Nisan ayında Riskin Erken Saptanması Komitesi oluşturularak görev ve çalışma esasları belirlenmiştir. 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 üyesinin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilmekle beraber, Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan üç komitenin başkanlarının ve Denetimden Sorumlu Komite Üyeleri'nin Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nden 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: Arzu Akalın

Üyeler: Mehmet Büyükekeşi, İsmail Gerçek, Duygu İnceöz (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 2015 yılında 5 kez toplanmış ve 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 çalışmalarını 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 5 yıllık tecrübeye sahiptir. Komite çeyreklik finansal sonuçların açıklanması öncesinde, üç ayda bir toplanmaktadır. 2015 yılı içerisinde Yönetim Kurulu'na dört 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 2015 yılında 5 kez toplanmış ve hazırladıkları risk değerlendirmesi raporunu Yönetim Kuruluna sunmuştur.

18. Risk Yönetim ve İç Kontrol Mekanizması

Risk Yönetim Mekanizması

Rekabetin yüksek olduğu havacılık sektöründeki potansiyel risklerin kontrol altına alınması ve sürdürülebilir büyümenin sağlanması açısından Ortaklığın etkin bir risk yönetimi stratejisine sahip olması büyük önem arz etmektedir. Ortaklığımız bünyesinde özellikle akaryakıt ve karbon emisyonu fiyatı, faiz oranları, nakit akışı ve döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalar ile karşı taraf riskinin minimum seviyelere indirilerek olası şoklara karşı makul derecede güvence sağlanması amacıyla Finansal Risk Yönetimi Müdürlüğü'nün koordinasyonunda Genel Müdür (Mali) Yardımcısının başkanlığını yaptığı, Finansman Başkanı, Muhasebe Başkanı, Finansal Risk Yönetimi Müdürü, Hazine

Müdürü, Genel Finansman Müdürü, Bütçe Müdürü, Mali Kontrol Müdürü, Mali Analiz Müdürü ve Akaryakıt Müdürü'nden oluşan Hazine ve Risk Yönetimi Komisyonu kurulmuş olup, Komisyon Ortaklığımızın Finansal Risk Yönetimi stratejisini tesis ederek, Ortaklığımızın maruz kaldığı/kalabileceği Finansal Risklerin Yönetimine ilişkin gerekli çalışmaları yürütmektedir.

Bu bağlamda, öncelikli olarak Ortaklığın maruz kaldığı Finansal Riskler arasından akaryakıt fiyatı ile ilgili riskten korunma işlemlerine 2009 yılı Haziran ayı itibarıyla başlanmış, edinilen piyasa tecrübesi dahilinde yıllar itibarıyla kullanılan enstrüman sayısı artırılmıştır ve sürekli gelişen dinamik bir strateji dahilinde riskten korunma işlemlerine devam edilmektedir. Halihazırda, fiyat seviyelerine göre değişmekle birlikte swap ve opsiyon bazlı maliyetsiz bantlı yapılar kullanılarak akaryakıt fiyat riski minimize edilmeye çalışılmaktadır. Bunun yanı sıra, Karbon Emisyon Ticaret Sistemi uygulaması kapsamında Ortaklığımızın karbon emisyon yükümlülüğü belirlenmiş ve karbon emisyon riskinden korunmaya yönelik strateji oluşturularak ilgili işlemler yürütülmektedir.

Ortaklığın faaliyet alanı dikkate alındığında, ciddi bir risk unsuru olduğu öngörülen döviz kuru dalgalanmalarının da etkisinin en aza indirgenmesi ve döviz kurları bazında planlanan ve gerçekleşen gelir ve gider arasında oluşması muhtemel farklardan doğacak risklerin kontrol altında tutulması amacıyla, mevcut nakde ait portföyün değerlendirilmesi hususu da dikkate alınarak döviz kurları için öncelikle doğal risk yönetimini esas alan aktif bir döviz kuru politikası uygulanmaktadır. Bunun yanı sıra 2013 yılı Haziran ayında işlemlerine başlanan strateji ile döviz kurlarında yaşanabilecek olası ters hareketler sonucunda oluşabilecek söz konusu finansal riskin türev işlemler kullanılarak minimize edilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, aylık periyotta güncellenen şirketin ileriye dönük nakit akım tahmin çalışması neticesinde EUR, USD ve TRY para birimleri bazında her ay için oluşması öngörülen pozisyonların tespit edilmesini takiben; söz konusu pozisyonların belirli bir kısmı için gelecek 24 aylık dönemde sabit ve tek bir kurdan EUR satılarak USD ve TRY alınmasını sağlamak amacıyla forward kontratlar kullanılmıştır. 2015 yılı başında yapılan değişiklikle USD açık pozisyonların EUR ile kapatılmasına yönelik olarak forward kontratlar ve opsiyon bazlı bantlı yapılardan oluşan dinamik bir strateji uygulamaya geçirilmiş, TRY açık pozisyonların kapatılmasında ise forward kontratların kullanımına devam edilmiştir. Diğer taraftan, türev ürünlerin kullanımına ihtiyacı azaltmak amacıyla doğal riskten korunma uygulaması olarak yurtiçi çıkışlı yurtdışı biletlerin fiyatı EUR olarak belirlenmekte iken 2015 yılı Mayıs ayı itibarıyla söz konusu fiyatlama USD para birimi bazında yapılmaktadır.

Ortaklığımız, içinde bulunduğu sektör ve faaliyetlerinin doğası gereği, faiz oranlarındaki değişimlere bağlı olan finansal risklerden etkilenebilmektedir. Ortaklık, 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 uygulamalarını düzenli olarak sürdürmektedir. Söz konusu faiz riskini yönetmek adına; borç portföyünün bir kısmı için kredi faiz oranlarının kredi vadesi boyunca belirli oranlarda tamamen sabitlenmesini veya belirli faiz seviyeleri (bant) arasında kalmasını temin ederek riskten korunma işlemleri gerçekleştirilmektedir.

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 suistimallerin tespit edilip tedbir alınması

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

19. Şirketin 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 Sorumluluk Oranları Genel Talimatı 'na göre sorumluluk atanarak, Kurumsal Performans Takip Sistemi üzerinden periyodik olarak hedef gerçekleştirmeleri takip edilir ve aylık olarak yapılan Uyumluluğu Gözden Geçirme 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: i) Her Yönetim Kurulu toplantısında Ortaklığın güncel finansal ve operasyonel durumu ve bütçe sapmaları hakkında özet, ii) 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 Politikasında belirlenmiş olup, söz konusu politika kamuya açıklanmış ve Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde de yayınlanmıştır. Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlerinin tespiti Genel Kurul toplantısında ayrı bir madde olarak yer almaktadır. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nin 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 huzuru hakkı verilmemektedir. İcra Komitesi üyelerine aylık net 10.212 TL, diğer Yönetim Kurulu üyelerine aylık net 7,659 TL ücret ödenmektedir. Ayrıca her üç ayda bir aylık net ücretleri tutarında brüt ikramiye ödenmektedir. 2015 yılında Yönetim Kurulu üyeleri, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarına ödenen ücret ve ikramiye dahil tüm maddi menfaatlerin toplamı 10.376.159 TL olarak gerçekleşmiştir.