TURKISH AIRLINES

#gülümse

2025 ENTEGRE FAALİYET RAPORU

A STAR ALLIANCE MEMBER

İçindekiler

Giriş
14 Rapor Hakkında
16 Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı
20 Rakamlarla 2025 Yılında Türk Hava Yolları

Bir Bakışta Türk Hava Yolları
22 Türk Hava Yolları Hakkında
24 Misyon, Vizyon ve Değerler
25 Sermaye ve Ortaklık Yapısı
26 Bağlı Ortaklıklar ve İştirakler
28 Gökyüzüne 92 Yıllık Türk İmzası

2025 Yılı Gelişmeleri
30 2025 Yılı Ödül ve Başarıları
32 Türk Hava Yolları'nın Ekonomik Kalkınmaya Katkısı
37 Sektörel Gelişmeler ve 2026 Yılı Beklentileri
41 Sürdürülebilirlik Ekosistemindeki Gelişmeler

Türk Hava Yolları'nın Değer Üretme Süreci
44 Türk Hava Yolları Değer Zinciri
48 Stratejiler ve Hedefler
58 Değer Üretme Modeli

Sürdürülebilirlik Yönetişimi
62 Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi
64 Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesi
68 Sürdürülebilirlik Yönetimi ve Organizasyonu
72 Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Yaklaşımı
74 Katkı Sağladığımız Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
76 Sürdürülebilirlik Hedefleri

Başarılarla #gülümse (Finansal Sermaye)
78 2025 Yılı Finansal Analizi
86 Finans Yönetimi

Büyümeyle #gülümse (Üretilmiş Sermaye)
88 Küresel Faaliyet Ağı
90 Marka Yönetimi ve İtibar
102 Trafik Sonuçları
108 Filo Modernizasyonu ve Gelişimi
112 Sürdürülebilir İkram ve Ürünler
118 Uçuş Operasyonları
123 Yer Hizmetleri
128 Kargo Hizmetleri

Yeniliklerle #gülümse (Fikri Sermaye)
132 Ar-Ge ve İnovasyon
136 Dijitalleşme ve Yapay Zeka Entegrasyonu
142 Siber Riskler ve Veri Güvenliği
146 Operasyonel Mükemmellik ve Sürdürülebilir Hizmet Kalitesi

Değerlerle #gülümse (Sosyal ve İlişkisel Sermaye)
152 Paydaş Haritası ve Paydaşlarla İlişkiler
156 Kurumsal Üyelikler ve Desteklediğimiz İnisiyatifler
158 Müşteri Memnuniyeti ve Deneyimi
168 Hava Yolları ile Ticari İş Birlikleri ve Gelişen Uçuş Ağı
172 Sorumlu Tedarik Zinciri
176 Toplumsal Kalkınmaya Katkı
180 Sorumlu Pazarlama

Yetenekle #gülümse (İnsan Sermayesi)
184 İnsan Değerleri
- **184** Çalışan Profili
- **187** Kapsayıcılık ve Fırsat Eşitliği
- **188** Çalışan Gelişimi ve Yetenek Yönetimi
- **191** Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti
- **194** İnsan Hakları

196 Çalışan Sağlığı ve Güvenliği
202 Uçuş Emniyeti ve Güvenliği
208 Acil Durum Yönetimi

Sorumlulukla #gülümse (Doğal Sermaye)
212 İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon
- **214** Sera Gazı Emisyonları Yönetimi
- **216** Sürdürülebilir Havacılık Yakıtları (SAF)
- **217** Hava Kalitesi

218 Enerji Yönetimi ve Yenilenebilir Enerji
222 Su Yönetimi
224 Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi
230 Kimyasal Yönetimi
232 Gürültü Yönetimi
234 Biyoçeşitlilik ve Hayvan Refahı

Kurumsal Yönetişim
238 Kurumsal Yönetim Anlayışı
240 Organizasyon Şeması
242 Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi
245 Olağan Genel Kurul Toplantısı
246 Yönetim Kurulu
250 Üst Yönetim
250 2025 Sonuçlarına İlişkin Yönetim Kurulu'nun Değerlendirmesi
253 Yönetim Kurulu Komitelerinin Etkinliğine İlişkin Yönetim Kurulu Değerlendirmesi
254 Mali Haklar
255 Ücretlendirme Kriterleri
256 Yatırımlar, Teşvikler ve Yatırım Politikaları
257 İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet
262 Finansal Risk Yönetimi
264 İç Kontrol ve Denetim
266 Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele
267 Proaktif Risk ve Kriz Yönetimi
270 Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı, Uyum Raporu ve Uyum Bilgi Formu
271 Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Beyanı
271 Sürdürülebilirlik Uyum Raporu
272 İlişkili Taraf İşlemler Raporu
272 Kâr Dağıtım Politikası
272 Kâr Payı Dağıtımı
274 Bağış ve Yardım Politikası
275 Ortaklık ile İlgili Gelişmeler
- **275** Dönem İçindeki Gelişmeler
- **278** Bilanço Tarihinden Sonraki Gelişmeler

279 Diğer Hususlar
280 Bağımsızlık Beyanları
284 Sorumluluk Beyanı
285 Yıllık Faaliyet Raporu Uygunluk Görüşü

Konsolide Finansal Sonuçlar
287 31 Aralık 2025 Tarihi İtibarıyla Sona Eren Yıla Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu

2025 Yılı TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu
396 Sunuş ve Rapor Hakkında
408 Yönetişim
414 Strateji
452 Risk Yönetimi
456 Metrikler ve Hedefler

Ekler
476 Konsolide Performans Göstergeleri
496 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri
500 Raporlama Prensipleri
505 Bağımsız Güvence Beyanı
508 Sera Gazı Doğrulama Beyanı
510 GRI İçerik Endeksi
519 SASB Endeksi
522 Terimler ve Kısaltmalar
523 İletişim

Bir gülümseme için seferber olan on binleriz

Ülkemize ve insanımıza olan sevgimizle yola çıktık. Bu sevdayla büyüdükçe büyüdük, dünyanın sevgisini kazandık. Milli bayrak taşıyıcısı olarak 2025 yılında da işimize duyduğumuz aşkla, performansımızı yükseklere taşımaya devam ettik. Bizi güçlü kılan yalnızca yeni nesil uçaklarımız, yüksek teknolojimiz ya da büyüyen uçuş ağımız değil; işini aşkla yapan, her misafirine aynı özenle yaklaşan on binlerce çalışanımızdır.

2026 yılında da kokpitten tekniğe, kabinden operasyon merkezlerine, yer hizmetlerinden dijital ekiplere kadar tüm ailemizle aynı amaçla, aynı tutkuyla çalışmaya devam edeceğiz: Misafirlerimizi mutlu etmek.

92,6
MİLYON
MUTLU MİSAFİR

#mutlumisafirler

2025 boyunca attığımız tüm adımların kalbinde yolcularımız vardı. Net Tavsiye Skoru'ndaki 10 puanlık artış, yükselen memnuniyet oranı, verdiğimiz emeğin karşılık bulduğunun, yüzlerin güldüğünün en güçlü göstergesi oldu. İkramdan dijital hizmetlere, bagaj takibi yeniliklerinden uçuş ağımızın genişlemesine kadar her dokunuşu **"misafirimizin mutluluğu"** için tasarladık. Çünkü Türk Hava Yolları'nda her yolculuğun başlangıcı özendir, **her uçuşun rotası memnuniyete çıkar.**

Müşteri Memnuniyeti Oranı

%85,6

#dahafazlası

Zorluklarla dolu bir yılı geride bırakırken gücümüzü yine misafirlerimizin gülümsemesinden aldık. Kabin ekiplerinden teknik kadroya, dijital ekiplerden saha çalışanlarına kadar tek bir büyük takım gibi çalışarak yolcularımıza en yüksek hizmet deneyimini sunduk. Bu birlik sayesinde Skytrax'ta 8 ödül kazanarak Avrupa'nın En İyi Havayolu seçildik. Her gün daha güvenli, daha dakik, daha huzurlu uçuşlar sunmak için çalışıyor; **memnuniyetin büyümesi için ter döküyoruz.**

Alınan ödül ve elde edilen başarı sayısı

60+

#sözümüzsöz

2025'te hizmet anlayışımızı daha güçlü bir taahhüde dönüştürdük: Müşteri odaklılığı iş kararlarının merkezine almış, sözünü tutan, güven veren, yolcusunun yanında duran bir havayolu olmak. Kabin ve yer hizmetleri çalışanlarına verilen misafirperverlik eğitimleri, mobil uygulamada canlı seyahat bildirimleri, dijital kanallarımızda artırdığımız self-servis işlem kabiliyeti, filo genelinde yaygınlaşan uçak içi internet altyapısı ve yükselen zamanında kalkış oranı bu yolculuğun temel adımları oldu.

Tüm bu gelişmeler "müşteri odaklılık" kelimesinin yalnızca bir vaat değil, somut bir deneyim olması için hayata geçti. Çünkü iyi hissettiren uçuş, verilen sözün eksiksiz tutulduğu uçuş demektir. "Güvenle ve özenle, her yolculuğu beklentilerin ötesinde bir deneyime dönüştürürüz." vaadimizle yolcularımıza tüm temas noktalarımızda verdiğimiz sözü tutarak üstün bir deneyim sunmaya devam edeceğiz.

TK zamanında kalkış başarı oranı

%80,6

#işbirliği

2025 yılında; Thai Airways ile Joint Venture, Kanada'da Air Transat, Güney Afrika'da iki yeni kod paylaşım iş birliği ile dünyayı birbirine daha da sıkı bağladık. Her ortaklık, yolcularımıza daha fazla seçenek, daha hızlı bağlantı ve daha sorunsuz bir seyahat sunmak için kuruldu. Bu küresel ağ yalnızca bir büyüme stratejisi değil; **memnuniyetin uçuş rotalarına dönüştüğü bir sistemdir.**

Türk Hava Yolları artık sadece büyümüyor; tüm paydaşlarıyla birlikte **bir memnuniyet ekosistemi yaratıyor.** Her yeni iş birliği, başarı sınırlarımızı biraz daha ileri taşıyor.

132 ÜLKEDE*

356 DESTİNASYON**

* Aktif uçulan ülke sayısı 124'tür.
** İş birlikleriyle toplam 530 noktaya hizmet verilmektedir.

#yüklüdeğer

Türk Hava Yolları için kargo taşımacılığı, yalnızca yükleri değil; **ülkeleri, ekonomileri ve hayatları birbirine bağlayan bir sorumluluğu ifade eder.** Dünyanın en geniş uçuş ağlarından birine sahip olmanın gücüyle Turkish Cargo, 2025 yılında küresel ticaretin güvenilir bir parçası olmayı sürdürdü.

Uluslararası ortak kargo girişimlerimizle gücümüzü artırıyoruz. Dünyanın dört bir yanında yeni açılımlar ve genişleyen lojistik iş birlikleri kargoda uzun vadeli büyüme vizyonumuzun önemli adımları oldu. Her gönderinin arkasında, zamanla yarışan ekipler ve işini aşkla yapan on binlerce çalışan var. Çünkü bizim için kargo, sadece taşınan bir yük değil; **güvenle teslim edilen bir sözdür.**

Turkish Cargo Küresel Ölçekte

3.

Air Cargo Week
Best Airline of the Year (Global)

Diğer ödüller

- 12. Payload Asia 2025 – "Global Carrier of the Year – Top Award"
- 2024 Shopee Seller Awards – "Best LATAM Logistics Partner"
- Türkiye Müşteri Deneyimi Ödülleri (TCXA) - "Best Learning and Development – Gold Award"
- Atlas Lojistik Ödülleri – "Uluslararası Hava Yolu Taşıyıcısı Ödülü"

** IATA FTK Sıralaması*

#karbonnötryolculuğumuz

2050 karbon nötr hedefimiz doğrultusunda, yakıt verimliliği daha yüksek uçaklardan oluşan filomuz, emisyon azaltım programlarımız ve operasyonel verimliliği destekleyen dijital uygulamalarımızla karbon emisyonlarının azaltılmasına yönelik çalışmalar yürütüyoruz. Uçuş operasyonlarımızda yakıt tüketiminin azaltılmasını ve kaynak kullanımının iyileştirilmesini önceliklendiriyoruz. Bu yaklaşımın tamamlayıcı unsurları arasında, sürdürülebilir havacılık yakıtı (SAF) alanındaki teknik değerlendirmelerimiz de yer alıyor.

Karbon emisyonlarının azaltılmasına yönelik dönüşüm sürecimizi destekleyen filo yatırımlarımız ve operasyonel iyileştirmelerimiz, sürdürülebilir finansman araçlarıyla birlikte ele alınarak bütüncül bir çerçevede yönetiliyor. Bu doğrultuda, **karbon nötr hedefimize ilerlerken ölçülebilir ve şeffaf bir emisyon yönetimi anlayışını benimsiyoruz.**

2025 yılında engellenen karbon emisyonu

213.365*
TON

* Emisyon miktarı, tasarruf edilen yakıt miktarının birim ton fosil jet yakıtı başına 3,16 ton CO_2e faktörü ile çarpımı ile hesaplanmıştır.

Rapor Hakkında

Bu rapor, Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nın ("Türk Hava Yolları", "THY AO" ya da "Ortaklık") ilk entegre faaliyet raporu olup strateji, iş modeli, yönetişim, risk-fırsat çerçevemiz ile finansal ve finansal olmayan performansımızı tek bir bütün içinde ele alıyor. Amacımız; değer yaratma kapasitemizi yalnızca sonuçlar üzerinden değil, bu sonuçlara hangi süreçlerle ulaştığımız ve hangi kaynakları nasıl dönüştürdüğümüz üzerinden de aktarmak.

Raporumuz 1 Ocak – 31 Aralık 2025 dönemini kapsıyor. Eğilimleri doğru okuyabilmek için gerektiği yerlerde 2021–2024 gerçekleşmelerine de yer veriyoruz. Kısa (1 yıl), orta (1–5 yıl) ve uzun vadeli (5+ yıl) hedeflerimizi bu çerçeve içinde birlikte ele alıyoruz. Aksi belirtilmedikçe raporda paylaşılan veriler, bağlı ortaklık ve iştiraklerimizi de içeren konsolide yapıyı ifade ediyor.

Entegre raporlama yaklaşımımızda Değer Üretme Modelimizi merkezde konumlandırıyoruz. Finansal, üretim, entelektüel, insan, sosyal-ilişkisel ve doğal sermayeden oluşan altı sermayeyi; iş modelimiz içinde nasıl kullandığımızı, faaliyetler yoluyla nasıl dönüştürdüğümüzü ve paydaşlarımız üzerindeki etkileriyle birlikte değerlendiriyoruz. Böylece finansal performansla çevresel, sosyal ve yönetişim göstergeleri arasındaki bağlantıyı daha net, daha izlenebilir ve karar süreçlerine daha fazla entegre bir şekilde sunuyoruz.

Raporun içeriğini oluştururken çifte öncelik yaklaşımıyla ilerliyoruz. Bir yandan, faaliyetlerimizin çevresel ve sosyal etkilerini değerlendiriyoruz; diğer yandan, sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarının finansal sonuçlarımıza, operasyonel sürekliliğimize ve stratejik yönelimimize etkisini analiz ediyoruz. Bu çerçevede; TSRS (Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları), <IR> Entegre Raporlama Çerçevesi, IFRS S1 ve IFRS S2, GRI, TCFD ve SASB başta olmak üzere uluslararası çerçevelerle uyumu gözetiyoruz. Hedefimiz, yalnızca uyum sağlamak değil; paydaş odaklı, karşılaştırılabilir ve güvenilir bir bilgi yapısı oluşturmak.

Finansal verilerimizi, bağımsız denetime tabi tutulan konsolide mali tablolarımızla uyumlu biçimde raporluyoruz. Finansal olmayan göstergelerde veri kalitesini, ölçüm yöntemlerini ve iç kontrol süreçlerini güçlendirmeye devam ediyoruz.

Bu entegre faaliyet raporunu; finansal raporlarımız, TSRS uyumlu açıklamalarımız ve Kamuyu Aydınlatma Platformu bildirimlerimizle birlikte okunacak şekilde kurguladık. Böylece farklı raporlama dokümanları arasında kurduğumuz ilişkiyi güçlendiriyor, değer yaratma hikayemizi tek bir bütünlük içinde paydaşlarımızla buluşturuyoruz.

Raporda yer alan seçili göstergeler PwC Türkiye tarafından "ISAE 3000" ve "ISAE 3410" standartlarına uygun olarak sınırlı seviyede dış denetimden geçmiştir. Bu kapsamda güvence denetimi alınan gösterge listesi ve kapsamını içeren beyanlara raporun 505-507. sayfasından ulaşılabilir. Raporda açıklanan 2025 yılına ait sera gazı beyanları, bağımsız kuruluş tarafından TS EN ISO 14064-3:2019 Standardı gerekliliklerine göre doğrulama denetiminden geçmiştir. Sera Gazı Doğrulama Beyanına raporun 508-509. sayfasından ulaşılabilir.

Raporla ilgili görüş ve önerilerinizi **ir@thy.com** adresi üzerinden bizimle paylaşabilirsiniz.

Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

GÜÇLÜ OPERASYON İSTİKRARLI BÜYÜME

Türkiye Yüzyılı vizyonunda rolümüzü ülkemizin üretim, istihdam, ihracat ve teknoloji kapasitesini dünyaya bağlayan stratejik bir aktör olarak tanımlıyoruz.

24,1 MİLYAR ABD DOLARI
Konsolide gelir

92,6 MİLYON
Hizmet verilen yolcu sayısı

Değerli Hissedarlarımız, Müşterilerimiz, İş Ortaklarımız ve Çalışanlarımız,

Türk Hava Yolları olarak 2025 yılında ölçeğimizi büyütürken, geleceğimizi taşıyan temelleri daha da güçlendirmeye odaklandık. Yıl sonu itibarıyla 516 uçaklık filomuzla 132 ülkede 356 noktaya uçtuk; 92,6 milyon yolcuya hizmet sunduk ve konsolide gelirlerimizi 24,1 milyar ABD dolarının üzerine taşıdık. Ana ortaklık ve iştiraklerimizde görev yapan 100 binden fazla çalışma arkadaşımızla, ulaştığımız bu ölçeği ülkemiz için somut değere dönüştürmeye devam ettik. 2033 hedeflerimizi daha ileri bir perspektifle güncelleyerek 2036 vizyonumuzu oluşturduk. Şirketimizi yalnızca daha büyük değil; daha çevik, daha dayanıklı ve sorumluluk bilinci daha yüksek bir yapıya kavuşturmayı esas aldık.

Büyüyen sektörde fırsatları ve riskleri birlikte yönetiyoruz

2025 yılı, küresel havacılığın kalıcı yüksek talep dönemine geçtiği bir eşik oldu. IATA verilerine göre sektör gelirleri ilk kez 1 trilyon ABD dolarını aştı. Bu sonuç, havacılığın küresel ticaretin, turizmin ve kültürel etkileşimin temel altyapılarından biri haline geldiğini gösteriyor. Uçak ve motor üretimindeki gecikmeler, tedarik zinciri problemleri ve jeopolitik gelişmeler sektörü zorlamayı sürdürürken; biz coğrafi çeşitlendirme, güçlü bilanço yapısı, esnek kapasite planlaması ve etkin risk yönetimi ile dengeli büyümemizi koruduk.

Türkiye ekonomisi, çeyrek asra yaklaşan kesintisiz büyüme yolculuğunu 2025 yılında da yeni rekorlarla sürdürdü. 2025'te 273,4 milyar ABD dolarlık mal ve 122,6 milyar ABD dolarlık hizmet ihracatıyla toplam 396 milyar ABD dolarlık ihracat hacmine ulaşıldı. Ekonomik büyüklüğümüz tarihi bir seviyeye çıkarak 1,56 trilyon ABD dolarını aştı ve ülkemiz, küresel ekonomide üst sıralara doğru yükselişini sürdürdü. 2024 yılında 18,2 milyar ABD doları olan ihracatımızı 2025 yılında %6 artışla 19,3 milyar ABD dolarına çıkarıp Türkiye'nin ihracat şampiyonu olarak Türkiye ekonomisine 9 milyar ABD doları net döviz girişi sağladık. Türkiye Yüzyılı vizyonunda rolümüzü ülkemizin üretim, istihdam, ihracat ve teknoloji kapasitesini dünyaya bağlayan stratejik bir aktör olarak tanımlıyoruz.

Güçlü operasyon, istikrarlı büyüme

Bu geniş ölçeği sürdürülebilir kılmanın yolu, doğru dengelenmiş bir kapasite ve ağ yönetiminden geçiyor. 2025 yılında bu dengeyi gözeterek operasyonel tarafta kapasitemizi talep ile uyumlu biçimde büyüttük. Toplam arz edilen koltuk kilometre (AKK), bir önceki yıla göre %7,5 artışla 273,2 milyara ulaştı. Toplam Yolcu doluluk oranımız %83,2 olurken, yurt dışı hatlarımızda %82,9, yurt içinde ise %86 seviyesine ulaştı. Dıştan dışa transfer yolcu sayımız %12,8 artarak 35,7 milyona yükseldi. Toplam taşınan kargo ve posta hacmimiz 2,2 milyon tona çıkarak %8,4 artış gösterdi.

2025'te uçuş ağımızı dengeli ama kararlı adımlarla büyüttük. Açtığımız dört yeni uluslararası hatla beraber beş noktaya seferlerimizi yeniden başlattık. 2036 yılına kadar öngördüğümüz yıllık yaklaşık ortalama %7 büyüme oranıyla tutarlı şekilde, talebin güçlendiği Asya-Pasifik ve Kuzey Amerika hatlarında, aynı zamanda büyüme potansiyeli yüksek Latin Amerika pazarlarında varlığımızı artırdık. Altı kıtada 132 ülke ve 356 noktaya uçan, dünyada en fazla ülkeye sefer düzenleyen havayolu konumumuzu sürdürdük.

Filomuzu ve altyapımızı geleceğe hazırlıyoruz

Önümüzdeki on yılda bugünkü büyüklüğümüzü ikiye katlayacak bir dönüşümü yönetiyoruz. 2025 yılı sonunda 516 uçağa ulaşan filomuz, önümüzdeki on yıla uzanan 1.000 uçaklık filo planlamamızdaki ilerlemeyi açık biçimde yansıtıyor. 9,9 olan filo yaş ortalamamız ise yakıt verimliliği, emniyet, bakım maliyetleri ve yolcu konforunda bize belirgin bir üstünlük sağlıyor. Bu yolculukta bir dönüm noktası olan ve 100 bin çalışanımızın fotoğraflarıyla giydirilmiş TK Aile, gökyüzüne bıraktığı "500" imzasıyla ikinci 500 döneminin başlangıcını simgeledi.

2033 ve 2036 hedeflerimiz doğrultusunda filomuzu uzun vadeli bir plan dahilinde yeniliyoruz. 2023'te Airbus ile imzaladığımız sipariş anlaşmasıyla bu planın omurgasını oluşturmuştuk. 2025 yılında Boeing ile vardığımız mutabakatla uzun menzil segmentinde yeni bir sipariş paketini devreye aldık. Uçak ve motor üretici firmalarla iş birliğimiz sayesinde filomuzdaki yeni nesil, düşük karbon salımlı uçakların payını menzil, kapasite ve yakıt verimliliğini gözeterek her yıl artırıyoruz.

2025'te süreçlerini tamamlayarak 2026 başında temellerini attığımız ve toplam büyüklüğü 100 milyar TL'yi aşan sekiz stratejik yatırım ise bu filo mimarisini destekleyecek altyapıyı şekillendiriyor. İstanbul Havalimanı'nda hayata geçireceğimiz geniş gövde motor bakım merkezi, dünyanın en büyük ikram tesisi, SmartIST'in ikinci fazı ve Florya Uçuş Eğitim Merkezinin birinci fazı Türk Hava Yolları'nı kalıcı bir havacılık üssü haline getirme hedefimizin ana unsurları arasında yer alıyor.

Grup şirketlerimizle birlikte değer üretimimizi büyütüyoruz

2025 yılında ana ortaklık ve iştiraklerimizle birlikte yaklaşık 100 bin kişiye istihdam sağladık. İştiraklerimizin yıl sonu ciroları 14 milyar ABD dolarını aşmıştır. Böylece büyümemiz, Türkiye'nin istihdamına ve ihracatına olduğu kadar havacılık sanayisinin üretim ve Ar-Ge kapasitesine de doğrudan katkı sağladı.

Yolcu tarafında SunExpress ve AJet, farklı müşteri segmentlerine hitap eden iki tamamlayıcı iş modeli olarak öne çıkıyor. AJet, Sabiha Gökçen ve Esenboğa merkezli düşük maliyetli modeliyle iç hatlar ve yakın coğrafyada erişimimizi artırarak bu meydanlardaki artan kapasitenin etkin kullanılmasına katkı sundu. 2025 yılı itibarıyla 35. yaşını kutlayan SunExpress, uçuş ağını 2025 yılında da genişletmeye devam etti ve 85 uçağıyla yaklaşık 16 milyon yolcu taşıdı. Son beş yılda büyüme hızını artırarak filosunu iki katına çıkaran SunExpress önümüzdeki dönemde de sürdürülebilir büyümesini sürdürecek. Widect ise küçük ve orta ölçekli ihracatçılara odaklanan kargo markamız olarak 2025'te cirosunu belirgin şekilde artırdı ve Turkish Cargo'nun küresel ağına Türkiye merkezli yeni bir ticaret kanalı ekledi.

Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

2050'ye kadar karbon nötr bir havayolu olma hedefimizi, filo planlamasından yakıt tedarikine, atık yönetiminden finansmana uzanan her stratejik kararda dikkate aldığımız temel referanslardan biri haline getirdik.

100+ BİN
Toplam çalışan sayısı

356
Uçulan destinasyon sayısı

Turkish Technic, hem filomuzun emniyet ve operasyonel sürekliliğini destekliyor hem de uluslararası havayollarına sunduğu bakım, onarım ve revizyon hizmetlerini büyütüyor. 2033'e kadar bakım kapasitemizi 24 hangar ve 102 bakım kapasitesine çıkarıp gelirlerimizin önemli bir bölümünü yabancı havayollarından elde etmeyi; İstanbul Havalimanı'ndaki Rolls-Royce iş birliğiyle kurulan Yetkili Bakım Merkezi'yle de Türkiye'yi motor bakım ve onarım mühendisliğinde global bir merkez haline getirmeyi hedefliyoruz.

Uçak içi ekipman üretimini tek çatı altında birleştirdiğimiz yüzde yüz iştirakimiz TCI, 2025'te ilk sertifikalı koltuk projesi Milligram'ı tamamladı. Kabin konforunu, ağırlık azaltımını ve verimliliği yerli mühendislik imkanlarıyla buluşturan bu koltuğu önce Ajet operasyonları için Boeing, ardından Airbus filomuzda hizmete aldık. Bayrak taşıyıcı havayolu olarak 500. uçağımız olan A350-900 uçağımızda ilk defa TCI firmasının geliştirmiş olduğu yerli EpiankaPlus koltuklarını hizmete sunmaya başlayarak seyahat deneyimini ileri taşırken, Türk mühendisliğini küresel ölçekte temsil etme kararlılığımızı sürdürdüğümüzü vurguluyoruz.

Uçuş Eğitim Akademimiz, Aydın'a ek olarak Efes, Bodrum, Uşak, Adana ve Kütahya meydanlarında yürüttüğü eğitim faaliyetleriyle 2025'te pilot ihtiyacımızın önemli bir bölümünü yine kendi mezunlarımızla karşılamamızı sağladı. Turkish Technology, İstanbul, Ankara ve İzmir'deki Ar-Ge merkezlerinde geliştirdiği çözümlerle dijitalleşme hedeflerimizin arkasındaki beyin gücünü oluşturmaya devam etti. Kuruluş sürecini başlattığımız Girişim Sermayesi Fonu'nu, havacılık ve teknoloji odaklı erken aşama girişimlere yatırım yaparak hem operasyonlarımıza yenilik taşıyacak hem de Türkiye'de yüksek katma değerli teknoloji üretimini destekleyecek bir araç olarak tasarladık. Düzenleyici onay süreci devam eden Air Europa ortaklığı ise ekosistemimizi uluslararası ölçekte yeni iş birlikleriyle büyütme yolunda önemli bir adım olacak.

Dijitalin gücüyle yolcu deneyimini mükemmelleştiriyoruz

Havacılık, teknolojik gelişmelerin ve özellikle yapay zekanın iş modellerini ve yolcu alışkanlıklarını yeniden şekillendirdiği; yolcuların seyahatlerini büyük ölçüde dijital kanallar üzerinden planladığı bir dönemden geçiyor. Biz de bu dönüşümü, yapay zeka ve veriyi operasyonel mükemmeliyet, emniyet ve müşteri deneyimi için sistemli biçimde kullanan ve dijitalde dünyanın ilk üç havayolu arasına girme hedefimizi somut adımlarla ilerleten bir stratejiyle yönetiyoruz.

TK Holidays ile uçak biletinin ötesine geçen, konaklama ve ilave hizmetleri tek çatı altında toplayan bir seyahat platformu kurduk. TKPAY ile hayata geçirdiğimiz dijital cüzdan ve ödeme altyapısı ise farklı para birimlerinde oluşan işlem maliyetlerini azaltarak yolcularımıza güvenli ve pratik bir çözüm sunuyor.

Müşteri deneyimini geliştirmeyi hedefleyen "One Team: Passionately Turkish" yaklaşımımız, 2025'te daha da olgunlaştı. Türk misafirperverliğini çağdaş hizmet standartlarıyla buluşturan bu kültürel dönüşüm programı ile amacımız; farklı hat ve uçuşlarda dahi tanınabilir, tutarlı ve nitelikli bir Türk Hava Yolları deneyimi sunmak. Bu anlayışı uçuşlarımızın ötesine taşıyan "Connect to Türkiye" etkinlikleriyle de stratejik pazarlarımızda Türkiye'mizin zenginliklerini, güzelliklerini, derin tarih ve medeniyet birikimini ilgili ülkelerin turizm, seyahat, havacılık otoriteleri, acenteler, basın ve kanaat önderleri ve influencer'lara aktararak tanıtım faaliyetleri yürütüyoruz. Bu aktivitelere ülkemiz sınırları içinde de yer vermeye başlayarak turizm ve seyahat dünyasının ileri gelenlerine tüm bu güzellikleri yerinde görme fırsatı sunuyoruz.

Deneyimi merkeze alan yaklaşım ve uygulamalarımız, uluslararası değerlendirmelerde de takdir görmeyi sürdürüyor. 2025 yılında Skytrax tarafından "Avrupa'nın En İyi Hava Yolu", "Dünyanın En İyi Business Class İkramı" ve "Avrupa'nın En İyi Tasarıma Sahip Hava Yolu" ödüllerine layık görüldük. APEX ise misafir memnuniyeti, kabin hizmetleri ve operasyonel mükemmeliyet alanlarındaki istikrarlı performansımızı World Class 2025 unvanı ile birlikte "Avrupa'nın En İyi Uçak İçi Eğlencesi" ve "Avrupa'nın En İyi Wi-Fi" ödülleriyle taçlandırdı.

Sürdürülebilirlik, tüm stratejimizin kesişim noktasında yer alıyor. 2050'ye kadar karbon nötr bir havayolu olma hedefimizi, filo planlamasından yakıt tedarikine, atık yönetiminden finansmana uzanan her stratejik kararda dikkate aldığımız temel referanslardan biri haline getirdik. 2024 yılında "Tomorrow-on-Board" çatısı altında bütünleştirdiğimiz bu kapsamdaki çalışmalarımızı Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla uyumlu bir çerçevede yönetiyoruz.

Bu doğrultuda, 2033'e kadar filomuzdaki yakıt tüketimi daha düşük, emisyon profili daha iyi yeni nesil uçak oranını %90'ın üzerine çıkarmayı hedefliyor, hem yeni uçak yatırımlarımızı hem de kabin modernizasyon çalışmalarını planlarken yakıt verimliliğini ve ağırlık azaltımını temel kriterlerden biri olarak alıyoruz.

2022'den bu yana belirli hatlarda uyguladığımız Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı (SAF) kullanımını 2025'te daha geniş bir ağa yaydık. Tüpraş, Çalık Renewables ve SOCAR ile imzaladığımız üç ayrı Mutabakat ile Türkiye'de SAF üretimi için önemli bir adım attık. Söz konusu projelerin devreye girmesiyle birlikte, hem tedarik zincirindeki dışa bağımlılığı azaltmayı hem de düşük karbonlu yakıtların operasyonlarımızdaki payını artırmayı planlıyoruz.

Türkiye genelinde güçlü toplumsal karşılık bulan "Sıfır Atık" girişimini etkin şekilde destekliyor; ofislerimizde ve uçaklarımızda atık ayrıştırma, geri dönüşüm ile kağıt ve plastik kullanımının azaltılmasına yönelik sistematik uygulamalar yürütüyoruz. CO2 Mission projemiz kapsamında çalışanlarımızın görev uçuşlarından kaynaklanan emisyonları dengelerken, yolcularımıza da şeffaf ve erişilebilir karbon dengeleme imkânı sunuyoruz.

Sürdürülebilirliği çevresel sorumluluğun ötesinde, havacılık ekosistemimizin geleceği açısından stratejik bir öncelik olarak konumlandırıyoruz. Teknik bakım kabiliyetlerimiz, yerli simülatör ve eğitim altyapımız, pilot ve teknisyen yetiştirme kapasitemiz, yerli koltuk ve kabin içi ürünlerimiz, teknoloji şirketlerimiz, girişim sermayesi fonumuz, iştiraklerimizle birlikte devreye aldığımız Yerlileştirme ve Millileştirme Programı ve uçak ve motor üreticileriyle yürüttüğümüz endüstriyel iş birlikleri sayesinde Türk havacılığında dışa bağımlılığı azaltırken, yüksek katma değerli ihracat ve nitelikli istihdama katkı sağlıyoruz.

Finansal dayanıklılığımız da aynı yaklaşımdan besleniyor. Risk yönetimine, kurumsal sürekliliğimizin temel koşullarından biri olarak yaklaşıyoruz. Akaryakıt fiyatları ve döviz kurlarındaki değişime karşı filo yenilemesi, rota ve kapasite planlaması, tedarikçi çeşitlendirmesi, doğal koruma mekanizmaları ve seçici türev işlemlerle dengeli bir yapı kuruyoruz. 130'dan fazla ülkede farklı para birimlerinde gelir yaratan geniş uçuş ağımızla ana 14 bağlı ortaklık ve 9 iştirakimizden oluşan grubumuz, bölgesel krizler ve hava sahası kısıtlarının etkisini sınırlayan önemli bir çeşitlendirme sağlıyor. Son 10 yılda gerçekleştirdiğimiz 19 milyar ABD doları düzeyindeki finansman işlemleri sonucunda kazandığımız 30'u aşkın uluslararası ödüle, 2025'te Airline Economics ve Ishka Global tarafından verilen dört yeni ödül daha eklendi.

2025 yılında elde ettiğimiz başarıların arkasında, her gün aynı titizlikle görev yapan büyük Türk Hava Yolları ailesinin emeği bulunuyor. Tüm çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerimize özverileri için, hissedarlarımıza, yolcularımıza, iş ortaklarımıza ve diğer tüm paydaşlarımıza bize duydukları güvenle bu yolculuğun parçası oldukları için içten teşekkürlerimi sunuyorum. Ülkemiz sivil havacılığının gelişimine verdikleri destek için de başta Cumhurbaşkanımız Sayın Recep Tayyip Erdoğan olmak üzere, devlet erkânına ve ilgili tüm kurum ve kuruluşlara minnettarlığımı ifade etmek isterim. Türk Hava Yolları olarak, 2026'da da ülkemizin bayrağını göklerde gururla taşımaya, Türkiye ekonomisine ve sivil havacılığın dönüşümüne katkı sağlayarak, küresel ölçekte güçlü ve sorumlu bir havayolu olarak ilerlemeye kararlılıkla devam edeceğiz.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Ahmet BOLAT
Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı

Rakamlarla 2025 Yılında Türk Hava Yolları

FİNANSAL SERMAYE

Toplam Gelirler
+%6,17 artış
24,1
milyar ABD doları

Hizmet İhracatı
+%5,7 artış
19,3
milyar ABD doları

Net Döviz Getirisi
9,1
milyar ABD doları

FAVKÖK
5,7
milyar ABD doları

Toplam Nakit ve Finansal Yatırımlar
%25 artış
9,0
milyar ABD doları

Esas Faaliyet Kârı
2,2
milyar ABD doları

Aktif Büyüklük
%17,5 artış
46,6
milyar ABD doları

ÜRETİLMİŞ SERMAYE

Toplam Filo Büyüklüğü
+%4,9 artış
516 UÇAK
Geniş Gövde
142
Dar Gövde
347
Kargo
27

Uçulan Ülke ve Toplam Destinasyon Sayısı
132 ÜLKE
356 NOKTA

Kargo FTK Pazar Payı
%6,1 ile
3. SIRA

Taşınan Kargo Zamanında Kalkış Oranı
%5,3 artış
%80,6

Taşınan Kargo ve Posta Hacmi
%8,4 artış
2,2
milyon ton

Arz Edilen Koltuk (km)
+%7,5 artış
273,2

FİKRİ SERMAYE

Ar-Ge Harcamaları
+%294,3 artış
86,7
milyon ABD doları

Ar-Ge Çalışan Sayısı
+%136,9 artış
2.395 KİŞİ

Ar-Ge Proje Sayısı
%86,4 artış
164 ADET

Skytrax Avrupa'nın En İyi Havayolu Ödülü
10. KEZ

APEX World Class (5 Yıldızlı Küresel Havayolu) Ödülü
5. KEZ

Patent ve Faydalı Model Başvuru Sayısı
19 ADET

Yönetim Sistemleri Sertifikasyon Oranı
%91,43

İNSAN SERMAYESİ

Toplam Çalışan Sayısı
100 BİN+
(THY A.O. + BAĞLI ORTAKLIKLAR: 66.649 Kişi)

Kadın Çalışan Oranı
%44,3

Çalışan Memnuniyeti Oranı
%72,2

Kabin ve Kokpit Ekibi Sayısı
24.317 KİŞİ

Grup Genelinde Toplam Eğitim Süresi
~4,3
milyon kişi*saat

Ana Ortaklıkta Dijital Ve Sınıf/ Sanal Sınıf Eğitim Süresi
267.222
saat Dijital Eğitim
62.232
saat Sınıf / Sanal Sınıf Eğitimi

Eğitim Çalışmalarına Aktarılan Kaynak
6,5
milyon ABD doları

SOSYAL VE İLİŞKİSEL SERMAYE

Toplam Yolcu Sayısı
%8,8 artış
92,637
milyon kişi

Miles&Smiles Toplam Üye Sayısı
24,2
milyon

Müşteri Memnuniyeti Oranı
3,6 puan artış
%85,6

2025'te Ücretsiz Yardım Kargosu Miktarı
43 TON

91 Bin Fidan Projesiyle Desteklenen Çiftçi Sayısı
900+

Geleceğin Havacılarına Destek
400
çocuğa havacılık eğitimi

Sosyal Medya Takipçi Sayısı
21 MİLYON
Toplam Görüntülenme
1,8 MİLYAR

DOĞAL SERMAYE

Engellenen Karbon Emisyonu
213.365
ton CO_2e

Yakıt Tasarrufu
67.521
ton

Yeni Nesil Uçak Oranı
%17,6 artış
%40

Toplam Tüketimde Yenilenebilir Enerji Payı
%18,50

1 Milyon Hedefinde 2025 Yılında Dikilen Fidan Sayısı
%34,5
100
bin fidan

Çevresel Etkisi Azaltılmış Ürün Sayısı
42.491.520
adet

Verimlilik Projeleriyle Elde Edilen Enerji Tasarrufu
11.087 (GJ)

Türk Hava Yolları Hakkında

DÜNYADA EN FAZLA ÜLKEYE VE EN FAZLA DIŞ HAT NOKTASINA UÇAN HAVAYOLU

516
ADET
Uçaktan oluşan filo

2,17
MİLYON
Taşınan kargo ve posta hacmi

1933 yılında kurulan ve Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin bayrak taşıyıcı havayolu şirketi olan Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı, yurt içi ve yurt dışı destinasyonlara yolcu ve kargo hava taşımacılığı yapan, küresel ölçekte ölçek kazanmış entegre bir havacılık grubudur. Ortaklık hisselerinin %49,12'si Türkiye Varlık Fonu'na, bir adet C grubu hisse T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na ait; %50,88 oranındaki pay ise Borsa İstanbul'da halka açık olarak işlem görüyor.

Raporlama dönemi itibarıyla 14 bağlı ortaklık ve 9 müşterek yönetime tabi iştirak ile birlikte toplam 23 şirketten oluşan bir grup yapısıyla faaliyet gösteriyoruz. Yolcu ve kargo taşımacılığının yanı sıra teknik bakım-onarım, yer hizmetleri, ikram, eğitim, bilişim teknolojileri ve diğer destek hizmetlerini aynı değer zinciri içinde yönetiyor; bu yapıyı hem operasyonel mükemmelliğin hem de uzun vadeli değer yaratma kapasitemizin temel bileşenlerinden biri olarak görüyoruz. Bağlı ortaklık ve iştiraklerimizi de içerecek şekilde istihdam ettiğimiz toplam çalışan sayımız 2025 yılı sonu itibarıyla 100.111 kişiye ulaşmıştır.

Bugün Türk Hava Yolları olarak, dünyanın en fazla ülkesine ve dış hat uçuş noktasına sefer düzenleyen havayolu şirketi konumumuzu koruyoruz. 2025 yılı sonunda uçuş ağımız; 6 kıtada 132 ülkeyi kapsayan, 53 iç hat ve 303 dış hat noktasından oluşan toplam 356 destinasyona ulaştı. Bu sayede, İstanbul'un küresel ölçekte güçlü bir aktarma merkezi olarak konumunu da güçlendirmeyi sürdürüyoruz. Dönem sonunda filomuz ise 516 uçağa ulaşırken; bunların 142 adedi geniş gövdeli, 347 adedi dar gövdeli yolcu uçağı, 27 adedi ise kargo uçağından oluştu. Bu büyümeyi, filomuzu gençleştirme ve operasyonel verimliliği artırmaya odaklanan bir yaklaşımla destekliyoruz.

2025 yılı sonunda iç hat yolcu sayımız %4,5 artışla 32 milyona, dış hat yolcu sayımız ise %11,3 artışla 61 milyona ulaştı. Böylece toplam yolcu sayımız %8,8 yükselerek 92,6 milyon seviyesinde gerçekleşti. Aynı dönemde konma sayımız %8,5 artarak 593.739 olurken, taşınan kargo ve posta hacmimiz %8,4 artışla 2,17 milyon ton düzeyine çıktı. Bu operasyonel ölçek, küresel havacılık pazarındaki rekabet gücümüzü güçlendirirken Türkiye'nin ticaret, turizm ve lojistik ekosistemine stratejik katkı sağlıyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME

Sürdürülebilir büyüme yaklaşımımızın merkezinde, 2050 yılı için belirlediğimiz karbon-nötr havayolu olma yolundaki çalışmalar yer alıyor.

Entegre iş modelimiz; yolcu taşımacılığı, Turkish Cargo markasıyla yürüttüğümüz kargo operasyonları, Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. bünyesindeki bakım-onarım ve modifikasyon hizmetleri, eğitim ve simülasyon altyapısı, bilişim teknolojileri çözümleri ve ikram faaliyetlerinin birbirini tamamladığı bir yapı üzerinde ilerliyor. Bu yapı sayesinde filo planlaması, uçuş ağı yönetimi, müşteri deneyimi ve dijital dönüşüm kararlarımızı tek bir değer yaratma perspektifiyle ele alıyor; finansal sonuçlarla çevresel, sosyal ve yönetişim performansını tutarlı bir çerçevede yönetiyoruz.

Sürdürülebilir büyüme yaklaşımımızın merkezinde, 2050 yılı için belirlediğimiz karbon-nötr havayolu olma hedefi yer alıyor. Yeni nesil uçak yatırımları, sürdürülebilir havacılık yakıtı (SAF) kullanımının artırılmasına yönelik çalışmalar, emisyonların dengelenmesi, operasyonel verimlilik programları ile yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği yatırımları üzerinden ilerliyor; iklimle bağlantılı risk ve fırsatları iş stratejimize sistematik biçimde entegre ediyoruz.

Misyon, Vizyon ve Değerler

MİSYONUMUZ

İnsanları ve kültürleri bir araya getiren; akıllı teknoloji ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile değer üreten; güven ve kaliteyi rehber edinen, her yolculuğu unutulmaz bir deneyime dönüştüren küresel bir markayız.

VİZYONUMUZ

Yolcu ve hava kargo taşımacılığında dünyanın en geniş ağına sahip; güçlü finansal yapısı, teknolojik kabiliyeti ve ayrıcalıklı müşteri deneyimiyle sektöre yön veren havayolu olacağız.

DEĞERLER

Kurumsal Değerlerimiz

Kurumsal Değerlerimiz; çalışma kültürümüz ve iş yapış şeklimizle ortaya koyduğumuz yaklaşımlar, Türk Hava Yolları'nın önceliklendirdiği davranışlardır.

BİRİZ
Aynı hedefe birlikte yürümek demektir. Ekip olma bilinciyle üretir, birbirimizin gücünü çoğaltırız.

GELİŞİM ODAKLIYIZ
Öğrenmeye açık olmak ve kendini sürekli ileri taşımaktır. Kendimizi, işimizi ve birbirimizi geliştirmeyi sorumluluk olarak görürüz.

ÖZENLİYİZ
Özenle çalışarak değer oluşturmak ve fark hissettirmektir. İnsana ve doğaya değer verir, misafirlerimizi önceliklendirir, sorumluluk alır ve bugünle sınırlı kalmayan izler, unutulmaz deneyimler bırakırız.

CESURUZ
Sorumluluk almaktan ve denemekten geri durmamaktır. Konfor alanının dışına çıkmayı göze alırız. Geleceği şekillendiren adımların, cesaretle atılabileceğine inanırız.

GÜVENİLİRİZ
Sözde değil, davranışta tutarlılıktır; şeffaflık ve adaletle güçlenir. Sorumluluğunu bildiğimiz işi, söz verdiğimiz gibi yapar; standartlarımıza, birbirimize ve aldığımız kararlara sadık kalırız.

ÇEVİĞİZ
Değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmek, yeniliklere açık olmaktır. Önceliği doğru belirler, gerektiğinde yön değiştiririz. Hızlı ama sorumlu hareket eder, işi aksatmadan ilerleriz.

Sermaye ve Ortaklık Yapısı

2025 yılı itibarıyla Ortaklığımızın ödenmiş sermayesi; her biri 1 kuruş nominal değerli 137.999.999.999 adet A grubu ve 1 adet C grubu paydan oluşmaktadır. Tüm paylar nama yazılıdır.

Pay sahiplerimizin oy haklarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

Hissedar	Nominal Pay Tutarı (%)	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	<0,01	1	<0,01
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**

Önemli hususlar

- Kayıtlı sermaye tavanı, 2025–2029 yılları arasında geçerli olmak üzere 10 milyar TL'dir.
- Ana sözleşmemizin 7., 10. ve 14. maddelerinde, C Grubu paylara tanınan imtiyazlar düzenlenmiştir.
- Ana sözleşmenin 10. maddesi uyarınca, A Grubu'na tanınan 8 Yönetim Kurulu üye adayından ikisini belirleme hakkı, halka açık A Grubu payları elinde bulunduran hissedarlara aittir. Bu hissedarların aday gösterebilmeleri için, Yönetim Kurulu seçimlerinin yapıldığı Genel Kurul toplantısında toplam çıkarılmış sermayenin en az %2'sinin temsil edilmesi gerekir. Söz konusu oranın hesaplanmasında yalnızca halka açık A Grubu paylar dikkate alınır.

Bağlı Ortaklıklar ve İştirakler

Ana Ortaklık, Yönetim Kurulları vasıtasıyla aşağıdaki tabloda yer alan bağlı ortaklık ve iştirakleri üzerinde tam ve müşterek kontrol yetkilerini icra etmektedir. Ayrıca, ana Ortaklık bünyesinde yer alan İştirakler Başkanlığı vasıtasıyla 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.

		Ortaklık Yapısı	Merkez		Faaliyet Alanı	Marka İsmi	İnternet Adresi
Yolcu ve Kargo Taşımacılığı Grubu							
1.	Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	%50 Türk Hava Yolları A.O. %49 Lufthansa AG %1 Diğer	Antalya		Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	SunExpress	www.sunexpress.com
2.	Air Albania SHPK	%49 Türk Hava Yolları A.O. %41 MDN Investment SHPK %10 Albcontrol	Arnavutluk		Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	Air Albania	www.airalbania.com.al
3.	THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş.	%100 Türk Hava Yolları A.O.	İstanbul		Kargo ve Kurye Taşımacılığı	-	-
	We World Express Ltd.	%45 THY Uluslararası Yat. ve Taş. A.Ş. %45 ZTO Express Ltd. %10 Pal Air Ltd.	Hong Kong			We World Express	www.weworldexpress.com
4.	AJet Hava Taşımacılığı A.Ş.	%100 Türk Hava Yolları A.O.	İstanbul		Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	AJet	ajet.com
5.	THY Hava Kargo Taşımacılığı A.Ş.	%100 Türk Hava Yolları A.O.	İstanbul		Kargo ve Kurye Taşımacılığı	Widect	www.widect.com
Bakım Onarım (MRO) ve Uçak İçi Üretim Grubu							
6.	Türk Hava Yolları Teknik A.Ş.	%100 Türk Hava Yolları A.O.	İstanbul		Uçak Bakım	Turkish-Technic	www.turkishtechnic.com
7.	Pratt & Whitney THY Teknik Uçak Motoru Bakım Mrkz. Ltd. Şti.	%49 Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. %51 Pratt & Whitney	İstanbul		Motor Bakımı - MRO	Turkish Engine Center (TEC)	www.tecmro.com
8.	Goodrich & THY Teknik Servis Merkezi Ltd. Şti.	%40 Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. %60 TSA Rina Holdings BV	İstanbul		Geri İtki ve Motor Kaporta	Turkish Nacelle Center (TNC)	www.turkishtechnic.com
9.	TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	%59,25 Türk Hava Yolları A.O. %20,84 Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. %17 TUSAŞ %2,91 HAVELSAN	İstanbul		Uçak Kabin İçi Üretim	TCI Aircraft Interiors (TCI)	tci.aero
	TSI Seats Inc.	%100 TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	Amerika		Uçak Kabin İçi Üretim		tci.aero
	Destek Hizmetler ve Diğer Grubu						
10.	TGS Yer Hizmetleri A.Ş.	%50 Türk Hava Yolları A.O. %50 Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.	İstanbul		Havacılık Yer Hizmetleri	TGS	tgs.aero
11.	THY Do&Co İkram Hizmetleri A.Ş.	%50 Türk Hava Yolları A.O. %49,997 Doco İstanbul Catering ve Restaurant Hiz. Tic. ve San. A.Ş. %0,003 Diğer	İstanbul		İkram Hizmetleri	Turkish DO&CO	www.thydoco.com.tr
12.	THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ş.	%100 Türk Hava Yolları A.O.	Aydın		Havaalanı İşletmeciliği ve Havacılık Eğitimi	Turkish Airlines Flight Academy	www.turkishairlinesflightacademy.com
13.	THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş.	%50 Türk Hava Yolları A.O. %50 OPET Petrolcülük A.Ş.	İstanbul		Havacılık Yakıt Hizmetleri	THY Opet	www.thyopet.com
14.	TFS Akaryakıt Hizmetleri A.Ş.	%25 Türk Hava Yolları A.O. %25 ZTF Akaryakıt San. ve Tic. A.Ş. %25 Taya Gayrimenkul Yatırım İşletmeleri A.Ş. %25 Star Rafineri A.Ş.	İstanbul		Havacılık Yakıt Hizmeti	TFS	turkishfuel.com
15.	THY Teknoloji ve Bilişim A.Ş.	%100 Türk Hava Yolları A.O.	İstanbul		Bilişim ve Teknoloji	Turkish Technology	turkishtechnology.com
16.	THY Destek Hizmetleri A.Ş.	%100 Türk Hava Yolları A.O.	İstanbul		Destek Hizmetleri	TSS	turkishsupport.com
	THY Özel Güvenlik ve Koruma Hizmetleri A.Ş.	%100 THY Destek Hizmetleri A.Ş.	İstanbul		Güvenlik Hizmetleri		
	THY Ortak Sağlık Güvenlik Birimi Hizmetleri A.Ş.	%100 THY Destek Hizmetleri A.Ş.	İstanbul		Sağlık Hizmetleri		
17.	Türk Hava Yolları Elektronik Para ve Ödeme Hizmetleri A.Ş.	%100 Türk Hava Yolları A.O.	İstanbul		Ödeme Sistemleri	TKPAY	tkpay.com
18.	THY Gayrimenkul Yatırım Hizmetleri A.Ş.	%100 Türk Hava Yolları A.O.	İstanbul		Çeşitli Yatırım Projelerinin Yönetimi	Turkish Construction	-
19.	THY Spor A.Ş.	%99,9 Türk Hava Yolları A.O. %0,01 Türk Hava Yolları Spor Kulübü	İstanbul		Spor Faaliyetleri	THY Spor Kulübü	thyspor.org

Gökyüzünde 92 Yıllık Türk İmzası

1930'lar

- 20 Mayıs 1933'te T.C. Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı "Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi" kuruldu ve 5 uçaklık filosu ile uçuşlara başladı.

1940'lar

- İlk dış hat seferi 12 Şubat 1947 tarihinde DC-3 tipi uçakla Ankara-İstanbul-Atina uçuşu ile yapıldı.

1950'ler

- 1 Mart 1956 tarihinde Türk Hava Yolları AO adıyla faaliyetlerini sürdürmeye başlamıştır.

1980'ler

- Uzak Doğu uçuşları 1 Haziran 1986 tarihinde A310 tipi uçaklarla Singapur hattının açılması ile başladı.
- Kamu İktisadi Kuruluşu statüsüne geçildi.
- Brüksel aktarmalı New York seferleri A310 tipli uçak ile 26 Ağustos 1988 tarihinde başladı.

1990'lar

- New York'a direkt uçuşlar 16 Temmuz 1994 tarihinde A340-300 uçak tipi ile başladı.
- thy.com hizmete girdi.

2000'ler

- Türk Hava Yolları bünyesinde Turkish Cargo markası kuruldu.
- 29 Ocak'tan itibaren İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı'ndan Ankara'ya seferler başladı.
- Ortaklık tarihinin 2004 yılına kadar olan en büyük uçak siparişi verilerek 59 uçağın alımı sözleşmeye bağlandı.
- Filoya ilk A321 uçağı dâhil edildi.
- lk kargo uçağı olarak A310F filoya katıldı.
- HABOM projesi devreye alındı.
- Uçuş Eğitim Akademisi kuruldu.
- 27 Eylül 2006 tarihinde Türkiye çıkışlı ikram hizmetleri, kurulan THY Do&Co AŞ isimli bağlı ortaklıkla yürütülmeye başlandı.
- 17 Ağustos 2006 tarihinde filoya 100. uçak dâhil edildi.
- 23 Mayıs 2006'da %100 hissesi Türk Hava Yolları'na ait olan THY Teknik AŞ iştirakler arasına katıldı.
- Skytrax, Türk Hava Yolları'na verdiği yıldız sayısını 4'e çıkardı.
- 250 milyonuncu yolcu taşındı.
- Skytrax tarafından Güney Avrupa'nın En İyi Hava Yolu Şirketi seçildi.
- 1 Nisan 2008'deki imza töreninin ardından Star Alliance'ın 20. üyesi olundu.
- TGS Yer Hizmetleri AŞ, 26 Ağustos 2008'de Türk Hava Yolları ve Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri AŞ'nin %50'şer ortaklığıyla kuruldu.
- AnadoluJet 23 Nisan 2008 tarihinde uçuşlara başladı.
- 18 Eylül 2009'da Türk Hava Yolları ve OPET Petrolcülük AŞ'nin %50'şer ortaklığıyla Turkish Opet kuruldu.
- Türkiye'nin ilk mobil hava yolu uygulaması mobil.thy.com hizmete sunuldu.
- Skytrax tarafından "Güney Avrupa'nın En İyi Hava Yolu Şirketi" seçildi.

2010'lar

- Ekonomi sınıfı uçak ikramında dünyanın en iyi hava yolu ünvanını kazandı.
- 14 Aralık 2010'da Türk Hava Yolları ve Goodrich iştiraki olan TSA Rina Holdings B.V.'nin %40-%60 ortaklığıyla Goodrich Turkish Technic kuruldu.
- Yolcular gökyüzünde "Uçan Şefler" ile tanıştı.
- Skytrax tarafından "Avrupa'nın en iyi hava yolu şirketi" seçildi.
- Canlı televizyon ve kablosuz internet hizmeti uçuş esnasında kullanılmak üzere yolculara sunuldu.
- 13 Mayıs 2011'de %30 hissesi Türk Hava Yolları, %21 hissesi THY Teknik AŞ ve %49 hissesi Türk Havacılık ve Uzay Sanayi AŞ'ye ait olarak TCI - Cabin Interior kuruldu.
- Dünyada en fazla ülkeye uçan hava yolu şirketi ünvanına sahip oldu.
- Uçuş ağı 200 destinasyona ve filosu 200 uçağa ulaştı.
- 34 yeni hat ile bir yılda en fazla hat açılışı gerçekleştirildi.
- 21 Haziran 2012'de %100 iştirak olarak THY Aydın Çıldır Havalimanı İşletme AŞ kuruldu.
- 200. uçak filoya 13 Kasım 2012 tarihinde katıldı.
- Avrupa'nın en fazla yolcu taşıyan ikinci hava yolu oldu.
- Skytrax Ödülleri'nde "Avrupa'nın En İyi Hava Yolu Şirketi", "Güney Avrupa'nın En İyi Hava Yolu Şirketi" ve "En İyi Business Class İkram Servisi" ödüllerine layık görüldü.
- Yeni küresel motto "Dünya Daha Büyük. Keşfet!" "Widen Your World" oldu.
- İlk yerli tasarım uçak koltuğu üretildi.
- Shop&Miles online alışveriş sitesi kuruldu.
- HABOM, Haziran ayında İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı'nda faaliyete geçti.
- Touristanbul hizmeti başlatıldı.
- 500 milyonuncu yolcu taşındı.
- Turkish Cargo, Air Cargo News Dergisi tarafından "Yılın Kargo Hava Yolu" ve "Avrupa'nın En İyi Kargo Hava Yolu" ödüllerine layık görüldü.
- Net kâr tarihinde ilk kez 1 milyar ABD dolarını aştı.
- Skytrax tarafından beşinci kez üst üste "Avrupa'nın En İyi Hava Yolu Şirketi" seçildi.
- 1,2 milyon ton kapasiteli yeni kargo terminalinde hizmet verilmeye başlandı.
- 5 Şubat 2016'da 300. uçak teslim alındı.
- Yeni bir hizmet olan uçak içi cep telefonu kullanımı aktif hale getirildi.
- %71 ile 2017 yılına kadar olan Ortaklık tarihinin en yüksek bilinirlik düzeyine ulaşıldı.
- Ortaklık, APEX Yolcu Tercihi Ödülleri'nde "5 Yıldızlı Küresel Hava Yolu" seçildi.
- 60 uçakla Ortaklık tarihindeki en büyük geniş gövde uçak siparişi olan A350-900 ve B787-9'un siparişleri verildi.
- 750 milyonuncu yolcu taşındı.
- Turkish Airlines Lounge Istanbul, Türk Hava Yolları'na dünya sıralamasında üst üste ikinci kez "En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu" ödülünü kazandırdı.
- 17 Ekim 2018'de "Kabin İçi Eğlence Sistemleri ve İnternet Hizmeti" konusunda faaliyet göstermek amacıyla Türk Hava Yolları Teknik AŞ ve Havelsan arasında Cornea isminde Ortak Girişim Şirketi kuruldu.
- İstanbul Havalimanı 29 Ekim 2018 tarihinde hizmete açıldı.
- 350 uçaklık filoyla dünyanın en büyük 10'uncu hava yolu olundu.
- 2019 Nisan ayında İstanbul Havalimanı'na taşınma süreci (Büyük Göç) tamamlandı.

2020

- İstanbul Havalimanı, Avrupa'da en çok yolcuya hizmet veren havalimanı oldu.
- APEX ve SimpleFlying tarafından gerçekleştirilen değerlendirmede sağlık güvenliği kategorisinde en yüksek seviye olan Diamond statüsüne layık görüldü.
- Turkish Cargo, Aircargo News Ödülleri'nde "Yılın Kargo Hava Yolu" ödülüne layık görüldü.

2021

- Türk Hava Yolları COVID-19 hijyen önlemleri kapsamında APEX Diamond statüsüne layık görüldü.
- Conde Nast Traveler okuyucularının seçimi ile küresel hava yolları arasında ilk 3 hava yolundan biri olundu.
- Tüm hava yolları arasında uluslararası arz koltuk km sınıflandırmasında birinci olundu.
- İstanbul Havalimanı Kargo Tesisi (SmartIST) açıldı.
- Türk Hava Yolları ilk kez bir hava yoluna takdim edilen "APEX World Class Ödülü"ne layık görüldü.

2022

- Uluslararası seferlerde arz edilen koltuk sayısıyla dünyanın en büyük network taşıyıcısı olundu.
- AnadoluJet filosu 60 uçağa ulaştı.
- Turkish Cargo, toplam taşıma performansı ile hava kargo şirketleri arasında Avrupa'da birinci, dünyada üçüncü sırada yer aldı.
- Turkish Cargo'nun destinasyon sayısı 110'u geçti.

2023

- 24 Şubat 2023'te 400. uçak teslim alındı.
- 90. yıl dönümünde Türk Hava Yolları, 1 milyarıncı yolcusunu ağırladı.

2023-2033 Stratejik Planı çerçevesinde Airbus firmasına 125'i opsiyonel olmak üzere toplam 355 uçakla Ortaklık tarihindeki en büyük uçak siparişi verildi.

2024

- 31 Mart 2024 itibarıyla AJet, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ve Ankara Esenboğa Havalimanı merkezli operasyonlarına başladı.
- SkyTrax tarafından 9. kez "Avrupa'nın En İyi Havayolu" seçildi.
- SkyTrax tarafından 6. kez üst üste "5 Yıldızlı Havayolu" ünvanına layık görülen havayolu aynı yıl APEX World Class ve "Avrupa'nın En İyi Uçak İçi Eğlence Hizmeti" ve "En İyi Yemek ve İçecek" ödüllerinin de sahibi oldu.
- Türk Hava Yolları, Haziran ayında Melbourne'e, Kasım ayında ise Sidney'e başlattığı uçuşlar ile 6. kıtayı uçuş ağına ekledi.
- World Finance tarafından 4. kez üst üste "En Sürdürülebilir Bayrak Taşıyıcı Havayolu" seçildi, ayrıca World Finance Carbon Awards 2025 kapsamında bayrak taşıyıcı havayolu kategorisinde "Karbon Azaltımında En Başarılı Şirket" ödülüne layık görüldü.
- Brand Finance tarafından üst üste 7. kez "Türkiye'nin En Değerli Markası" seçildi.
- 2024 yılında uçuş ağında bulunan 131 ülke ile dünyanın en çok ülkesine uçan havayolu olma ünvanını 2012 yılından beri elinde bulunduran Türk Hava Yolları'nın bu başarısı Guinness tarafından tescillendi.

2025 Yılı Ödül ve Başarıları

10. KEZ AVRUPA'NIN EN İYİ HAVAYOLU

Küresel Havayolu ve Yolcu Deneyimi Ödülleri

SKYTRAX 2025

- Dünyanın En İyi Business Class İkramı (Best Business Class Onboard Catering)
- Dünyanın En İyi 7. Economy Class İkram Servisi
- Avrupa'nın En İyi Havayolu (Best Airline in Europe – 10. kez)
- Avrupa'nın En İyi Business Class'ı (Best Business Class in Europe)
- Avrupa'nın En İyi Economy Class'ı (Best Economy Class in Europe)
- Avrupa'nın En İyi Business Class İkramı (Best Business Class Onboard Catering in Europe)
- Avrupa'nın En İyi Economy Class İkramı (Best Economy Class Onboard Catering in Europe)
- Güney Avrupa'nın En İyi Havayolu (Best Airline in Southern Europe)
- Güney Avrupa'nın En İyi Business Class'ı (Best Business Class in Southern Europe)
- Uçak içi eğlence alanında IFE'de 5. sıraya yükselme

Küresel Havayolu ve Yolcu Deneyimi Ödülleri

APEX 2025–2026

- World Class 2026 (5. Kez)
- Best in Class Sustainability (World Class Sürdürülebilirlik Kategorisinde Sınıfının En İyisi)
- Best in Class F&B Execution (Yiyecek&İçecek Hizmetleri Kategorisinde Sınıfının En İyisi)
- Best in-Flight Entertainment System in Europe (Avrupa'nın En İyi Uçak İçi Eğlence Ödülü)
- Best Wifi in Europe (Avrupa'nın En İyi Wifi Ödülü)

The Design Air Awards

- Design Airline of Europe 2025 (Avrupa'da Yılın Tasarım Hava Yolu Şirketi) (5. Kez)

Onboard / Travel Plus / Pax International 2025

- Uçak içi ürün ve hizmetler için toplam 11 adet ödül

Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Finansman ve Kurumsal Yönetim

World Finance Carbon Awards 2025

- Best Company for Carbon Reduction in the Flag Carrier Airline Industry

LACP 2025 Spotlight Awards

- Platinum Winner
- Top 100 Worldwide

Fast Company Türkiye 2025

- "Sürdürülebilirlik Liderleri 50" (Bilal Ekşi)

ISHKA 2025

- Sürdürülebilir Finansman Öncülük Ödülü

Airline Economics 2025

- Yılın Sürdürülebilir Havacılık Finansmanı

Airline Economics 2025

- Yılın Finansmanı (Avrupa)
- Yılın Garantili Finansmanı (Avrupa)

Stevie Awards

- "Most Impactful Sustainability Partnership" – Bronz

EcoVadis

- Altın Kategori Ödülü

World Finance Sustainability Awards 2025

- Most Sustainable Flag Carrier Airline (4th consecutive year)

Teknoloji ve İnovasyon

Digital Transformation Awards 2025

- Best Cultural Transformation
- Overall Digital Transformation

TCX Awards

- Erişilebilirlikte Mükemmeliyet Ödülü

Future of AI

- Best Machine Learning (3 proje)
- Best Agentic AI

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı — 2024 Verimlilik Proje Ödülleri

- Ar-Ge Kategorisi Birinciliği (Inspection Drone Projesi)

Teknoloji'nin En Etkin 50 Lideri

- Dr. M. Kerem Kızıltunç

Kargo ve Operasyon Ödülleri

Air Cargo Week

- Best Airline of the Year (Global)

12. Payload Asia 2025

- Global Carrier of the Year – Top Award

2024 Shopee Seller Awards

- Best LATAM Logistics Partner

Türkiye Müşteri Deneyimi Ödülleri (TCXA)

- Best Learning and Development – Gold Award

Atlas Lojistik Ödülleri

- Uluslararası Hava Yolu Taşıyıcısı Ödülü

İnsan Kaynakları ve İşveren Markası

Brandon Hall 2025-Excellence Awards

- Attracting Top Talent-Take-Off Cadet-Gold
- Attracting Top Talent-Take-Off International-Silver
- Feedback and Recognition-Upwards-Silver
- Employee Engagement-TK Reunion-Bronze

Peryön İnsana Değer Ödülleri

- Geleceğin İş Yaşamında Sürdürülebilir Değer Yaratmak-Psychometrics and Assessment Center Exercises (PACE)

Eğitim ve Uçuş Emniyeti

ICAO Trainair Plus

- Bronze Member

EASA Extended Evaluation Programı (2025, ilk 3 çeyrek)

- Değerlendirme periyodu 2 yıldan 3 yıla çıkarıldı
- Program kapsamı 25 cihaza yükseltildi

Diğer Kurumsal Başarılar

Effie Awards Türkiye 2025

- "Tek Bir Miles&Smiles Var" – Gümüş

Lexology European Awards 2025

- Taşımacılık ve Lojistik – Ekip (Birincilik) – Türk Hava Yolları Hukuk ve Uyum Departmanı

Brand Finance 2024

- Türkiye'nin En Değerli Markası – 7'nci kez birincilik

Guinness Dünya Rekoru 2024

- En Çok Ülkeye Uçan Havayolu

TKPAY

- 2025 Yılında Faaliyet İzni

Eğitim Akademisi

- ICAO Trainair Plus Bronze Member üyelik beratı
- IATA Regional Training Partner ve IATA CBTA Center

Turkish Technic'in Aldığı Ödüller

Stevie Awards for Great Employers | 2025

- En İyi Genç İstihdam Stratejisi - StarTech Future (Gümüş)
- İş Yerinde Sağlık ve Esenlik - TechCare (Bronz)
- Ödüllendirme ve Tanınma Stratejisi - Çizginin Ötesini Görenler (Bronz)

Brandon Hall | Excellence Awards | 2025

- Attracting Top Talent - (Altın)
- Rewards and Recognition - (Altın)
- Wellness - (Altın)

Ecovadis

- Gümüş Kategori Ödülü

San. ve Tek. Bakanlığı - 2024 Verimlilik Proje Ödülleri

- AR-GE Kategorisi Birinciliği (Inspection Drone Projesi)

HİB - Hizmet İhracatı Şampiyonları

- Bakım ve Onarım Hizmetleri kategorisi Birinciliği

Türk Hava Yolları'nın Ekonomik Kalkınmaya Katkısı

KÜRESEL ÖLÇEKTEKİ EKONOMİK ETKİMİZİ BÜYÜTTÜK

Raporlama döneminde stratejik yatırımlarımızla büyüme yolculuğumuzu sürdürürken küresel ölçekteki ekonomik etkimizi büyüttük.

4.781
MİLYON ABD DOLARI
Filo yatırımları

24,1
MİLYAR ABD DOLARI
Yaratılan ekonomik değer (net satış geliri)

Türk Hava Yolları olarak 90 yılı aşan geçmişimizle, Türkiye'nin ve uçtuğumuz tüm ülkelerin ekonomik kalkınmasına ve refah artışına çok boyutlu katkılar sağlıyoruz. Dünyada en fazla ülkeye uçan havayolu olmamız, genişleyen uçuş ağımız ve her yıl güçlenen insan kaynağımız, yarattığımız sürdürülebilir değeri ileriye taşıyan temel unsurlar arasında yer alıyor. Raporlama döneminde de stratejik yatırımlarımızla büyüme yolculuğumuzu sürdürürken küresel ölçekteki ekonomik etkimizi büyüttük.

Türkiye Ekonomisine Katkımız: GSYH ve Kamuya Aktardığımız Değer

Ülkemizde 2003 yılından itibaren yapılan düzenlemelerle ivme kazanan havacılık sektörü; artan altyapı ve filo yatırımları, gelişen bağlantı sayısı ve rekabetçi fiyatlandırma yapısıyla Türkiye ekonomisinin taşıyıcı sütunlarından biri haline geldi. Bu yatırımların neticesinde İstanbul Havalimanı, 2025 yılında da Avrupa'nın en çok uçuş sunan havalimanı konumunu korudu. Türkiye'nin küresel ölçekte daha erişilebilir bir merkez haline gelmesi, ülkemizin eşsiz tarihi ve doğal zenginliklerini görmek isteyen ziyaretçiler için turizm cazibesini belirgin biçimde artırdı.

Devam eden küresel jeopolitik gerilimlere, uçak üretimindeki darboğazlara ve motor kaynaklı kapasite kısıtlarına rağmen operasyonel çevikliğimiz ve geniş uçuş ağımız sayesinde 2025 yılında da büyümemizi sürdürdük. Bu dönemde taşıdığımız yolcu sayısı 92,6 milyona ulaştı ve tarihimizin en yüksek seviyesine çıktı. EUROCONTROL verileri, 2020–2024 döneminde Avrupa'da en fazla uçuş gerçekleştiren büyük network hava yolları arasında istikrarlı biçimde ilk sıralarda yer aldığımızı ve 2025 yılında da Avrupa hava trafiğinin en yoğun aktörlerinden biri olmayı sürdürdüğümüzü gösteriyor.

Ekonomik katkımızı yalnız gelir rakamları üzerinden değil, yarattığımız toplam değer perspektifinden takip ediyoruz. 2025 yılında toplam gelirlerimizi 2024'e göre %6,3 oranında artırarak 24,1 milyar ABD dolarına yükselttik; bunun 19,3 milyar ABD doları hizmet ihracatı kapsamında kaydedildi. Böylece hem Türkiye'nin dış ticaret dengesine hem de döviz girdisine anlamlı katkı sunduk. Net satış gelirleri, faaliyet masrafları, çalışanlara sağlanan ücret ve yan haklar, devlete ödenen vergiler ve gerçekleştirdiğimiz sosyal yatırımlar "yaratılan ve dağıtılan ekonomik değer" çerçevesinde düzenli olarak analiz ediliyor ve tablolarla paylaşılıyor.

Yatırımlar (milyon ABD doları)	2021	2022	2023	2024	2025
Filo Yatırımları	2.061	2.879	3.306	3.131	4.781
Finansal Kira Geri Ödemeleri	1.786	1.655	1.667	655	2.087
Diğer	346	965	597	1.873	1.172

Doğrudan Ekonomik Etki Dağılımı (milyon ABD doları)	2021	2022	2023	2024	2025
Yaratılan Ekonomik Değer (Net Satış Geliri)	10.686	18.426	20.942	22.669	24.096
Dağıtılan Ekonomik Değer	9.411	15.710	18.269	20.749	22.544
Faaliyet Masrafları	8.051	13.473	14.885	15.882	16.920
Çalışanlara Ödenen Ücret ve Yan Haklar	1.298	2.140	3.256	4.708	5.556
Ödenen Temettü	0	0	0	0	223
Devlete Ödenen Vergi ve Benzeri Ödemeler	37	57	53	80	49
Bağış, Sponsorluk ve Kurumsal Sorumluluk Harcamaları	25	40	75	79	19

Havacılık sektörü, kamu finansmanına doğrudan ve dolaylı vergiler aracılığıyla önemli katkılar sunuyor. 2025 yılında Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ne ve faaliyet gösterdiğimiz diğer ülkelere ödediğimiz vergi ve benzeri yükümlülükler, kamu gelirlerinin sürdürülebilirliğini destekleyen temel araçlardan biri oldu. Havalimanı ücretleri ve diğer kamu paylarıyla birlikte bu katkı, ekonominin farklı alanlarına yayılan bir etki oluşturdu.

Ödenen Vergiler	2021	2022	2023	2024	2025
Türkiye Cumhuriyeti Devleti (milyon TL)	1.472,76	4.139,38	7.964,09	14.043,29	17.518,06
Diğer Devletler (milyon TL)	54,25	241,32	336,44	597,73	1.570,86
Havaalanları (milyon ABD doları)	740,14	1.310,02	1.561,40	1.575,29	1.698,51

Türk Hava Yolları'nın Ekonomik Kalkınmaya Katkısı

Grup şirketlerimizle birlikte devreye aldığımız Yerlileştirme Programı ile ithal girdilerin yerli tedarikle ikame edilmesine odaklanıyor, uçak ve motor üreticileriyle yürüttüğümüz endüstriyel iş birlikleri sayesinde Türk havacılık ekosisteminin sanayi kapasitesini güçlendiriyoruz.

57
Filoya giriş yapan uçak sayısı (2025 yılı)

KAPASİTEYİ GÜÇLENDİRİYORUZ

Uçak ve motor üreticileriyle yürüttüğümüz endüstriyel iş birlikleri sayesinde Türk havacılık ekosisteminin sanayi kapasitesini güçlendiriyoruz.

Yatırımlarımızla Büyüyen Ekonomik Değer

Türk Hava Yolları olarak filomuzu, altyapımızı ve teknolojik yetkinliklerimizi güçlendiren yatırımları uzun vadeli kalkınma stratejimizin ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. 2025 yılında gerçekleştirdiğimiz toplam yatırım tutarı 8 milyar ABD doları seviyesinde gerçekleşti; yıl içinde filomuza 4,8 milyar ABD doları değerinde uçak kattık. 2025 yılında filoya 57 uçak katılırken 33 uçak ayrıldı ve böylece net 24 adetlik artışla 2024 yılındaki 492 uçaklık filo kapasitesi 516'ya ulaştı. Filo yatırımlarımız daha verimli, daha çevreci ve daha uzun menzilli uçaklarla operasyonel sürekliliğimizi desteklerken Türkiye'nin küresel havacılık ağındaki konumunu da güçlendiriyor.

Yatırımlarımız; hat genişletme adımları, operasyonel altyapı iyileştirmeleri ve dijital dönüşüm projeleriyle birlikte ele alınıyor. Bu kapsamda yürüttüğümüz teknoloji yatırımları; veri odaklı karar alma süreçlerini güçlendiriyor, maliyet etkinliğini artırıyor ve yolcu deneyimini daha üst bir seviyeye taşıyor. Grup şirketlerimizle birlikte devreye aldığımız Yerlileştirme Programı ile ithal girdilerin yerli tedarikle ikame edilmesine odaklanıyor, uçak ve motor üreticileriyle yürüttüğümüz endüstriyel iş birlikleri sayesinde Türk havacılık ekosisteminin sanayi kapasitesini güçlendiriyoruz.

Bu kapsamlı yatırım programı; turizm ve dış ticaret hacminde genişlemeyi destekleyen, havacılık ekosisteminin tamamlayıcı sektörlerinde çarpan etkisi yaratan ve ülke ekonomisinin uzun vadeli büyüme potansiyeline katkı sunan stratejik bir değer üretim mekanizmasına dönüşüyor.

Vergi ve Uyum Yaklaşımımız

Tam mükellef statüsünde faaliyet gösteren bir anonim ortaklık olarak hem Türkiye'de hem de yurt dışında elde ettiğimiz gelirler üzerinden vergilendiriliyoruz. Kurumlar vergisi, Katma Değer Vergisi, Damga Vergisi, Çalışan Ücretlerinden Kesilen Gelir Vergisi, Geri Kazanım Katılım Payı (GEKAP), Turizm Payı ve diğer dolaylı/dolaysız vergilerle kamuya kapsamlı bir katkı sağlıyoruz. Uluslararası vergi hukukundan kaynaklanan yükümlülükler de ilgili mevzuat çerçevesinde zamanında yerine getiriliyor.

Vergi uyumunu kurumsal sorumluluğumuzun temel bir unsuru kabul ediyoruz. Vergi stratejimiz mevzuata tam uyum, etik değerler ve şeffaflık ilkeleri üzerine kurulu. Bu doğrultuda vergi süreçlerimizi düzenli olarak gözden geçiriyor, güncel mevzuat değişikliklerini yakından izliyor, ihtiyaç duyulan konularda uzman danışmanlık hizmetlerinden ve Gelir İdaresi Başkanlığı'ndan alınan özelgelerden yararlanıyoruz.

Muhasebe kayıtlarımız bağımsız denetim firmaları tarafından denetleniyor; vergi uygulamalarımız hem kamu denetimi hem de bağımsız dış denetim çerçevesinde gözden geçiriliyor. Grup şirketlerimiz ve yurt dışı istasyonlarımız için yürüttüğümüz çalışmalarla, faaliyet gösterdiğimiz tüm ülkelerde vergi uyumunu yüksek standartta tutmayı amaçlıyoruz.

Şirket içinde yayımlanan Vergi Yönetimi Prosedürü, tüm işlemlerin vergi mevzuatına uyumunun sistematik biçimde incelenmesini, gerekli durumlarda yeminli mali müşavir görüşleriyle desteklenmesini ve sonuçların ilgili birimlerle paylaşılmasını sağlıyor.

Vergi yönetimini risk yönetimi perspektifinden de ele alıyoruz. Petrol fiyatlarındaki dalgalanmalar, döviz kurları ve faiz oranlarındaki değişimler, doğal afetler, yurt içi ve yurt dışındaki hukuki/ekonomik belirsizlikler ve vergi oranlarına ilişkin olası düzenlemeler, yakından izlediğimiz risk başlıkları arasında yer alıyor. Bu yaklaşım, yasal sorumluluklarımızı eksiksiz yerine getirirken paydaş güvenini güçlendiren bir çerçeve oluşturuyor.

Şirket'te kurumsal vergi politikası ve vergi risklerinin yönetiminden sorumlu belirlenmiş yönetici Genel Müdür (Mali) Yardımcısı'dır. Kurumsal vergi politikası ve vergi süreçleri, Genel Müdür (Mali) Yardımcısı sorumluluğunda Muhasebe ve Mali Kontrol Başkanlığı tarafından yürütülmekte; vergi uyumu ve vergi riskleri şirketin finansal kontrol ve risk yönetimi çerçevesinde izlenmektedir. Vergi uyumu ve önemli vergi risklerine ilişkin hususlar Genel Müdür (Mali) Yardımcısı aracılığıyla Yönetim Kurulu'na raporlanarak kurumsal yönetişim çerçevesinde Yönetim Kurulu seviyesinde gözetilmektedir. Kurumsal vergi politikası ile ilgili önemli hususlar ise Muhasebe ve Mali Kontrol Başkanlığı tarafından gerekli görüldüğü durumlarda İcra Komitesi'ne raporlanmakta, bu kapsamda komite seviyesinde gözetim sağlanmaktadır.

Türk Hava Yolları, faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde ekonomik değer yaratıldığı yerde adil vergi ödemeyi ve vergi düzenlemelerinin hem lafzına hem ruhuna uygun hareket etmeyi taahhüt eder.

Türk Ticaret Kanunu'na göre bağımsız denetçilerin 7 yıl içerisinde değiştirilmesi zorunludur. Bu sebeple şirket en fazla 7 yıl aynı denetçi ile çalışabilir. En son bağımsız denetçi değişimi 2020 yılında yapılmış ve süresi 2026 yılında dolacaktır. 01.01.2027 tarihi itibarıyla yeni denetim firması ile denetim süreci yürütülecektir.

İstihdama, Eğitime ve Havacılık Ekosistemine Katkımız

Türkiye'de havacılık sektörü, yüksek katma değerli iş gücü yapısı ve geniş ekosistemiyle önemli bir istihdam alanı olarak öne çıkıyor. Araştırmalar, hava taşımacılığı hizmetlerinde görev alan bir çalışanın, ülke genelindeki ortalama bir çalışana kıyasla daha yüksek düzeyde brüt katma değer ürettiğini ve verimlilik seviyesinin anlamlı biçimde ayrıştığını gösteriyor.

2025 yılı itibarıyla Türk Hava Yolları ve iştiraklerimiz aracılığıyla yurt içinde ve yurt dışında toplam 100.111 kişiye doğrudan istihdam sağlıyoruz. Bu yapı; uçuş ekiplerinden teknik çalışanlara yer hizmetleri çalışanlarından kargo operasyonlarına, bilgi teknolojileri ve eğitim birimlerinden finansal hizmetler ve ödeme sistemleri şirketimiz TKPAY'e uzanan geniş bir uzmanlık yelpazesini kapsıyor.

Uçuş Eğitim Başkanlığımız, hem Şirket içi verimliliğe hem de küresel havacılık ekosistemine katkı sağlayan stratejik bir rol üstleniyor. 2025 yılında tip ve simülatör eğitimlerinin önemli bir kısmını kendi bünyemizde gerçekleştirerek iç kaynaklarla karşıladık ve toplamda 49,5 milyon ABD doları tutarında dış eğitim harcamasının önüne geçtik. 2018'de faaliyete geçen ilk yerli üretim HAVELSAN simülatörümüzün ardından, 2025 yılı itibarıyla HAVELSAN'dan satın alınan simülatör sayısı altıya ulaştı ve eğitim altyapımızdaki yerli teknoloji oranı arttı.

Uçuş Eğitim Başkanlığı, 2025 yılı içinde yaklaşık 100 farklı dış müşteri ile çalışmış, uluslararası ölçekte güvenilir bir eğitim çözüm ortağı olarak konumunu pekiştirmiştir.

Grup şirketlerimiz ve markalarımız, ülke ekonomisine sunduğumuz katkının önemli bir parçasını oluşturuyor. Turkish Cargo, küresel lojistik ağımız ve yenilikçi kargo çözümlerimizle ihracatçı sektörlerin dünya pazarlarına erişimini kolaylaştırıyor, yüksek katma değerli ürünlerin güvenli ve hızlı şekilde taşınmasına imkân veriyor. THY Teknik, bakım–onarım ve modifikasyon yetkinlikleriyle yalnızca filomuzun değil, bölgedeki pek çok uluslararası havayolunun teknik ihtiyaçlarına cevap veren bir merkez konumunda. İleri mühendislik çözümleri ve teknoloji odaklı üretim kabiliyetiyle ülkemizde yüksek teknolojili sanayinin gelişimine katkı sağlıyor, nitelikli istihdamı artırarak Türkiye'yi havacılık bakım–onarım alanında bölgesel bir çekim merkezi hâline getiriyor. THY Uçuş Akademisi ise pilotaj ve havacılık eğitiminde sunduğu kapsamlı programlarla sektörün geleceğini şekillendiren bir yetenek havuzu oluşturuyor ve uçuş emniyeti kültürünü güçlendiriyor.

Eğitim, genç istihdamı ve kadın istihdamına yönelik programlarımız; iş gücü piyasasında nitelikli istihdamın artmasına ve fırsat eşitliğinin güçlenmesine katkı veriyor. Genç yetenek programlarıyla üniversite öğrencilerini erken dönemde sektöre dahil ediyor, teknik alanlarda sunduğumuz uygulamalı eğitimlerle uzmanlaşmayı destekliyoruz. Kadın istihdamına yönelik uygulamalarımız ise çeşitliliği güçlendirirken verimlilik ve kurumsal kapasite üzerinde olumlu etkiler yaratıyor.

İhracat, Turizm ve Küresel Bağlantısallığa Katkımız

Türk Hava Yolları, 2025 yılında gerçekleştirdiği 19,3 milyar ABD doları tutarındaki hizmet ihracatıyla Türkiye'nin en büyük ihracatçıları arasında yer alıyor ve ülke ihracatına doğrudan katkıda bulunuyor. Aynı zamanda dünyada en fazla ülkeye uçan havayolu olmamız, Türkiye'nin küresel bağlantısallığını artıran, dolaylı ekonomik etkileri güçlü bir unsur. 2025 yılında yurt dışında elde edilen gelirlerin toplam gelirler içindeki payı %91,4 seviyesine ulaştı; bu yapı hem Şirketimiz hem de ülkemiz için önemli bir döviz girdisi anlamına geliyor.

Turizm alanındaki katkımızı; ülkeye taşınan yabancı ziyaretçi sayısı, uçuş ağımızın kapsamı, destinasyon çeşitliliği ve direkt yolcu akışındaki artış gibi göstergeler üzerinden takip ediyoruz. 2025 yılında uçuş ağımıza eklediğimiz yeni destinasyonlar ve artırdığımız sefer sayıları, Türkiye'nin farklı coğrafyalardan daha kolay erişilebilir hale gelmesini sağladı. Uluslararası transfer yolcularımız için sunduğumuz Touristanbul şehir turu programına Ocak–Aralık döneminde 155.434 yolcu katıldı; bu yolcular havalimanındaki bekleme süreleri içinde İstanbul'u deneyimleme fırsatı buldu. Tur sonrasında 7.754 yolcu Türkiye varışlı bilet alarak ülke turizmine doğrudan katkı sundu.

Türk Hava Yolları'nın Ekonomik Kalkınmaya Katkısı

İstanbul Havalimanı'nın küresel bir aktarma merkezi olarak güçlenmesi, açıldığı günden bu yana Türkiye ekonomisine pek çok açıdan katkı sağlıyor.

GÜÇLÜ LOJİSTİK MERKEZİ

Kargo kapasitesinin artırılması ve operasyonların daha verimli hale gelmesi ihracat ve ithalat süreçlerini hızlandırıyor, özellikle hızlı teslimat gerektiren sektörlerde Türkiye'yi güçlü bir lojistik merkezine dönüştürüyor.

Uçuş ağımızın büyümesi, yalnızca yolcu sayısının artmasına değil, turizm bölgelerine yönelik talebin çeşitlenmesine de hizmet ediyor. Böylece Türkiye; kültür, sağlık, iş ve gastronomi turizmi gibi alanlarda daha geniş bir talep profiline ulaşıyor.

Turkish Cargo, 2025 yılında Türkiye'nin dış ticaretinin daha hızlı, daha güvenilir ve daha erişilebilir bir düzeyde yürütülmesine önemli katkılar sağladı. Genişleyen küresel kargo ağımız, farklı kıtalara uzanan düzenli sefer yapımız ve yüksek taşıma kapasitemiz, ihracatçıların dünya pazarlarına erişimini kolaylaştırıyor.

Taze gıda, ilaç ve hassas ürün gruplarında kritik önem taşıyan soğuk zincir altyapısı, ürünlerin kalite ve güvenlik standartlarına uygun biçimde taşınmasını sağlıyor. Yük kabulünden teslimata kadar tüm aşamaların şeffaf biçimde izlenmesine imkan veren dijital takip sistemlerimiz, lojistik süreçleri daha öngörülebilir hale getiriyor. Online sunduğumuz destinasyon çeşitliliği, offline noktalarda uçak ve karayolu bağlantı alternatifleri, interline çözümler ve ihracatçılarla doğrudan temas içinde geliştirilen ücret kampanyaları; Türkiye'nin küresel tedarik zincirindeki konumunu stratejik olarak pekiştiriyor.

Yerel Kalkınmaya Katkımız: Anadolu Hatları ve İstanbul Havalimanı

Türkiye'de pazar lideri konumunda olan Türk Hava Yolları, iç hatlarda taşınan yolcu sayısındaki payı ve uçuş ağının genişliği ile bölgesel kalkınmanın da önemli aktörlerinden biri. Anadolu illerine yönelik seferler; özellikle turizm potansiyeli yüksek şehirlerde ziyaretçi akışını canlı tutuyor, konaklama, yeme–içme, perakende ve hizmet sektörlerinde ekonomik hareketlilik yaratıyor. Artan sefer sayıları, bu illerin ulusal ve uluslararası tedarik zincirlerine daha etkin şekilde dahil olmasına imkan veriyor; iş insanlarının ve yatırımcıların bölgeye erişimini kolaylaştırarak ticari faaliyetlerin genişlemesini destekliyor.

İstanbul Havalimanı'nın küresel bir aktarma merkezi olarak güçlenmesi, açıldığı günden bu yana Türkiye ekonomisine pek çok açıdan katkı sağlıyor. Genişleyen uçuş ağı, farklı kıtalar arasında hızlı ve kesintisiz bağlantılar sunarak yolcu trafiğini ve ticari hareketliliği artırıyor. Transit yolcu sayısındaki artış, Türkiye'yi uluslararası seyahat rotalarında daha merkezi bir konuma taşıyor; İstanbul ve ülkemiz için güçlü bir tanınırlık etkisi yaratıyor. Kargo kapasitesinin artırılması ve operasyonların daha verimli hale gelmesi ise ihracat ve ithalat süreçlerini hızlandırıyor, özellikle hızlı teslimat gerektiren sektörlerde Türkiye'yi güçlü bir lojistik merkezine dönüştürüyor. Böylece İstanbul Havalimanı, yalnızca bir ulaşım noktası olmaktan çıkarak ülkenin ekonomik dinamizmini destekleyen ve uluslararası rekabet gücünü artıran stratejik bir merkez kimliği kazanıyor.

2025 yılı itibarıyla Birleşmiş Milletler'in en az gelişmiş ülkeler listesinde yer alan 44 ülkeden 25'ine sefer düzenliyor, bu destinasyonlarda taşınan yolcu sayısıyla söz konusu ülkelerin dünya ile ekonomik ve sosyal bağlarını güçlendirmeye katkı sunuyoruz. Böylece Türkiye'nin küresel ölçekte uzanan ağını; yerel kalkınma, bölgesel istihdam ve uluslararası dayanışma perspektifiyle birleştiren bütüncül bir etki yaratıyoruz.

	2021	2022	2023	2024	2025
Sadece Türk Hava Yolları'nın Uçtuğu Dış Hat Rotası	157	176	169	158	165
En Büyük 20 Havayolu Şirketi'nden Sadece Türk Hava Yolları'nın Uçtuğu Dış Hat Rotası	231	272	252	227	246
En Büyük 20 Havayolu Şirketi'nden Sadece Türk Hava Yolları'nın Uçtuğu Dış Hat Noktası	21	39	25	21	30

Sektörel Gelişmeler ve 2026 Yılı Beklentileri

TOPLAM GELİRLER 1 TRİLYON ABD DOLARINI AŞTI

Havacılık sektörü toplam gelirleri 2025'te ilk kez 1 trilyon ABD dolarını aşarak havacılığın küresel ekonomi içindeki ağırlığı daha da belirginleşti.

39,5 MİLYAR ABD DOLARI
Havacılık sektörü net kârı

%83,6
Havacılık sektörü yolcu doluluk oranı

2025 yılında havacılık sektörü, dünya ticareti ve turizmin merkezindeki konumunu pekiştirerek pandemi sonrası toparlanmayı yolcu talebi ve finansal sonuçlarda tarihsel zirvelere taşıdı. Jeopolitik risklere ve ekonomik belirsizliklere rağmen taşınan yolcu sayısının yaklaşık 5 milyara ulaştığı, 2024'te 28,3 milyar ABD doları olan net kârın 2025 sonunda yakıt maliyetlerindeki gerilemenin etkisiyle yaklaşık 39,5 milyar ABD dolarına yükseldiği tahmin ediliyor. Buna karşın net kâr marjının %4'ün altında kalması, sektörün mali esnekliğinin sınırlı olduğunu gösterdi. Toplam gelirler 2025'te ilk kez 1 trilyon ABD dolarını aşarak havacılığın küresel ekonomi içindeki ağırlığı daha da belirginleşti. Tedarik zincirindeki aksaklıklar, uçak üretim ve teslimatlarındaki gecikmeler ve belirli motor tiplerindeki teknik sorunlar ise kapasite artışını sınırlamayı sürdürdü.

Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı (Sustainable Aviation Fuel – SAF), sektörün iklim hedefleri açısından stratejik önemini korudu; ancak üretim kapasitesinin sınırlı kalması ve birim maliyetlerin konvansiyonel jet yakıtına göre yüksek seyretmesi havayolları üzerinde belirgin bir mali baskı yarattı.

SAF kullanımı 2024'te havayolları için yaklaşık 1,7 milyar ABD doları ek maliyet yaratırken, 2025'te teşvikler ve arz artışına rağmen tutar 3,6 milyar ABD dolarına çıktı. Yolcu trafiğinde (RPK) 2024'teki çift haneli toparlanmanın ardından 2025'te yaklaşık %5,2 bandında daha dengeli bir büyüme görüldü; talep artışı ile kapasite kısıtlarının birleşimi yolcu doluluk oranlarını tarihsel zirve sayılabilecek %83,6 seviyesine taşıdı.

Bölgesel Değerlendirmeler

Asya-Pasifik bölgesi, küresel trafik büyümesinin ana sürükleyicisi olmaya devam ederken kârlılık artışı talep büyümesinin gerisinde kalıyor. İç hatların ölçeği ve bölge içi mobilite, orta vadeli büyüme görünümünü destekliyor. Avrupa havayolları, kapasite disiplininin geri gelmesi ve düşük maliyetli taşıyıcıların güçlü performansı sayesinde yeniden istikrarlı bir kârlılık patikasına girdi. Buna karşın yapısal maliyetler ve hava sahası kısıtları, operasyonel esnekliği sınırlıyor. Orta Doğu bölgesi, yüksek marjlı uzun menzilli trafik ve güçlü hub modeli sayesinde küresel ölçekte en kârlı bölge konumunu koruyor; transit talep ve altyapı yatırımları bölgenin stratejik avantajını güçlendiriyor.

Sektörel Gelişmeler ve 2026 Yılı Beklentileri

Hava kargo sektörü güçlü bir baz yılının ardından daha ölçülü bir büyüme kaydetti.

Latin Amerika bölgesinde talep görünümü olumlu olsa da finansal performans, kur oynaklığı ve bilanço kırılganlıkları nedeniyle dalgalı seyrediyor; bölge genelinde operasyonel toparlanma, finansal iyileşmenin önünde ilerliyor. Afrika'da trafik artışı devam etse de yüksek maliyet yapısı ve sınırlı ölçek kârlılığı baskılıyor; yapısal reformlar ve bölgesel entegrasyon ilerlemesi sağlanmadan performans artışının sınırlı kalması bekleniyor. Olgun pazar yapısına sahip olmasına rağmen Kuzey Amerika, verimlilik ve gelir yönetimi sayesinde küresel kârlılığın ana kaynağı olmayı sürdürüyor; büyümeden çok marjların korunması ön planda tutuluyor.

2025 Yılında Kargo Sektörü ve 2026 Görünümü

2025, jeopolitik risklere rağmen küresel ticaretin genişlemeyi sürdürdüğü; hava kargo sektörünün ise güçlü bir baz yılının ardından daha ölçülü bir büyüme patikasına girdiği bir dönem oldu. Tedarik zincirlerindeki aksaklıkların azalması ve ekonomik faaliyetteki toparlanma sayesinde 2024'te %11,4 artan hava kargo trafiği, 2025'te baz etkisinin ortadan kalkmasıyla normalleşti; %3,4 arttı. Sağlık, teknoloji ve e-ticaret talebi hacimleri desteklerken, deniz yolundaki kapasite artışı ve alternatif rotalar büyümeyi sınırladı.

2022'de gelir tarafında yaşanan zirvenin ardından başlayan normalleşme dönemi 2025'te de devam etti. Kargo birim gelirlerindeki düşüş, 2024 sonunda kargo gelirlerini 151 milyar ABD dolarına çekmişti. IATA'nın 2025 yıl sonu verilerine göre bu tutar 155 milyar ABD dolarına yükselerek yaklaşık %2,6 oranında artış kaydetti. Hava navlun fiyatları yıl genelinde yaklaşık %0,5 gerilerken, talepteki canlılığa karşın getiriler üzerindeki baskı devam etti. Sektör, 2023–2024'teki hızlı fiyat düzeltmesinin ardından 2025'te maliyet ve kapasite yönetimini önceliklendiren, daha rekabetçi fiyat yapısına uyum sağlayan stratejilere yöneldi.

2025 yılında uluslararası kargo kapasitesinde yapısal dönüşüm hızlandı. Hava kargo kapasitesinde yolcu uçaklarının payı (belly) 2025 yılında %54'e ulaşarak pandemi öncesindeki seviyeye ulaştı. Bu toparlanma, uluslararası yolcu uçuşlarının 2019 seviyelerini aşmasıyla doğrudan ilişkili. Özellikle Asya-Pasifik ve Avrupa rotalarındaki güçlü yolcu talebi, belly kapasite arzını artırarak navlun fiyatları üzerindeki aşağı yönlü baskıyı güçlendirdi.

Ancak bu pozitif görünüm, kapasite bileşimindeki kritik gerilimlerle dengeleniyor. Yeni kargo uçak teslimatlarında yaşanan ciddi gecikmeler yüzünden kapasite artışı genel olarak %3,7 ile sınırlı kaldı. Boeing 777X-F ve Airbus A350F gibi yeni nesil kargo uçaklarının teslimatları sırasıyla 2028 ve 2027 sonrasına ertelendi. Bu durum, havayollarını mevcut filoları maksimum verimlilikle kullanmaya ve dönüşüm projelerine yönelmeye zorluyor.

2026 için görünüm temkinli bir iyimserlik taşıyor ve kargo trafik artışının önceki yıla benzer düzeylerde sürmesi bekleniyor. Ancak büyüme ivmesi pandemi sonrasındaki ilk yıllardaki kadar güçlü olmayacak; birim gelirlerdeki aşağı yönlü seyir, toplam gelirleri de baskılamaya devam edecektir. Jeopolitik belirsizlikler çift yönlü risk barındırıyor: Süveyş Körfezi güzergâhına yönelik Orta Doğu kaynaklı riskler hava kargoya talebi artırabilecek bir unsur olmaya devam ederken; Avrupa ve Orta Doğu'da gerilimin derinleşmesi, petrol fiyatlarındaki oynaklık ve ABD ticaret politikalarındaki olası değişiklikler talebi aşağı çekebilir. Buna karşın Asya-Pasifik'te e-ticaret piyasasının 2025–2030 arasında yıllık ortalama %20 civarında büyüme beklentisi, bölgeden gelen hava kargo talebinin sektör için önemli bir destekleyici olmayı sürdüreceğine işaret ediyor.

Küresel Havacılık Sektörü Bölgesel Görünüm

Bölge	2025 Yolcu Trafiği Büyümesi (Tahmini)	2025 Net Kâr (Milyar ABD Doları)	2025 Net Kâr Marjı	2026 Net Kâr (Milyar ABD Doları) (Tahmini)	2026 Net Kâr Marjı
Asya-Pasifik	%8,0	6,2	%2,3	6,6	%2,3
Avrupa	%5,0	13,2	%4,8	14,0	%4,9
Orta Doğu	%6,0	6,6	%9,3	6,8	%9,3
Kuzey Amerika	%0,2	10,8	%3,3	11,3	%3,4
Latin Amerika	%7,1	2,5	%5,2	2,0	%3,8
Afrika	%7,4	0,2	%1,1	0,2	%1,0
SEKTÖR	**%5,2**	**39,5**	**%3,9**	**41,0**	**%3,9**

Kaynak: IATA

Düşük Maliyetli Taşıyıcılar (LCC) ve Rekabet Dinamikleri

Düşük Maliyetli Taşıyıcı (LCC)'ler son dönemde yeni nesil uçak teslimatlarındaki yavaşlama ve üretici kaynaklı arz kısıtları, kapasite artış planlarını kısmen öteledi. Tek tip filoya dayalı yapı, bu gecikmelere karşı LCC'leri daha hassas hale getirse de genç filo yapıları, operasyonel esneklik ve dijitalleşme yatırımları sayesinde maliyet disiplini büyük ölçüde korunuyor.

2016 yılından itibaren tam hizmet sağlayıcılara (FSC) havayolları kapasitesini yıllık ortalama %1,9 artırırken, LCC'ler %6,3 gibi belirgin şekilde daha yüksek bir büyüme sergiledi ve bu eğilim 2025'e kadar devam etti. 2025 itibarıyla LCC'ler küresel havayolu şirketlerinin yaklaşık %15'ini oluşturmasına rağmen arz toplam koltuk kapasitesinin yaklaşık üçte birini sağlıyor. Bu havayolları tarafından sunulan koltuk kapasitesi artışa devam etse de pazar payları son beş yıldır yatay seviyede korunmaya devam ediyor.

İş gücü maliyetleri ve havalimanı ücretleri sektör genelinde baskı yaratırken, LCC'ler esnek fiyatlama, dinamik gelir yönetimi ve yan gelir optimizasyonu ile marjlarını koruyabiliyor. Ek hizmet gelirlerinin toplam gelir içindeki payı, iş modelinin sürdürülebilirliğini destekleyen kritik unsurlardan biri haline geldi.

Buna karşılık FSC'ler hibrit modellere yöneliyor; alt markalar oluşturarak ve maliyet yapılarını dönüştürerek rekabet gücünü artırmaya çalışıyor.

Bu çerçevede rekabet, yalnızca maliyet değil; ağ yapısı, gelir çeşitliliği ve operasyonel çeviklik üzerinden şekillenirken LCC'ler büyümenin ana itici gücü olmaya devam ediyor.

Sonuç olarak LCC'ler, esnek kapasiteleri ve maliyet yapıları sayesinde küresel havacılık ekosistemindeki ağırlıklarını istikrarlı biçimde artırıyor. Ancak arz zinciri kısıtları, regülasyonlar ve maliyet enflasyonu gibi faktörler, önümüzdeki dönemde tüm iş modelleri açısından stratejik denge yönetimini kritik hale getiriyor.

Küresel Ekonomik Gelişmeler ve Beklentiler

2025 yılında küresel ekonomi, jeopolitik gerilimler ve sıkı para politikalarına rağmen beklenenden daha dirençli bir tablo ortaya koydu. Öte yandan büyüme hızında ise kademeli bir yavaşlama izlendi. Uluslararası Para Fonu'nun (IMF) Dünya Ekonomik Görünüm Güncellemesi'ne göre, küresel ekonomik büyümenin 2025'te yaklaşık %3,3 ve 2026'da yine %3,3 seviyesinde gerçekleşmesi, 2027 için ise yaklaşık %3,2 düzeyine gerilemesi öngörülüyor.

Gelişmiş ekonomilerde dezenflasyon süreci başarıyla yönetilirken, gelişmekte olan piyasalarda iç talep ve emtia ihracatı büyümenin temel motoru oldu. Küresel manşet enflasyonun düşüş eğilimini koruyarak birçok majör ekonomide merkez bankası hedeflerine (ortalama %2) yaklaşması, 2026 yılı için para politikalarında daha fazla esneklik alanı yaratıyor.

2025'te tedarik zinciri aksaklıklarının belirgin biçimde azalması tüketici güvenini desteklerken, turizm ve eğlence başta olmak üzere hizmetlerde canlanma güçlendi. Enerji fiyatları 2022'deki zirvelerden geri çekilerek daha makul seviyelerde dengelendi. Brent petrol fiyatları 2025'te yaklaşık 62 ABD doları/varil düzeyine geriledi. Uluslararası Enerji Ajansı'nın senaryoları, petrol fiyatlarında orta ve uzun vadede daha aşağı yönlü bir seyre işaret ederken, Orta Doğu'daki çatışmaların tırmanma riski petrol tedarik güvenliği ve küresel enflasyon açısından belirsizlik kaynağı olmayı sürdürüyor.

G20 ülkelerinde 2024 başında %5,4 olan tüketici enflasyonunun, 2026 yılı sonunda %3,0–3,2 bandına inmesinin beklendiği ifade ediliyor. Bu görünüm, küresel ölçekte "yumuşak iniş" senaryosunun büyük ölçüde gerçekleştiğine işaret ediyor.

Küresel mal ve hizmet ticaret hacmi, 2025'te iyileşen tüketici güveni ve teknoloji ürünlerine yönelik talebin katkısıyla yaklaşık %3,2 büyüdü. 2026 yılında ticaretin, artan korumacı gümrük vergisi risklerine rağmen %3,4 oranında artacağı tahmin ediliyor. Turizm sektörü ise 2024 yılındaki tam toparlanmanın ardından 2025'te tarihi rekorlarını yeniledi. 2025 yılı sonunda uluslararası turist sayısı 1,5 milyar barajını aşarak pandemi öncesi seviyelerin yaklaşık %10 üzerine çıktı. 2026 perspektifinde, özellikle Asya-Pasifik pazarındaki tam açılmanın etkisi ve dijital göçebelik trendiyle küresel seyahat harcamalarının reel bazda %4 oranında büyümesi ve ekonomik büyümenin en güçlü destekleyicilerinden biri olmaya devam etmesi bekleniyor.

Sektörel Gelişmeler ve 2026 Yılı Beklentileri

2025 yılı sonunda uluslararası turist sayısı 1,5 milyar barajını aşarak pandemi öncesi seviyelerin yaklaşık %10 üzerine çıktı.

%10,7
Turkish Cargo büyüme oranı

DÜNYADA ÜÇÜNCÜ SIRADAYIZ

Küresel pazar payımız %6,1'e yükseldi ve markamız dünyada üçüncü sıradaki yerini güçlendirerek pekiştirdi.

Türk Hava Yolları'nın Sektörel Konumu

Geride bıraktığımız 2025 yılında oluşan sektördeki tablo, Türk Hava Yolları'nın stratejik konumlanmasını ve geleceğe yönelik önceliklerini doğrudan şekillendiriyor. Küresel enflasyondaki gerileme ve yakıt fiyatlarındaki düşüş, 2025 yılında Ortaklığımızın maliyet yönetimini desteklerken; jeopolitik riskler ve uçak–motor tedarik zincirindeki aksamalar filo planlamasında esneklik gerektirdi. Bu ortamda yeni nesil uçak yatırımlarını ve bakım-onarım kabiliyetlerini güçlendirerek filomuzun dönüşümünü aşamalı şekilde sürdürmeye devam ediyoruz. Filo yatırımlarımız, büyüme stratejimizin temel yapı taşlarından biri olmaya devam ediyor. Dünyanın 9'uncu en büyük filosuna sahip hava yolu olarak, yeni nesil uçak teslimatlarıyla filomuzu istikrarlı ve disiplinli bir şekilde büyütüyoruz. Avrupa'daki benzer ölçekli network taşıyıcılar arasında, hem filo yaşı hem de yeni nesil uçak oranı bakımından lider konumda yer alıyoruz.

2025 yılını günlük ortalama 1.563 yolcu seferi ile Avrupa'nın tam hizmet sağlayıcı (FSC) havayolları arasında lider durumda tamamladık. Küresel dış hat koltuk kapasitesinde %3,5; yolcu trafiğinde ise %3,4'lük pazar payı ile dünyanın en büyük ilk üç havayolu arasındaki konumumuzu koruyoruz. Avrupa'nın en yoğun aktarma merkezi olan İstanbul Havalimanı'nın geniş kapasitesi ve modern altyapısı sayesinde hem lokal hem de transit yolcu pazarında büyümemiz devam ediyor. Bunun yanında AJet markası altında yeniden yapılandırdığımız düşük maliyetli taşıyıcı faaliyetleri, LCC segmentinin küresel büyüme trendiyle uyumlu biçimde Anadolu çıkışlı uçuşlarda ve bölgesel pazarlarda yeni müşteri segmentlerine erişim sağlıyor.

Kargo tarafında ise küresel rekabet her yıl daha yoğun bir hal alırken, Turkish Cargo olarak yürüttüğümüz filo ve uçuş ağı optimizasyonu, dijitalleşme ve gelir yönetimi uygulamalarıyla öne çıkıyoruz. 2025 yılı küresel hava kargo trafiği %3,4 oranında büyüme sağlarken Turkish Cargo olarak %10,7'lik büyüme ve %6,1'lik küresel pazar payı ile dünyada üçüncü sıradaki yerimizi pekiştirdik. Devam eden SmartIST 2. faz yatırımımız, önümüzdeki dönemde de kapasite ve verimlilik artışı için önemli bir rekabet avantajı oluşturacaktır.

Sürdürülebilirlik alanında, sektör genelinde yaygınlaşan SAF kullanımı ve karbon nötr operasyon hedefleriyle uyumlu şekilde 2050 karbon nötr hedefimizi koruyoruz. 2025 itibarıyla filomuzdaki yeni nesil uçak oranı %40 seviyesine ulaştı. Bu oranla Avrupa'daki benzer ölçekli havayolları arasında lider konumdayız. 2033 yılına kadar filomuzun yaklaşık %90'ını yeni nesil uçaklardan oluşturmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda, küresel havacılık sektöründeki dönüşümü yalnızca takip eden değil; ölçeğimiz, güçlü network yapımız ve sürdürülebilirlik odaklı yatırımlarımızla yön veren bir oyuncu olarak konumlanıyoruz.

Kaynaklar:
1. IATA Global Outlook for Air Transport
2. IBA Fleet Analyzer & Airfinance Journal
3. OAG (Official Airline Guide) Verileri
4. Uluslararası Para Fonu (IMF) – Dünya Ekonomik Görünüm Raporları
5. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) – Ekonomik Görünüm 2025
6. Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) – Enerji Raporları
7. Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) – Turizm Barometresi
8. Euromonitor International – Sektörel Analizler

Sürdürülebilirlik Ekosistemindeki Gelişmeler

TÜRKİYE'DE SAF KULLANIMI GEREKLİLİĞİ YÜRÜRLÜĞE GİRDİ

Türkiye'de 2025 yılında kabul edilen SHT SAF Talimatı ile tüm ulusal ve uluslararası havayolu işleticileri için Türkiye kalkışlı uluslararası uçuşlarda SAF kullanımı zorunlu hale geldi.

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞÜM

SAF kullanım zorunlulukları, havacılık sektörünü önemli ölçüde dönüştürüyor.

2025 yılı itibarıyla küresel sürdürülebilirlik gündemi, havacılık sektörü açısından gönüllülük esaslı yaklaşımlardan zorunlu uyum ve finansal entegrasyonun giderek öne çıktığı bir aşamaya evriliyor. Paris Anlaşması başta olmak üzere farklı ülke ve bölgelerde hayata geçirilen iklim politikaları ve düzenleyici çerçeveler, küresel ölçekte yol gösterici rol üstleniyor.

İklim değişikliğiyle mücadele kapsamında Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) bünyesinde yürütülen CORSIA, Avrupa Yeşil Mutabakatı (Green Deal) ve buna bağlı Fit for 55 paketi, karbon fiyatlandırma mekanizmaları ve sürdürülebilir havacılık yakıtına (SAF) yönelik ulusal düzenlemeler sürdürülebilirlik yol haritamızı doğrudan etkiliyor.

SAF düzenlemeleri ve pazar dinamikleri

SAF kullanım zorunlulukları, havacılık sektörünü önemli ölçüde dönüştürüyor. Avrupa Birliği'nin Fit for 55 paketi kapsamında yürürlüğe giren ReFuelEU Aviation düzenlemesi, AB havalimanlarından kalkış yapan uçakların "tankering" kuralı kapsamında bu havalimanlarından yaptıkları yakıt ikmalinin en az %90'ını uçağa yüklemelerini zorunlu kılıyor. Aynı düzenleme kapsamında yakıt tedarikçileri, yüklenen jet yakıtına asgari %2 oranında SAF harmanlamakla yükümlü. Bu oran 2030'da %6'ya, 2050'de ise %70'e yükselecek şekilde planlanıyor. %2 oranında SAF karışım zorunluluğu getiren Birleşik Krallık da bu oranı 2030'da %10 seviyesine çıkarmayı hedefliyor. Singapur, Güney Kore ve Hindistan gibi ülkeler de önümüzdeki yıllarda yürürlüğe girecek SAF karışım zorunluluklarını kamuoyuyla paylaşmış durumda.

Türkiye'de ise 2025 yılında kabul edilen SHT SAF Talimatı ile tüm ulusal ve uluslararası havayolu işleticileri için Türkiye kalkışlı uluslararası uçuşlarda SAF kullanımı zorunlu hale geldi. Mevzuata göre, havayolları ve yakıt tedarikçileri için uygulanacak SAF karışım oranları Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından her takvim yılının üçüncü çeyreğinde belirleniyor. Bu talimat kapsamında havayolu işleticilerinin Türkiye kalkışlı havalimanlarında kullanacağı jet yakıtının en az %90'ını ilgili havalimanında uçağa yüklemesi zorunlu kılındı.

SAF üretim süreçlerinde yaşanan yapısal zorluklar, küresel ölçekte arz ve talep dengesizliklerini derinleştiriyor. Hammadde tedarik zincirindeki kısıtlar, üretim tesislerinin kurulumu için gerekli yatırımların yetersizliği ve ölçeklenebilir üretim kapasitesinin sınırlı kalması bu dengesizliğin başlıca nedenleri arasında yer alıyor. Bu tablo karşısında hem üreticiler hem de havayolu operatörleri, SAF pazarının sağlıklı biçimde gelişebilmesi için öngörülebilir, uzun vadeli ve kapsamlı teşvik mekanizmalarına ihtiyaç duyuyor. Havacılık sektörüne doğrudan yansıtılan veya bilet fiyatları aracılığıyla yolcuya aktarılan çevresel emisyon vergileri de bu dönüşümün maliyet boyutunu belirleyen önemli unsurlar arasında bulunuyor.

Sürdürülebilirlik Ekosistemindeki Gelişmeler

IFRS–ISSB standartları esas alınarak oluşturulan TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nu yayımlayan dünyadaki ilk havayollarından biri olduk.

ICAO, CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation) kapsamında 1 Ocak 2019 itibarıyla havayolu şirketlerine uluslararası uçuşlardan kaynaklanan emisyonların izlenmesi ve raporlanması yükümlülüğünü getirdi. Biz de 2019 yılından bu yana bu kapsamda düzenli raporlama yapıyoruz. 1 Ocak 2024 itibarıyla CORSIA'nın Birinci Fazı (2024–2026) başladı. Bu fazda, 2019 yılı emisyonlarının %85'i baz yıl olarak kabul edildi ve bu sınırın üzerindeki emisyonlar için dengeleme yükümlülüğü doğdu. Pandemi etkisiyle 2020–2024 döneminde gerçekleşen uçuşların baz yıl seviyesinin altında kalması nedeniyle havayolları için bu dönemde dengeleme yükümlülüğü oluşmadı. Ancak 2024 yılı itibarıyla baz yıl seviyesinin aşılmasıyla birlikte emisyon dengeleme yükümlülüğü yeniden gündeme geldi. Bu doğrultuda CORSIA kapsamındaki yükümlülüklerimizi karşılamaya yönelik çalışmaları başlattık.

Buna ek olarak, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) düzenlemeleri doğrultusunda ulusal uçuşlara ilişkin emisyonların izlenmesi ve raporlanması süreçlerini de yürütüyoruz.

Avrupa Birliği Emisyon Ticaret Sistemi (EU ETS) kapsamı genişletildi ve 2025 yılından itibaren Avrupa hava sahasında gerçekleştirilen uçuşlar için yalnızca CO_2 değil; azot oksitler ve partikül madde gibi CO_2 dışı etkilerin de izlenmesi ve raporlanması deneme süreci kapsamında zorunlu hale geldi. Bu gelişme doğrultusunda izleme ve raporlama altyapımızı güncelledik ve ilgili süreçleri devreye aldık.

Avrupa Birliği, 2023 yılında yürürlüğe giren Fit for 55 paketi kapsamında havacılık sektörüne sağlanan ücretsiz emisyon izinlerini kademeli olarak azaltma kararı aldı. 2025 yılında düşürülen bu izinlerin 2026 itibarıyla tamamen kaldırılması öngörülüyor. Buna paralel olarak, SAF kullanan havayollarına yönelik ek ücretsiz SAF tahsisatları (SAF allowances) sağlanacağı duyuruldu.

Sektörde yaşanan bu ulusal ve uluslararası gelişmeler, bizi çevresel uyumun yanı sıra risk ve maliyet yönetimi açısından da daha güçlü ve bütüncül çözümler üretmeye yönlendiriyor. İlgili meydanlarda belirlenen oranlarda SAF kullanıyor, aynı zamanda bu yükümlülüklerin öngörülebilir ve uygulanabilir standartlarla ilerlemesi için sektör platformlarında aktif katkı sunuyoruz.

Sürdürülebilirlik Raporlaması, Standartlar ve Yönetişim

Kurumsal sürdürülebilirlik raporlamasında, Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB) tarafından yayımlanan IFRS S1 ve IFRS S2 standartları, iklim ve sürdürülebilirlik risklerinin finansal raporlamaya entegrasyonu açısından küresel bir referans çerçeve oluşturuyor. Türkiye'de yürürlüğe giren Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ise ISSB standartlarıyla tam uyumlu bir yapı sunarak sürdürülebilirlik bilgilerinin karşılaştırılabilir, tutarlı ve finansal raporlamayla entegre biçimde sunulmasını sağlıyor.

IFRS–ISSB standartları esas alınarak oluşturulan TSRS uyumlu sürdürülebilirlik raporunu yayımlayan dünyadaki ilk havayollarından biri olduk. Finansal raporların ayrılmaz bir parçası olarak sunulan bu rapor aracılığıyla iklimle bağlantılı risk ve fırsatlarımızın finansal tablolar üzerindeki etkilerini paydaşlarımıza açık biçimde aktarıyoruz. Sınırlı güvence denetimine tabi tutulan bu bilgilerle yatırımcılarımıza ve paydaşlarımıza güvenilir, doğrulanabilir ve karşılaştırılabilir veri sunuyoruz.

Bununla birlikte, Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi (CSDDD) ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) gibi düzenlemeleri yakından izliyor; küresel operasyonlarımız üzerindeki potansiyel etkilerini bütüncül bir yaklaşımla değerlendiriyoruz.

Düzenleyici dönüşüme paralel olarak çevresel iddiaların doğruluğuna yönelik denetimlerin artması greenwashing riskini sürdürülebilirlik gündeminin önemli başlıklarından biri haline getirdi. Avrupa Birliği başta olmak üzere birçok pazarda çevresel beyanların açık, doğrulanabilir ve karşılaştırılabilir olmasını hedefleyen düzenlemeler; şirketlerin sürdürülebilirlik iletişiminde daha temkinli, kanıta dayalı ve tutarlı bir yaklaşım benimsemesini zorunlu kılıyor. Bu gelişmeler, havacılık sektörü açısından yalnızca operasyonel uyumu değil; pazarlama, raporlama ve paydaş iletişimi süreçlerinin de bütüncül bir yönetişim anlayışıyla ele alınmasını gerekli kılıyor.

İklim Stratejisi, Emisyon Yönetimi ve Karbon Nötr Hedefine Yönelik Çalışmalar

Türkiye'nin 2053 net sıfır hedefiyle uyumlu biçimde, 2050 yılına kadar karbon nötr bir havayolu olma taahhüdümüzü esas alıyoruz. Bu doğrultuda emisyon yönetimini; enerji ve yakıt verimliliği, operasyonel dayanıklılık ve uyum projeleriyle birlikte planlamamızın ayrılmaz bir parçası haline getiriyoruz. Sera Gazı Protokolü (GHG Protocol) esas alınarak her yıl emisyonlarımızı hesaplıyor, elde edilen sonuçlara göre azaltım hedeflerimizi güncelliyoruz. Yeni nesil uçak yatırımları, SAF kullanımı, yenilenebilir enerji çözümleri ve döngüsel ekonomi uygulamalarını birlikte ilerletiyoruz.

İklim değişikliğiyle mücadele kapsamında sera gazı emisyonlarımızı şeffaf biçimde raporlamaya devam ediyoruz. TSRS'nin yürürlüğe girmesiyle birlikte raporlama çerçevemizi bu standartlarla tam uyumlu hale getirmek için çalışmalar yürüttük. Daha önce gönüllülük esasına dayalı olarak paylaştığımız Kapsam 3 (değer zinciri) emisyonlarımızı yeniden ele aldık ve raporlama sınırlarımız dışında kalan kategorileri hesaplamalarımıza dahil ederek emisyon envanterimizi genişlettik. Bu süreçte temel önceliğimiz, finansal olmayan veriler ile finansal tablolar arasındaki bağlantıyı güçlendirmek oldu. Emisyon hesaplamalarında kullanılan faaliyet verilerinin finansal raporlardaki verilerle tutarlılığını ve doğrulanabilirliğini sağlayarak paydaşlarımıza güvenilir veri sunmayı hedefliyoruz.

Raporlama Standartları, Kurumsal Yönetişim ve Yatırımcı Beklentileri

Küresel sürdürülebilirlik ekosistemindeki dönüşüm, Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) alanında yatırımcı ve finansal kuruluş beklentilerini yeniden tanımlıyor. 2025 itibarıyla paydaşlarımız, uzun vadeli niyet beyanlarından çok; kısa ve orta vadeli yol haritalarımıza, doğrulanabilir göstergelerimize ve finansal etkisini açıkça ortaya koyduğumuz iklim risklerine bakarak değerlendirme yapıyor. Bu çerçevede biz, Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ile uyum sürecimizi 2025 raporlama dönemi itibarıyla tamamladık. TSRS 2 kapsamında iklimle bağlantılı açıklamalarımızı strateji ve risk yönetimi süreçlerimize entegre ederken, sürdürülebilirlik verilerimizi finansal raporlamamızla ilişkilendirdik.

İklim değişikliği kapsamında gerçekleştirilen çalışmaların yanı sıra; iklim değişikliği ile ilgili yönetişim yapısı, stratejisi, risk ve fırsat yönetim metotları, ilgili çalışmalara ayrılan bütçe ve karbon emisyonları ile ilgili metrikleri şeffaf bir biçimde kurumsal yatırımcılara ve halka açık şekilde raporlanıyor. Kurumsal yatırımcılarla sürdürülebilirlik odağında gerçekleştirdiğimiz doğrudan görüşmeler çerçevesinde kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerimiz, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsat değerlendirmelerimiz aktarılarak sürdürülebilirlik stratejimize yönelik güven güçlendiriliyor. Bu sayede raporlamanın ötesinde, yatırımcılarımız ve küresel paydaşlarımızla daha güçlü ve anlamlı bir sürdürülebilirlik diyaloğu kurma imkânı elde ediyoruz.

Raporlama altyapımızı tasarlarken Entegre Raporlama Çerçevesi'ni, Global Reporting Initiative (GRI) standartlarını, havacılığa özgü göstergeler için Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu'nu (SASB), Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB)'nin sürdürülebilirlik raporlama standartlarıyla tam uyumlu Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ve iklimle bağlantılı açıklamalar için İklimle Bağlantılı Finansal Beyanlar Görev Gücü'nü (TCFD) referans alıyoruz. Ayrıca Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) ile uyumu gözetiyoruz. Sürdürülebilirlik verilerimizi, finansal verilerle aynı iç kontrol çerçevesine dahil ediyor; üç aşamalı bir doğrulama süreciyle ilerliyoruz. Birim içi kontrolleri yürütüyor, teknik incelemeleri gerçekleştiriyor ve bağımsız güvence süreçleriyle raporlanan göstergelerin izlenebilirliğini ve doğrulanabilirliğini güçlendiriyoruz.

Bu yapıyı, Yönetim Kurulu'na raporlama yapan Kurumsal Sürdürülebilirlik Komitesi'nin stratejik gözetimiyle işletiyoruz. Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi Müdürlüğü, Muhasebe ve Mali Kontrol Başkanlığı, Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü ve Stratejik Planlama ve Yatırımlar Müdürlüğü ile yakın iş birliği içinde çalışıyor; iklim ve sürdürülebilirlik verilerinin toplanmasını, konsolide edilmesini ve finansal tablolarla tutarlı şekilde sunulmasını koordine ediyor. EcoVadis ve benzeri derecelendirme platformlarına katılımımızın yanı sıra, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi ile uluslararası endeks ve derecelendirme kuruluşları kapsamında yürüttüğümüz çalışmalar, CDP İklim Değişikliği Programı sistematiğindeki dönüşüme uyumlu şekilde ilerliyor. Bu sayede "İklim Değişikliği" beyanlarımızı yeni eklenen "Plastikler" ve "Biyoçeşitlilik" modülleri ve 2025 yılı itibarıyla "Su" modülü ile genişletiyor; yatırımcıların odaklandığı risk alanlarında daha şeffaf ve karşılaştırılabilir veri akışı sağlıyoruz.

Değer Zinciri, Tedarik Zinciri ve Öncelikli Gelişim Alanları

Sürdürülebilirlik yaklaşımımızı yalnızca operasyonlarımızla sınırlamıyor, değer zincirimizin tamamına yayıyoruz. Türk Hava Yolları Tedarikçi Davranış Kuralları Politikası ile insan hakları, çalışma standartları, çevre ve etik alanlarında net ilkeler belirliyoruz. Modern kölelik ve zorla çalıştırma risklerine karşı açık bir tutum alıyor; tedarikçilerimizi çevresel, sosyal ve yönetişim kriterleriyle birlikte değerlendiriyoruz.

Modern Kölelik Beyannamesi ile Ortaklığımızın insan hakları ve sorumlu tedarik zinciri yaklaşımını açık ve kurumsal bir taahhütle ortaya koyuyoruz. Beyanname, mevzuat ve paydaş beklentileriyle uyumu güçlendirirken, tedarik zincirine yönelik risklerin erken tespit edilmesi ve yönetilmesine katkı sunuyor. Bu kapsamda Ortaklığımız, tedarikçi firmalarının modern kölelik, zorla çalıştırma ve çocuk işçiliğinin önlenmesine yönelik mevzuatlara uyum sağladığına ilişkin gerekli özeni gösteriyor. Bu doğrultuda Tedarikçi Davranış Kuralları ve Müşterini Tanı Formu gibi uygulamalarımız güncellenerek tedarikçi değerlendirme süreçlerimiz güçlendirilmiştir.

İştiraklerimizle birlikte ortak bir veri ve uyum kültürü oluşturuyor, TSRS uyumlu raporlama yaklaşımını grup genelinde güçlendiriyoruz. Atık yönetimi, enerji verimliliği, kimyasal yönetimi ve döngüsel ekonomi projelerini IATA IEnvA, ISO 45001 ve ISO 50001 gibi yönetim sistemleriyle birlikte ilerletiyoruz.

Önümüzdeki dönemde filomuzu yeni nesil uçaklarla güçlendirmeye, SAF kullanım oranını kademeli artırmaya, yenilenebilir enerji uygulamalarını yaygınlaştırmaya ve emisyon azaltım projelerini ölçeklendirmeye odaklanıyoruz. Böylece hem rekabetçiliğimizi koruyor hem de 2050 karbon nötr hedefi doğrultusunda daha düşük karbonlu bir iş modeline emin adımlarla ilerliyoruz.

Türk Hava Yolları Değer Zinciri

YUKARI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ: Tedarikçiler ve Kaynaklar

İnsan Sermayesi ve Yetenek

- **Yetkin İnsan Kaynağı:** 100.000+ kişilik büyük aile (Uçucu, Teknik ve Yer Ekibi).

- **Uçuş ve Eğitim:** TAFA (Uçuş Akademisi), Havacılık Akademisi ve sürekli gelişim programları.

Filo, Teknoloji ve Dijital Altyapı Ekosistemi

- **Uçak, Motor ve Yedek Parça Üreticileri:** Airbus ve Boeing (Uçak); Acron, CAE, CFM International, General Electric, Havelsan, Pratt & Whitney, Rolls-Royce (Motor)

- **Finansman Sağlayıcılar:** Filo yatırımları için İhracat Kredi Ajansları, uluslararası bankalar ve kiralama şirketleri.

- **Dijital Altyapı:** Veri altyapısı, siber güvenlik, yapay zekâ ve operasyonel iyileştirme yetkinlikleri.

Operasyonel Hammadde ve Enerji

- **Yakıt Piyasaları:** Geleneksel Jet Yakıtı ve Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı sağlayıcıları

- **Gıda Tedarik Zinciri:** Çoğunluğu yerel üreticilerden oluşan taze gıda, içecek ve tarım ürünleri ağı.

- **Endüstriyel Hammadde:** Uçak için gerekli alüminyum, yanmaz kumaş, kompozit ve elektronik bileşen tedarikçileri.

Altyapı ve Düzenleyiciler

- **Havalimanı Otoriteleri:** Başta İGA İstanbul Havalimanı olmak üzere küresel slot ve apron sağlayıcıları.

- **Sivil Havacılık Otoriteleri:** SHGM, DHMİ, IATA, ICAO EASA, FAA, Eurocontrol (Uçuş izinleri ve regülasyonlar).

DOĞRUDAN OPERASYONLAR: Türk Hava Yolları Grubu ve İştirak Ekosistemi

- Yolcu Taşımacılığı ve Ağ Yönetimi
- Hava Kargo ve Lojistik
- Uçak Bakım ve Onarım
- Hizmet ve Müşteri Deneyimi
- Havacılık Sanayii ve Üretim
- Dijital ve Stratejik Temeller
- Kurumsal Destek İştirakleri

AŞAĞI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ: Çıktılar ve Paydaş Etkisi (Üretilen Değer)

Müşteriler için Değer

Erişim ve Bağlantı

132 ülkeye güvenli ve konforlu ulaşım.

Lojistik Hız

İhracatçıların ürünlerinin **24 saatte** global pazarlara erişimi.

Memnuniyet

Ödüllü ikram, konforlu koltuklar (TCI) ve zamanında kalkış (TGS & Turkish Technic, Turkish DO&CO) katkısıyla).

Ekonomik Kalkınma ve Finansal Değer

Ekonomik Katkı

Hizmet ihracatı, turizme katkı, yerli tedarikçi ekosistemi ve istihdam etkisi.

Finansal Getiri

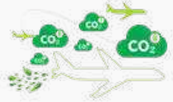
Yatırımcılar için temettü verimliliği ve **sürdürülebilir büyüme.**

Çalışan Değeri

100.000+ çalışan için küresel kariyer fırsatları, sürekli gelişim ve aidiyet kültürü.

Toplumsal ve Çevresel Değer

Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı



Yakıt tasarrufu ve karbon dengeleme projeleri.

Afet Lojistiği

İnsani yardım taşımacılığı, afet müdahalesi ve **güvenli tahliye.**

Sosyal Fayda ve Toplumsal Etki

Eğitim destekleri, kültürel projeler, spor sponsorlukları ve **toplumsal kalkınma.**

2003-2033 HEDEF YOLCULUĞU

UÇAK SAYISI

12,5x

2003	2025	2033
65	516	**800+**

YOLCU SAYISI (MİLYON)

16,4x

2003	2025	2033
10,4	92,6	**170+**

AKK (MİLYAR)

20,5x

2003	2025	2033
24	273	**490+**

GELİR (MİLYAR $)

29,1x

2003	2025	2033
1,8	24,1	**50+**

TAŞINAN KARGO (MN TON)

39,0x

2003	2025	2033
0,1	2,2	**3,9**

ÇALIŞAN SAYISI (BİN)

14,6x

2003	2025	2033
10,2	100	**148**

Stratejiler ve Hedefler

2033 Hedefleri	Aksiyon Planları Orta ve Uzun Vade Aksiyon Planları		İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı	İlgili Sermaye Ögesi
Yolcu Sayısı **170 + (mn)**	Türkiye üzerinden geçen hava trafiğinin 2033'e kadar 1,7 kat artması beklenmektedir. Türk Hava Yolları, coğrafi avantajın ötesine geçerek küresel pazar payını artırmayı ve rekabet gücünü güçlendirmeyi hedeflemektedir. Asya'daki büyüme potansiyeline odaklanılarak kapasite artışı ve stratejik iş birlikleri sürdürülmekte; Uzak Doğu'da öğlen saatlerinde eklenen gidiş-dönüş uçuşları ile oluşturulan ikinci bank yapısının etkin kullanımının artırılmasıyla operasyonel verimlilik ve bağlantı seçeneklerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bununla birlikte, Uzak Doğu uçuş frekanslarının artırılması ve Kuzey-Güney Amerika'da yeni destinasyon açılışları ile doğu-batı ekseninde dengeli büyüme amaçlanmaktadır.		1, 8, 17	Finansal Sermaye Üretilmiş Sermaye Entelektüel Sermaye Sosyal ve İlişkisel Sermaye
Filo Modernizasyonu ve Gelişimi **%90+ Yeni Nesil 800+ Uçak**	Orta vadede, yeni nesil uçak yatırımları, kiralık uçakların filoya dahil edilmesi ve yeni kiralama anlaşmalarının değerlendirilmesi ile büyümenin desteklenmesi planlanmaktadır. Boieng ve Airbus ile yapılan satın alma anlaşmaları doğrultusunda filo planında öngörülen uçak sayılarına ulaşılması hedeflenmektedir. Bu süreçte eski nesil uçakların filodan kademeli olarak piyasa koşulları da dikkate alınarak çıkarılması öngörülmektedir.		9, 13	Üretilmiş Sermaye Doğal Sermaye
Arz Edilen Koltuk Kilometre **490+ (mr)**	Türk Hava Yolları, tüm bölgelerdeki varlığını güçlendirmek, bağlantı imkanlarını geliştirmek ve uçuş ağını genişletmek için çalışmalarını sürdürmektedir. 2023–2033 döneminde sürdürülebilir kapasite artışı ile küresel ölçekte güçlü konumun korunması hedeflenmektedir.		9, 13, 17	Entelektüel Sermaye Sosyal ve İlişkisel Sermaye Finansal Sermaye Üretilmiş Sermaye
Gelir **50+ (mr) USD**	Küresel yolcu talebindeki artış ve değişen müşteri beklentilerine uyum doğrultusunda, toplam gelirin sürdürülebilir ve dengeli şekilde büyütülmesi hedeflenmektedir. Bu doğrultuda, yüksek katma değerli gelir kalemlerinin payının artırılması amacıyla ekosistem gelirlerinin geliştirilmesi, yan gelir modellerinin çeşitlendirilmesi, Business Class gelir payının ve doğrudan satış kanallarının payının artırılması planlanmaktadır. Bununla birlikte, stratejik iş birlikleri ile ticari fırsatların genişletilmesi, online satış oranının yükseltilmesi ve üçüncü taraf satış kanallarının etkinliğinin artırılması ile toplam gelir performansının güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.		8, 9, 17	Finansal Sermaye Entelektüel Sermaye Sosyal ve İlişkisel Sermaye
Taşınan Kargo **3,9 (mn) ton**	Küresel ticaret hacmindeki artış ve e-ticaretin yaygınlaşması doğrultusunda hava kargo taşımacılığının stratejik önemi artarken, geniş uçuş ağı ve güçlü operasyonel kabiliyetler rekabet avantajı sağlamada kritik rol oynamaktadır. Bu doğrultuda rota optimizasyonlarının sürdürülmesi, yeni kargo destinasyonları ile uçuş ağının genişletilmesi, dijital dönüşüm ve endüstri odaklı ürün geliştirme çalışmalarının ilerletilmesi planlanmaktadır. Ayrıca, SmartIST'in stratejik konumu, kapasite artırımı ve dijitalleşme yatırımları ile operasyonel verimlilik ve müşteri deneyiminin artırılması, yeni nesil kargo uçakları ve stratejik iş birlikleri ile küresel hizmet ağının güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.		3, 9, 13, 17	Entelektüel Sermaye Sosyal ve İlişkisel Sermaye Doğal Sermaye
Marka Yönetimi ve İtibar **Prestijli marka algısını pekiştirmek.**	Prestijli marka algısının güçlendirilmesi amacıyla, yolcu deneyimini üst seviyeye taşıyan ürün ve hizmet kalitesi yatırımlarının sürdürülebilir şekilde geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu doğrultuda ikram hizmetlerinde memnuniyetin artırılması amacıyla hat bazlı menü iyileştirmeleri, As You Wish hizmet modelinin yaygınlaştırılması, menü ve ekipman yenilemeleri ile özel ürün geliştirme çalışmaları sürdürülmektedir. Uluslararası değerlendirmelerde üst sıralarda kalıcılığın sağlanmasına yönelik kalite ve deneyim iyileştirmeleri desteklenmektedir. Bununla birlikte, One Team yaklaşımı ile hizmet süreçlerinde uçtan uca kalite ve deneyim standardizasyonunun güçlendirilmesi ve yeni ikram binası yatırımı ile üretim kapasitesi ve hizmet çeşitliliğinin artırılması planlanmaktadır. Ayrıca, uçak içi eğlence, yolcu konfor ürünleri ve kabin içi deneyim alanlarında memnuniyet oranlarının artırılması, uluslararası ödül ve sıralamalarda üst konumların korunması amacıyla ürün konsept geliştirme, yeni hizmet uygulamaları ve deneyim iyileştirme çalışmalarının sürdürülmesi planlanmaktadır.		3, 8, 9, 12	Entelektüel Sermaye İnsan Sermayesi

Stratejiler ve Hedefler

2033 Hedefleri	Aksiyon Planları Orta ve Uzun Vade Aksiyon Planları		İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı	İlgili Sermaye Ögesi
Müşteri Memnuniyet ve Deneyimi **Ürün ve hizmet standardizasyonunu sağlamak.**	Kabin içi ürün ve hizmetlerde standardizasyonu sağlamak ve satış performansını artırmak amacıyla uçaklardaki kabin yenileme süreçlerinin tamamlanması ve özel yolcu salonu (lounge) yatırımlarıyla hizmet kalitesinin en üst seviyeye çıkarılması planlanmaktadır. Yüksek hızlı internet altyapısının yaygınlaştırılması; dijital kanal yönetimi ve stratejik IT projeleriyle de müşteri satın alma motivasyonunun ve online satış verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır.		9 12	Entelektüel Sermaye Sosyal ve İlişkisel Sermaye
İş Mükemmelliği ve Operasyonel Verimlilik **Zamanında kalkış oranını %80'in üzerinde tutmak.**	Operasyonel mükemmelliğin güçlendirilmesi ve uçuş operasyonlarının güvenilirliğinin artırılması amacıyla zamanında kalkış performansının sürdürülebilir şekilde iyileştirilmesi hedeflenmektedir. Süreçlerin güçlendirilmesi planlanmaktadır		7 9 16	Entelektüel Sermaye İnsan Sermayesi Doğal Sermaye
İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon Çalışmaları **2050 yılında karbon nötr havayolu olmak.**	2050 yılına kadar karbon nötr havayolu olma hedefi doğrultusunda, sürdürülebilir yakıt kullanımı, karbon azaltım mekanizmaları ve stratejik iş birlikleri ile sürdürülebilirlik dönüşümünün güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda SAF kullanımına bağlı maliyetlerin yönetilmesi için yerli üretim ve stratejik iş birliklerinin geliştirilmesi, SAF yatırımlarını destekleyecek finansal yapıların oluşturulması ve uzun vadeli tedarik anlaşmaları ile yakıt arz güvenliğinin sağlanması planlanmaktadır. Ayrıca, CORSIA kapsamındaki emisyon azaltım ihtiyaçlarını destekleyecek karbon kredi projelerinin değerlendirilmesi hedeflenmektedir.		7 13 17	Doğal Sermaye Entelektüel Sermaye Sosyal ve İlişkisel Sermaye
Dijitalleşme ve Yapay Zeka Entegrasyonu **2028 Hedefi: Dijital deneyim sunan ilk 3 havayolundan biri olmak.** **Dijital dönüşümünü tamamlamak.**	Müşteri deneyimi ve satış süreçlerinde dijitalleşmenin artırılması, operasyon, bakım ve uçuş planlama süreçlerinde ileri analitik ve yapay zekâ destekli sistemlerin yaygınlaştırılması, kritik uygulamaların iç kaynaklarla geliştirilmesi ve veri merkezi ile altyapı modernizasyonunun tamamlanması hedeflenmektedir. Veri odaklı dönüşümü desteklemek amacıyla dijital yetkinliklerin artırılması ve yeni nesil teknolojilerle süreç otomasyonunun güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bununla birlikte tedarikçi ve iş ortaklarını da kapsayan uçtan uca siber güvenlik risk yönetimi yaklaşımının güçlendirilmesi, akıllı tehdit tespit altyapıları ile savunma kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve yapay zekâ ile otomasyon teknolojilerinin güvenli kullanımının yaygınlaştırılması planlanmaktadır.		4 8 9 16	Entelektüel Sermaye İnsan Sermayesi
Güvenli Adil ve Kapsayıcı Çalışma Ortamı Çalışan Bağlılığı ve Memnuıniyeti **Küresel havacılık sektöründe en çok çalışılmak istenen 5 şirket arasında olmak.**	Ortaklık, nitelikli iş gücü yönetimini "iş ailesi" bazlı gelişim yolculuklarıyla yapılandırırken; aday memnuniyetini 2025 yılındaki %88 eşiğinin üzerine taşımayı ve onboarding (işe alıştırma) memnuniyetini 2030 yılına kadar %89'un üzerinde stabilize etmeyi hedeflemektedir. Bu süreçte aday deneyimi; dijitalleşme, otomatik belge kontrolü ve şeffaf iletişimle modernize edilecek; değerlendirme merkezlerinden gelen veriler ise kritik pozisyonların yedeklenmesi ve kariyer planlamasında ana veri kaynağı olarak kullanılarak kurumsal çeviklik artırılacaktır.		4 5 8	İnsan Sermayesi Sosyal ve İlişkisel Sermaye
Paydaşlara Değer Katmak **Sermaye piyasası paydaşları ile etkin iletişimin sürdürülmesi ve borsa endeks performansının sektör ortalamasının üzerinde konumlandırılması.**	Sermaye piyasaları ve sürdürülebilirlik odaklı değerlendirme mekanizmalarında artan şeffaflık ve performans beklentileri doğrultusunda, ESG performansının sistematik olarak izlenmesi ve geliştirilmesi önem taşımaktadır.Bu kapsamda, uluslararası ESG endeks metodolojilerinin analiz edilerek performans boşluklarının tespit edilmesi ve iyileştirilmesi gereken alanlar için Ortaklık genelinde hedeflerin belirlenmesi planlanmaktadır. Düşük performans gösteren kriterlere yönelik karbon yönetimi, insan hakları ve tedarik zinciri gibi alanlarda iyileştirme projelerinin hayata geçirilmesi ve sektör ortalamasının üzerinde ESG performansını destekleyecek sürekli iyileştirme yaklaşımının sürdürülmesi tasarlanmaktadır.		13 16 17	Finansal Sermaye Entelektüel Sermaye Doğal Sermaye

Stratejiler ve Hedefler

YENİ HAT AÇILIŞLARI VE MEVCUT HATLARDA DERİNLEŞME

2033 vizyonu ile uyumlu olarak, 2026 ve sonrasında özellikle Amerika ve Asya pazarlarında yeni hat açılışları ve mevcut hatlarda derinleşme yoluyla büyümenin sürdürülmesi öngörülmektedir.

813
2033 uçak hedefi

171 MİLYON
2033 yolcu hedefi

2023 yılında duyurulan 10 yıllık plan, Türk Hava Yolları'nın uzun vadeli vizyonunu şekillendiren ana çerçeveyi oluşturmaktadır. Söz konusu çerçeve, stratejik planda sekiz odak başlığı altında tanımlanan 14 amaç ve 32 stratejik hedef ile desteklenmektedir.

Sürdürülebilir Büyüme ve Kârlılık

Türk Hava Yolları, İstanbul Havalimanı merkezli küresel uçuş ağıyla kıtalar arasında güçlü bir bağlantı altyapısı kurmakta; ölçek, erişim ve hizmet kalitesini birlikte yöneten büyüme yaklaşımıyla rekabetçiliğini güçlendirmektedir. 2033 Stratejisi, Ortaklığın uzun vadeli büyüme ve kârlılık hedeflerini net bir çerçeveye oturtmakta; uçuş ağı genişlemesi, filo dönüşümü ve gelir kalitesini artıran kaldıraçlarla desteklenmektedir.

Bu kapsamda Ortaklık, 2033 vizyonu doğrultusunda anlamlı dış hat pazarında lider konuma ulaşmayı hedeflemektedir. Hedeflenen ölçek; 2033 itibarıyla 800'ün üzerinde uçak, 170 milyonun üzerinde yolcu ve yaklaşık 52 milyar ABD doları gelir seviyesidir. 2033'e kadar uçuş ağının 400 noktaya ulaşması; mevcut hatlarda frekans artışı ve yeni destinasyon açılışlarıyla küresel erişimin derinleştirilmesi planlanmaktadır. Büyüme stratejisi, özellikle business class gelirlerinin güçlendirilmesi ve yan gelirlerin toplam gelirler içindeki payının artırılmasıyla kârlılık odağında desteklenmektedir.

2033 vizyonu ile uyumlu olarak, 2026 ve sonrasında özellikle Amerika ve Asya pazarlarında yeni hat açılışları ve mevcut hatlarda derinleşme yoluyla büyümenin sürdürülmesine odaklanılmaktadır. Uygun uçak tedariği ve pazar koşulları çerçevesinde Asya'da ikinci bank yapısının geliştirilmesi, Latin Amerika'da ise ultra uzun menzilli hatlarda varlığın güçlendirilmesi planlanmaktadır.

Büyümenin önemli unsurlarından biri, Turkish Cargo markası altında yürütülen hava kargo faaliyetleridir. Ortaklık, kargo pazarında küresel büyümenin üzerinde bir performansla payını artırmayı; altyapı, ürün ve teknoloji yatırımlarıyla güçlenen, iş birlikleri ve ortak girişimlerle desteklenen entegre bir hava kargo lojistik ekosistemi oluşturmayı hedeflemektedir. İstanbul Havalimanı'ndaki SmartIST merkezli yapı, bu ekosistemin ölçeklenebilirliğini destekleyen ana platform olarak konumlanmakta; kargo ağ genişlemesi, dijitalleşme, hız ve özel kargo odaklı hizmetler ile e-ticaret çözümlerini bir araya getiren bütünleşik bir model sunmaktadır. Kargo ağı ve satış planlama süreçlerinin dijitalleştirilmesiyle, genişleyen filoya paralel olarak kapasitenin daha dengeli ve verimli yönetilmesi sağlanmakta; böylece farklı pazar koşullarına hızlı uyum sağlayabilen esnek bir kargo ağı yapısı oluşturulmaktadır.

Filodaki çeşitlilik ve opsiyonlu sipariş yapısı, küresel krizler veya bölgesel gerilimler gibi öngörülemeyen koşullarda Ortaklığa operasyonel esneklik sağlamaktadır. Bu esneklik, kapasitenin hızlı biçimde farklı bölgelere yönlendirilebilmesini mümkün kılarken; planlama, izleme ve karar destek kabiliyetlerinin dijitalleşme ile güçlendirilmesi sayesinde operasyonların daha verimli ve öngörülebilir bir yapıda yönetilmesine katkı sunmaktadır.

Havacılığın doğası gereği petrol fiyatları, jeopolitik gelişmeler ve üreticilerden kaynaklanan teslimat gecikmeleri, stratejik hedeflere doğrudan etki eden temel risk alanları arasında yer almaktadır. Bu nedenle Ortaklık; yakıt fiyatlarındaki oynaklığa karşı koruma sağlayan yakıt hedge uygulamalarını, opsiyonlu uçak tedarikini, yedek motor stratejilerini ve geniş kapsamlı kiralama seçeneklerini (wet lease) senaryo bazlı planlama yaklaşımı içinde değerlendirmekte; dinamik kapasite yönetimiyle birlikte bu riskleri yönetilebilir bir çerçevede ele almaktadır.

Marka Bilinirliği ve Tercih Edilebilirlik

Türk Hava Yolları, marka stratejisini küresel ölçekte tercih edilen, tutarlı ve yüksek standartlı bir seyahat deneyimi sunma hedefi üzerine inşa etmektedir. Ortaklığın dünyanın en çok ülkesine uçan havayolu olma konumu; hizmet tasarımı, kabin ürünleri, ikram yaklaşımı, dijital deneyim ve özel yolcu salonlarıyla güçlendirilmekte; aynı zamanda küresel ölçekte yürütülen iletişim, medya yatırımları ve stratejik iş birlikleriyle marka etkileşiminin derinleştirilmesi hedeflenmektedir. Böylece global marka algısının kalıcı biçimde yukarı taşınması amaçlanmaktadır.

Türk mutfağı ve Türk misafirperverliği, marka vaadinin ayrıştırıcı unsurları arasında konumlanmaktadır. İkram konsepti, farklı coğrafyalara uyarlanabilen geniş bir ürün yelpazesi ve sunum standardıyla geliştirilmekte; gastronomi üzerinden hem hizmet kalitesi hem de ülke tanıtımı boyutu birlikte ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, yeni ikram altyapısı yatırımlarıyla desteklenerek yolcu beklentileriyle daha güçlü hizalanan bir çerçeveye taşınmaktadır.

Dijital deneyimde Planet uçak içi eğlence platformu, içerik çeşitliliği ve erişilebilirlik odağında seyahat deneyimini zenginleştiren temel kanallardan biridir. İçerik stratejisinde dil çeşitliliğinin artırılması, kültürel seçkilerin güçlendirilmesi ve platform performansının uluslararası değerlendirmelerde üst sıralarda kalıcı hale getirilmesi hedeflenmektedir. Orta vadede dijital deneyimin kişiselleştirme ve güncellik boyutunun daha da derinleştirilmesi planlanmaktadır.

Yerdeki deneyim ise TK markalı özel yolcu salonlarıyla marka bütünlüğünü tamamlayan bir yapı olarak ele alınmaktadır. 2025 yılında Tokyo Narita ve Edinburgh'ta devreye alınan salonlar, gökyüzündeki hizmet standardını yerde de tutarlı biçimde yansıtan yatırım yaklaşımının parçası olarak konumlanmakta; tasarım, gastronomi ve hizmet kültürü tek bir deneyim dili altında birleştirilmektedir.

Türk Hava Yolları, global ölçekte görünürlük ve etkileşimi artırmak amacıyla uluslararası sponsorluklar ve kültür-sanat iş birliklerini sürdürmektedir. Turkish Airlines Holidays, Stopover, Exclusive Drive ve TKPAY gibi farklılaşmış ürün ve hizmetler de marka deneyimini uçuşun ötesine taşıyan tamamlayıcı unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Stratejiler ve Hedefler

Türk Hava Yolları, müşteri beklenti ve geri bildirimlerini stratejisinin merkezinde konumlandırmakta; yolcularına uçtan uca seyahat deneyiminde tutarlı, erişilebilir ve değer katan bir hizmet sunmayı hedeflemektedir.

DİJİTAL PANELLER OLUŞTURULDU

2025 yılında, müşteri geri bildirimlerinin tüm temas noktaları bazında derinlemesine analiz edilebilmesine olanak sağlayan dijital paneller oluşturulmuştur.

Müşteri Odaklılık

Türk Hava Yolları, müşteri beklenti ve geri bildirimlerini stratejisinin merkezinde konumlandırmakta; yolcularına uçtan uca seyahat deneyiminde tutarlı, erişilebilir ve değer katan bir hizmet sunmayı hedeflemektedir. Bu yaklaşım, geri bildirim yönetimi, veri analitiği ve süreç iyileştirme çalışmalarının birlikte kurgulanmasıyla desteklenmekte; memnuniyetin artırılmasının yanı sıra operasyonel verimliliğin güçlendirilmesine de katkı sağlamaktadır. Müşteri deneyimi, dönemsel projelerle sınırlı olmayan; organizasyon geneline yayılan bir kültür ve standart yönetimi perspektifiyle ele alınmaktadır.

2025 yılında, müşteri geri bildirimlerinin tüm temas noktaları bazında derinlemesine analiz edilebilmesine olanak sağlayan dijital paneller oluşturulmuş, açık uçlu geri bildirimler yapay zeka ve doğal dil işleme teknikleriyle kapsamlı biçimde analiz edilmiştir. Hizmet standardının sahada daha tutarlı yansıtılmasını hedefleyen OneTeam Passionately Turkish programının 65 rotada devreye alınmasıyla kabin ekiplerinin geniş bir kısmına eğitim verilmiş; Türk misafirperverliğini "İçten, Özgüvenli, Cömert" hizmet diliyle ortak bir çerçevede güçlendirmek amaçlanmıştır. Uçuş deneyiminde dijital menü uygulamalarının yaygınlaştırılması, uzun menzilli uçuşlarda ikram ve atıştırmalık konseptlerinin güncellenmesi ve belirli hatlarda bölgesel beklentilere uyumlu içerik kurguları bu odağı tamamlayan başlıklar arasında yer almıştır.

Ortaklığın müşteri deneyimi odağı, bağımsız uluslararası değerlendirmelerde elde edilen sonuçlarla da teyit edilmektedir. APEX ve Skytrax gibi platformların hizmet ve ürün kalitesine ilişkin ölçümleri; kabin deneyimi, ikram standardı, uçuş içi konfor ve uçtan uca deneyim tutarlılığı gibi başlıklarda sürdürülen yaklaşımın dış paydaşlar nezdinde karşılık bulduğunu göstermektedir. Bu çerçevede kazanılan ünvan ve ödüller, standartların korunması, geri bildirimden öğrenme ve sürekli iyileştirme disiplininin kurumsal bir çıktısı olarak değerlendirilmektedir.

Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik stratejisi, Türk Hava Yolları'nın genel stratejisinin tüm bileşenlerine entegre edilmiş durumdadır. Filo yatırımlarından operasyonel verimlilik projelerine, dijital dönüşümden müşteri deneyimine, marka yönetiminden paydaş ilişkilerine uzanan karar setlerinde çevresel, sosyal ve ekonomik etkiler birlikte değerlendirilmektedir. Bu bütünleşik çerçeve, Ortaklığın uzun vadeli büyüme, rekabetçilik ve değer yaratma hedeflerini destekleyen temel yapı taşlarından biri olarak konumlandırılmaktadır.

Stratejinin kurgulanması sürecinde, gelecekteki rekabetçiliği belirleyecek sürdürülebilirlik risk ve fırsatları ayrıntılı biçimde analiz edilmiştir. Bu çalışma, "2050 yılına kadar Karbon Nötr Havayolu" hedefini de içeren orta ve uzun vadeli yol haritasının dayanağını oluşturmaktadır.

İklim değişikliğiyle mücadele, risk ve fırsatlarının ölçeği nedeniyle stratejik gündemin öncelikli başlıkları arasında yer almaktadır. 2050 hedefi doğrultusunda, 2023–2033 dönemine ilişkin stratejik filo planı; filonun %90'ının yeni nesil, düşük emisyonlu uçaklardan oluşmasını esas alacak şekilde güncellenmiştir.

Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı – Sustainable Aviation Fuel (SAF) için kısa, orta ve uzun vadeli bir strateji oluşturulmuştur. Gönüllü SAF kullanım hedefleri, regülasyonlar kapsamında ihtiyaç duyulacak SAF miktarlarıyla birlikte analiz edilmekte; farklı üretim teknolojileri ve hammadde türleri dikkate alınarak yatırım ve uzun vadeli alım (offtake) seçenekleri değerlendirilmektedir. Karbon piyasaları ile Uluslararası Havacılığa Yönelik Karbon Denkleştirme ve Azaltma Tasarısı – Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation (CORSIA) çerçevesinde karbon kredisi yatırımlarına devam edilirken, çalışanların görev uçuşlarından kaynaklanan emisyonların telafisi gibi uygulamalarla karbon yönetimi araçları çeşitlendirilmektedir. Yolculara ve kurumsal müşterilere sunulan offset ve SAF katkılı seçenekler ise azaltım odaklı geçiş planını destekleyen, paydaş katılımını güçlendiren ve iklim hedeflerine yönelik kolektif etkiyi genişleten tamamlayıcı mekanizmalar arasında konumlandırılmaktadır.

Operasyonel verimlilik ekseninde; uçuş planlamasında rota optimizasyonu, iniş ve kalkışta yakıt tasarrufu sağlayan teknik uygulamalar, hafif malzeme kullanımı ve süreçlerin dijitalleştirilmesi gibi iyileştirmelerle 2026-2033 yılları arasında toplamda 780 bin ton yakıt tasarrufu hedefi doğrultusunda çalışmalar yürütülmektedir. Tesislerde enerji verimliliğinin artırılması, enerji tüketiminde yenilenebilir kaynak payının yükseltilmesi ve Güneş Enerjisi Santrali – Solar Power Plant (SPP) projeleri başta olmak üzere temiz enerji yatırımlarının büyütülmesi yönündeki çalışmalar sürdürülmektedir.

Bu çerçevede, emisyon azaltımının yanı sıra iklim dirençliliğini güçlendiren yatırımların teknoloji ve filo kararlarıyla birlikte ele alındığı bir yaklaşım benimsenmektedir. S&P Global Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi – Corporate Sustainability Assessment (CSA) gibi uluslararası platformlarda sürdürülebilirlik performansının güçlendirilmesi de bu yaklaşımın önemli bileşenleri arasında yer almaktadır.

İş Mükemmelliği ve Verimlilik

Türk Hava Yolları'nda iş mükemmelliği hedefi; emniyet, süreç verimliliği ve hizmet sürekliliğini eş zamanlı gözeten entegre bir yönetim modeliyle yürütülmektedir. Süreçlerin güncelliği ve standardı, kalite yönetim sistemleri ve düzenli iç/dış denetimler aracılığıyla güvence altına alınmakta; bakım, operasyon ve müşteri hizmetleri alanlarında emniyet ve sürekliliği destekleyen kontrol mekanizmaları sürekli geliştirilmektedir.

Uçuş operasyonlarının tüm süreçleri uçtan uca ve gerçek zamanlı olarak izlenmekte; bu sayede zamanında kalkış performansı ve emniyet performans göstergeleri birbiri ile uyumlu olarak yönetilebilmektedir. Yer operasyonlarında konteyner ve bagaj hareketleri dijital takip sistemleriyle izlenmekte, görüntü işleme teknolojileriyle bagaj hasar ve özellikleri raporlanmakta, özel gereksinimli yolcuların süreçleri merkezi bir platform üzerinden yönetilmekte; böylece hizmet kalitesi ile operasyonel verimlilik birlikte artırılmaktadır.

Teknik tarafta bakım süreçlerinde kullanılan sistemleri tek bir platformda buluşturmayı amaçlayan dijital dönüşüm programları sürdürülmektedir. Uçak bakım defterlerinin (AML) dijitalleştirilmesi ve uçuş verileriyle entegre kestirimci bakım (predictive maintenance) yetkinlikleriyle operasyonel kesintilerin azaltılması, bakım planlamasının daha öngörülebilir hale getirilmesi ve bakım, mühendislik ile saha ekiplerinin iş gücü planlamasında verimlilik artışı sağlanması hedeflenmektedir.

Stratejiler ve Hedefler

TKPAY kapsamında devreye alınan yeni ödeme altyapısıyla ödeme ve iade/iptal süreçleri daha bütünleşik biçimde yönetilir hale getirilmiştir.

Yakıt verimliliği projeleri, iş mükemmelliği yaklaşımının temel bileşenlerinden biri olmaya devam etmektedir. Uçuş Planlama Sistemi ile Yakıt Yönetim Sistemi arasındaki entegrasyon çerçevesinde uygulamaya alınan istatistiki beklenmeyen durum yakıtı (contingency fuel) planlaması sayesinde, 2025 yılında İstatistiki Contingency Yakıt planlanması uygulaması sayesinde 7.340 ton yakıt tasarrufu gerçekleşmiştir.

Uçuş odaklı bu iyileştirmelere ek olarak, ikram ve arka ofis süreçlerinde robotik süreç otomasyonu ve dijital çözümler devreye alınmakta; tekrarlayan manuel işlemler azaltılarak çalışan verimliliği artırılmakta ve çalışanların zamanlarını daha yüksek katma değerli faaliyetlere yönlendirebilmeleri mümkün hale getirilmektedir. Böylelikle iş mükemmelliği, sadece uçuş operasyonları ile sınırlı kalmayıp, şirket genelinde bütünsel bir verimlilik ve sürekli iyileştirme kültürü olarak kurumsal yapıya yerleşmektedir.

Dijitalleşme ve İnovasyon

Dijitalleşme ve inovasyon, Türk Hava Yolları'nın 2033 stratejisinin temel odak alanları arasında yer almakta; 2028 yılına kadar dijital yolcu deneyiminde küresel havayolları arasında en üst sıralarda konumlanma hedefini desteklemektedir. Dijital dönüşüm stratejisi; veri analitiği, yapay zekâ uygulamaları, robotik süreç otomasyonu, gelişmiş karar destek sistemleri ve yeni nesil dağıtım kanallarının bütüncül biçimde kullanılmasına dayanmaktadır.

Finansal teknolojiler alanında TKPAY, dijitalleşme ve inovasyon stratejisinin merkezi unsurlarından biri olarak konumlanmaktadır. TKPAY'in uzun vadeli vizyonu, Türkiye'de ve dünyada en çok kullanılan havayolu cüzdanlarından biri olmak ve Türk Hava Yolları ekosistemindeki tüm finansal süreçlere entegre, dijital, hızlı ve güvenli bir ödeme deneyimi sunmak olarak tanımlanmaktadır. 2025 yılında TKPAY kapsamında devreye alınan yeni ödeme altyapısıyla ödeme ve iade/iptal süreçleri daha bütünleşik biçimde yönetilir hale getirilmiş; yolcu tarafında ise cüzdan tabanlı ödeme seçeneklerinin yaygınlaşması desteklenmiştir.

** Yakıt tasarrufu miktarı; IATA'nın Guidance Material and Best Practices for Fuel and Environmental Management dokümanı ve motor ve uçak üretici (OEM) değerleri esas alınarak hesaplanmaktadır.*

Çalışanlara Değer Katmak

Stratejik hedeflerin kalıcı biçimde hayata geçirilebilmesi, güçlü bir çalışan deneyimine ve iyi tasarlanmış bir yetenek ile performans yönetimi altyapısına dayanan bir çalışma kültürü ile mümkün olmaktadır. Bu çerçevede performans yönetimi, gelişim olanakları, iyi olma hali programları ve kapsayıcı kurum kültürü boyutları bütüncül bir yaklaşımla ele alınmakta; çalışanlara değer katmak kurumsal stratejinin temel bileşenlerinden biri olarak konumlandırılmaktadır.

ROTA performans yönetimi sistemi aracılığıyla bireysel hedefler ile Şirket stratejisi arasındaki ilişki daha şeffaf ve ölçülebilir hale getirilmekte; adil ve tutarlı bir değerlendirme kültürü tesis edilmesi amaçlanmaktadır. TK Well gibi iyi olma hali programları ile çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıkları desteklenmekte, böylece verimlilik ve kuruma bağlılık güçlendirilmektedir. Çalışan katkısının görünür kılınması ve teşvik edilmesi amacıyla, UPwards modülü ve UPwards Mil Ödül Sistemi aracılığıyla iş sağlığı ve güvenliği süreçlerine anlamlı katkı sağlayan çalışanlar ödüllendirilmektedir.

Paydaşlara Değer Katmak

Türk Hava Yolları, müşterilerinden çalışanlarına, tedarikçilerinden iş ortaklarına, düzenleyici otoritelerden faaliyet gösterdiği toplumlara kadar uzanan geniş bir paydaş kitlesiyle uzun vadeli ve karşılıklı faydaya dayalı ilişkiler kurmayı hedeflemektedir. Faaliyetlerini şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda yürüten Ortaklık, paydaş beklentilerinin dengeli ve sürdürülebilir biçimde gözetilmesini temel bir öncelik olarak konumlandırmaktadır.

Ortaklık, 2033 vizyonu çerçevesinde tanımlanan stratejik odak alanları doğrultusunda tüm paydaşları için sürdürülebilir ve dengeli değer yaratmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda kurumsal yönetişim ilkeleri ve yapılandırılmış stratejik planlama süreçleri aracılığıyla paydaş beklentileri düzenli olarak izlenmekte, analiz edilmekte ve şirketin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerine sistematik biçimde yansıtılmaktadır.

Türk Hava Yolları, paydaşlarına değer katma vizyonu doğrultusunda stratejik iş birliklerini geliştirmeye, iş ortaklığı projelerini artırmaya ve küresel havacılık ekosisteminde karşılıklı faydaya dayalı, uzun vadeli ilişkiler tesis etmeye devam edecektir.

Grup Şirketleri ve Bağlı Ortaklıklar

Ana Ortaklığın 2033 vizyonu ve 2050 perspektifi, grup şirketleri ve bağlı ortaklıklar için de stratejik yön belirleyici bir çerçeve oluşturmaktadır. Farklı iş modelleri ve uzmanlık alanlarıyla bu yapılar, Türk Hava Yolları ekosisteminin büyüme, inovasyon ve sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyen tamamlayıcı unsurlar olarak konumlanmaktadır.

AJet, düşük maliyetli iş modeliyle, 2033 yılına kadar filosunu 200 yeni nesil uçağa çıkararak yurt içi kapasitesini yaklaşık 1,8 katına, yurt dışı kapasitesini ise 3,6 katına yükseltmeyi öngörmektedir. Bu büyüme planı çerçevesinde AJet, özellikle Avrupa pazarında rekabet gücü yüksek, ölçek ekonomisiyle desteklenen bölgesel bir oyuncu olarak konumunu güçlendirmektedir.

Turkish Technic, Türk Hava Yolları filosunun tüm bakım ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra, uluslararası operatörlere sunduğu bakım-onarım ve tedarik hizmetleriyle küresel MRO pazarında daha güçlü bir konum sergilemektedir. Stratejik hedefler doğrultusunda, küresel bakım-onarım-tedarik pazarında en büyük oyuncular arasında ilk beş içinde yer almayı amaçlayan Turkish Technic, kapasite artırımı, yeni tesis yatırımları, ileri bakım teknolojileri ve uluslararası iş birlikleriyle global bir MRO markası olma yolunda ilerlemektedir.

TCI, kabin içi ürün ve koltuk çözümleri alanında, Türk Hava Yolları filosunu desteklemenin ötesinde, küresel havayollarının kabin içi tedarikçisi olma vizyonuyla faaliyet göstermektedir. Ürün portföyünü genişletip koltuk ve IFEC kapasitesini artırarak gelir tabanını çeşitlendiren TCI, lokalleştirme ve tedarik zinciri optimizasyonu ile operasyonel verimliliğini güçlendirmekte; global pazarda ilk 10 kabin içi üretici arasında sürdürülebilir bir konum edinmeyi hedeflemektedir.

THY Destek Hizmetleri, müşteri ve çalışan memnuniyetini merkeze alan hizmet anlayışıyla, Türkiye'de ve uluslararası ölçekte hizmet sektöründe fark yaratan lider bir şirket olma vizyonu doğrultusunda konumlanmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarına uygun hizmet alternatifleri geliştirme, sürdürülebilir büyüme ve üstün performans sağlama, çalışan potansiyelini açığa çıkarma ve topluma değer katma odakları çerçevesinde, Ana Ortaklığın operasyonel mükemmellik ve hizmet kalitesi hedeflerini destekleyen yeni hizmet ve verimlilik projeleri hayata geçirilmektedir.

TAFA, uçuş eğitiminde emniyet ve kalite odaklı bir yapı ile 2028 yılından itibaren yıllık 600 mezun kapasitesine ulaşmayı, 2033 yılı sonunda emniyet endeksini en az %90 seviyesine taşımayı ve EASA standartlarıyla tam uyumlu bir eğitim ekosistemi oluşturmayı hedeflemektedir. Genç nesillere pilotluğu sevdirmeyi ve sürdürülebilirlik boyutunu eğitim süreçlerine entegre etmeyi amaçlayan TAFA, uzun vadede bölgesel ölçekte referans bir uçuş eğitim merkezi olarak konumunu güçlendirmektedir.

Widect, İstanbul'u bölgesel bir e-ticaret lojistik merkezi haline getirerek Türkiye'nin e-ticaret potansiyelini artırma hedefi doğrultusunda faaliyet göstermektedir. Yeni tesis yatırımları ve ölçeklenebilir operasyon modeliyle, Ana Ortaklığın büyüyen kargo ve e-ticaret hacmini destekleyen; aynı zamanda ulusal ve uluslararası e-ticaret akımlarına entegre, katma değerli bir e-ticaret lojistiği oyuncusu olarak konumlanmaktadır.

Bu bütünsel yapı sayesinde grup şirketleri ve bağlı ortaklıklar, Ana Ortaklığın büyüme, inovasyon ve sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu biçimde gelişmekte; ortak stratejik hikâyeyi güçlendirerek hem Türkiye ekonomisine hem de küresel havacılık ekosistemine uzun vadeli değer yaratılmasına katkı sunmaktadır.

Değer Üretme Modeli

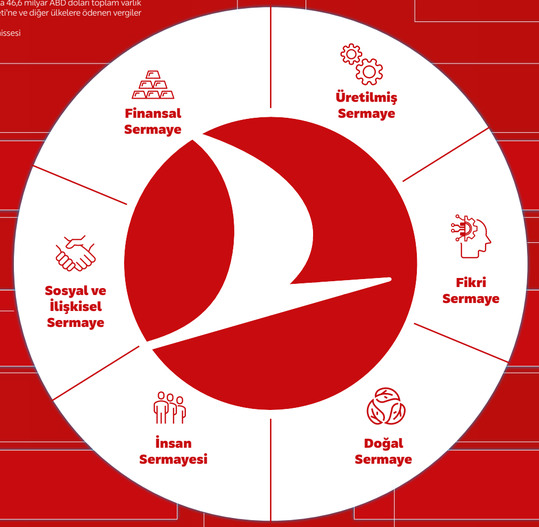
İlgili Sermaye Ögesi	Girdi	Türk Hava Yolları İş Operasyonları
Finansal Sermaye	• Türkiye Varlık Fonu (%49,12) ve Halka Açık (%50,88) ortaklık yapısı • 10 milyar TL kayıtlı sermaye tavanı • 9 Milyar ABD Doları seviyesinde nakit, nakit benzeri varlıklar ve finansal yatırımlar • Farklı coğrafyalardan 200'ü aşkın finansör, 5 farklı para birimi ve bu yıl ilk defa kullanılan İslamî finansman modelleriyle birlikte kapsamlı ve yenilikçi ürün havuzu • Sektörde Ortaklığımız tarafından ilk kez kullanımına öncülük edilen 12 inovatif finansman ürününe ilave, sigorta garantili finansman (SAAFI) ürününün oluşturularak havacılık sektörüne kazandırılması • 2025'te filoya katılan uçaklar için 3,4 Milyar ABD Doları tutarındaki uluslararası finansman kaynağının tahsis edilmesi • Kargo, bakım ve teknoloji yatırımları için büyüme finansmanı (Toplam 233 milyon ABD doları) • Akaryakıt fiyatı, döviz kuru, faiz, likidite ve finansal karşı taraflar kaynaklı risklerin dinamik yönetilmesi için oluşturulan finansal risk yönetimi stratejisi • 34 Milyar ABD Doları varlık ve operasyonel riskleri kapsayan, 30'un üzerinde poliçe türü ile uluslararası sigorta güvencesi	**Yolcu Taşımacılığı ve Ağ Yönetimi**
Üretilmiş Sermaye	• Avrupa'nın en büyük havalimanı olan İstanbul Havalimanı merkezli operasyonel üs • 132 ülke, 349 şehir ve 356 havalimanını kapsayan geniş uçuş ağı • 113'ü kargo olmak üzere 375 noktaya ulaşan lojistik ağ • Ortalama yaşı 9,9 olan, %40'ı yeni nesil uçaklardan oluşan 516 uçaklık filo • 2,2 milyon ton yıllık kapasiteye sahip yüksek teknolojik sistemlerle donatılmış SmartIST kargo tesisi • Turkish Technic bünyesinde aynı anda 61 uçağa bakım hizmeti verebilen hangarlar ve 650.000 m² kapalı bakım alanı • 6 lokasyonda uçuş okulları, 84 eğitim uçağı ve 81 TAFA bünyesinde olmak üzere 36 simülatör • 14'ü yurt içinde ve 81'i yurt dışında olmak üzere toplam 22 adet TK markalı özel yolcu salonu • Turkish DO&CO ortaklığıyla Türkiye genelinde 31 havalimanında 10 üretim üniteseiyle yüksek üretim kapasiteli ikram üretim altyapısı	**Hava Kargo Taşımacılığı ve Lojistik**
Fikri Sermaye	• Brand Finance tarafından 7 yıl üst üste "Türkiye'nin En Değerli Markası", "Widen Your World" vizyonu • 24,2 milyon üyeli Miles&Smiles sadakat programı ekosistemi • Tüm sürdürülebirlik iletişimini ve sürdürülebilir yolcu deneyimini tek çatı altında toplayan "Tomorrow On-Board" kurumsal marka çerçevesi • 2,395 Ar-Ge çalışanı, 867 milyon ABD doları Ar-Ge harcaması • "Temsiral" inovasyon platformu ve Girişim Sermayesi Yatırım Fonu • Lisansla-para ve ödeme hizmetleri ürünü TKPAY • Data Lake House ve büyük veri analitiği altyapısı • ISO 27001/27701 sertifikalı, "Sıfır Güven" temelli siber güvenlik • Etik ve kontrolü kurumsal Yapay Zeka prosedürü ve modelleme altyapısı • AOC Sertifikası, SYK-CAMO EASA TCO (Third Country Operator), IOSA Sertifikası, ATO Yetkisi, EASA FSTD Yetkisi, CCTO, Kargo Taşıma Sertifikaları (CEIV Pharma, Fresh, Live Animals ve Lithium Battery) • Kalite (ISO 9001), Çevre (IATA IEnvA), İş Sağlığı ve Güvenliği (ISO 45001), Bilgi Güvenliği (ISO 27001), Kişisel Veri Güvenliği (ISO 27701), Enerji (ISO 50001), Müşteri Memnuniyeti (ISO 10002) yönetim sistemleri sertifikaları	**Uçak Bakım ve Onarım**
Sosyal ve İlişkisel Sermaye	• Star Alliance Üyeliği • 60 kod paylaşımı ve 124 özel ücret anlaşmasıyla kurulan geniş iş birliği ağı • Airbus ve Rolls-Royce ile yürütülen "Stratejik Türkiye İlerleme Programı" • Boeing ve İstanbul Teknik Üniversitesi ile birlikte Türkiye'nin ilk sürdürülebilir havacılık platformu kurucu üyeliği. • Dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik insiyatifi UN Global Compact Üyeliği • 24,2 milyon üyeli, 31 havayolu ve 157 ortaklı Miles&Smiles ekosistemi • Brand Finance tarafından 7 kez "Türkiye'nin En Değerli Markası" seçilen, "Widen Your World" vizyonlu güçlü marka algısı • Yılda 1 milyon+ geri bildirim alan "Müşterinin Sesi" platformu ve 245 Deneyim Ortakları (XP) ağı • Sporu ve sporcuyu destekleyen THY Spor Kulübü altyapısı • Taş Tepeler projesi ana sponsorluğu ve "İlk Ekmek" projesiyle kültürel mirasın dünyaya tanıtım • Türkiye'ye ait tarihi ve kültürel miras eserlerin ülkemize güvenle taşınması • 3.567 tedarikçiden oluşan geniş ağ • Türkiye İhracatçılar Meclisi ile ihracatçı lojistik iş birliği • 2.090 çalışandan oluşan "Aile Destek Timi" • Kabin ekiplerinden seçilen 105 gönüllü sürdürülebilirlik elçisi	**Yer İşletme, Yakıt ve İkram Hizmetleri**
İnsan Sermayesi	• Yaş ortalaması 35,7; %71'i 30-49 yaş aralığında 36.563 (Türk Hava Yolları) kişilik uzman kadro • Bağlı ortaklık ve iştiraklerle 100.000+ kişilik insan kaynağı ekosistemi • 50'den fazla ülke vatandaşından oluşan çok kültürlü ve kapsayıcı çalışan profil • Turkish Technic ve TGS bünyesindeki teknik ve yer hizmetleri eğitim yetkinlikleri • "Eğitim 360" projesiyle 7/24 erişilebilir dijital eğitim platformları ve yapılandırılmış kariyer programları • Rekabetçi ücret, TIS kapsamı ve çeşitlilik odaklı İK politikaları • İnsan Kaynakları Politikası ile eşit fırsat uygulamaları • Uluslararası Havacılıkta Kadın Kuruluşu üyeliği ve fırsat eşitliği odaklı İnsan Hakları ve Çalışan Hakları Politikası • Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası • Modern Kölelik Beyannameleri'nin yayımlanması • TKWELL refah programı ve ROTA performans sistemi • Hedeflerle yönetim esaslı, şeffaf "ROTA" performans ve ödüllendirme sistemi • ISO 45001 destekli "Sıfır Kaza" odaklı iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımı	**Havacılık Sanayii ve Üretim**
Doğal Sermaye	• 2050 Karbon Nötr Hedefine katkı • GES, I-REC ve LEED sertifikalı çevre ve enerji yönetimi altyapısı • Greenhouse Gas (GHG) Protocol ile IATA IEnvA ve ISO 50001 sertifikalı yönetim sistemleri • Enerji ve su verimliliği yüksek, LEED sertifikalı 9 adet bina • Yakıt ve gürültü azaltımı sağlayan, filonun %40'ını oluşturan 206 Yeni Nesil uçak teknolojisi	**Dijital Çözümler ve Finansal Teknolojiler**

Çıktılar

Üretilmiş Sermaye
- 227 Milyar Ücretli Yolcu Kilometre (ÜYK) ve 92,6 Milyon yolcu
- Yıllık %7,5 artışla 273 Milyar Arz Edilen Koltuk Kilometre (AKK)
- 593,739 korkma (mis)
- %8,4 artışla 2,17 milyon ton kargo ve posta
- Pazar Payı: Kilometrelendirilmiş tonaj (FTK) bazında %6,1 küresel pazar payı ile dünyada 3. sıradaki konumunun güçlendirilerek korunması.
- Kargo uçaklarında %92 doluluk
- %80,6 Zamanında Kalkış (OTP) performansı
- %83,2 yolcu doluluğu
- Kendi filosu ve üçüncü taraflara kapsamlı bakım-onarım (MRO)
- 4 yeni nokta (yolcu): Ohrid, Sevilla, Port Sudan ve Punom Pen
- 6 yeni nokta (kargo): Cidde, Şimkent, Şarika, Mitiga, Kopenhag, Dublin

Finansal Sermaye
- %6,3 artışla 24,1 milyar ABD doları toplam gelir
- %7,4 artışla 19,8 milyar ABD doları yolcu geliri
- 3,4 milyar ABD doları kargo geliri
- %3,6'dan %4,4 seviyesine yükselen ek gelir oranı (2024-2025 değişimi)
- 5,7 milyar ABD doları FAVKÖK ve %23,7 marj
- 2,2 milyar ABD doları esas faaliyet kârı
- Yakıt hariç birim giderlerde %5 artış
- Uzun vadeli hedefin (2,0x-2,5x) altında, 1,6x Net Borç/FAVÖK oranı
- Filo ve altyapı yatırımlarıyla 46,6 milyar ABD doları toplam varlık
- Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ne ve diğer ülkelere ödenen vergiler (2025: 191 milyar TL)
- Borsa İstanbul'un en ilikit hissesi

Fikri Sermaye
- Skytrax, 10. kez "Avrupa'nın En İyi Havayolu"; APEX, 5. kez "World Class" (5 Yıldızlı Küresel Havayolu)
- World Finance "Bayrak Taşıyıcı Havayolu Kategorisinde Karbon Emisyonu Azaltmada En İyi Şirket" ve "En Sürdürülebilir Bayrak Taşıyıcı Havayolu" ödülleri
- Air Cargo Week "Yılın Küresel Hava Kargo Taşıyıcısı" ve Payload Asia "Yılın Küresel Taşıyıcısı"
- Miles&Smiles entegrasyonlu dijital cüzdan ve ödeme sistemi TKPAY
- WhatsApp ve web'de memnuniyeti 38 puan artıran, yapay zeka destekli TK Asistan
- Kargo gelir optimizasyonu sağlayan ACRM ve yer operasyonlarını izleyen ATOM platformları
- 164 adet aktif Ar-Ge projesi
- 19 adet patent ve faydalı model başvurusu
- Çevresel etkisi azaltılmış ürün adedi: 42,5 (milyon)
- Kokpitte basılı doküman yerine elektronik uçuş çantası (EFB) ve bakımda "Paperless Maintenance" ile dijitalleşme
- Citizen Developer destekli Robotik Süreç Otomasyonu (RPA) ile verimlilik artışı



Sosyal ve İlişkisel Sermaye
- 92,6 Milyon yolcu
- İkram operasyonlarında 1.028 tedarikçi ile ekonomik ekosistem
- Gıda ürünlerinde %83 yerel tedarik oranı
- Sürdürülebilirlik kapsamında; sosyal alanlarda 33, çevresel konularda 29 girişim
- Miles&Smiles iş birliğiyle Contemporary İstanbul (20. Yıl) ve BASE (9. Edisyon) sponsorlukları
- THY Spor Kulübü ile rekabetçi performans ve genç yetenek desteği
- Kod paylaşım ve özel ücret anlaşmalarıyla 1,1 Milyar ABD Doları yolcu geliri
- Air Transat, Thai Airways ve Air Europa ortaklıkları; Airlink ile 34 yeni Afrika noktası
- 2025'te 43 ton ücretsiz yardım kargosu ve deprem bölgesindeki çiftçilere 1.000 fidan
- "Çocuklar İçin Havacılık Eğitimi" ile 400 çocuk; dezavantajlı bölgelere 900 havacılık bilim seti

İnsan Sermayesi
- Ana Ortaklıkta 36.563, Grup genelinde ise 100.000+ çalışan ile istihdamın korunması ve artırılması
- Uluslararası Havacılıkta Kadın Kuruluşu üyeliği ve fırsat eşitliği odaklı İnsan Hakları ve Çalışan Hakları Politikası
- Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası
- Modern Kölelik Beyannameleri'nin yayımlanması
- Ana Ortaklıkta 2.915, AJet'te 630 büyüme odaklı işe alım
- Çalışanlara sunulan geniş yan haklar
- Ana Ortaklıkta %3,7 (Gönüllü: %2,9), Konsolide %5,6 devir oranı
- Grup genelinde ~4,3 Milyon kişi*saat eğitim
- Ana Ortaklıkta 267.222 saat dijital ve 62.232 saat sınıf/sanal sınıf eğitimi
- Ana Ortaklıkta 16.211 kadın çalışan (%44,3) ve çalışan hakları politikası
- Bilgi Teknolojileri'nde çalışan kadın oranı: %35
- Gelir üreten rollerde çalışan kadın oranı: %45
- Ana Ortaklıkta 24'ü yönetici, toplam 222 engelli çalışan
- Grup genelinde 2.787 saha gözetimi ve 2.480 ramak kala bildirimi
- 58.385 poliklinik muayenesi ve 2.397 sağlıklı beslenme danışmanlığı

Doğal Sermaye
- 2025 yılı sonunda 67.521 ton yakıt tasarrufu sağlayarak 213.365 ton karbondioksit (CO_2) emisyonunun atmosfere salınımı önlendi
- Tesislerde tüketilen elektriğin %14,4'ü yenilenebilir kaynaklardan
- GES projeleri ile yıllık ~23,6 Milyon TL tasarruf potansiyeli
  - Sedat Şekerci Uçuş Eğitim Tesisi: 1.303.600 kWh/yıl
  - AHL Kargo Tesisi: 5.551.000 kWh/yıl
  - Toplam beklenen üretim (2025): 6.854.600 kWh/yıl
- AHL Kargo, SmartIST ve Operasyon Merkezi'nde ~3 Milyon kWh enerji tasarrufu
- 338.320 m³ toplam su tüketimi (Yoğunluk: 13,07 m³/kişi)
- 12.314 Ton toplam atık
- %75,95 oranla 9.352 Ton geri kazanım/geri dönüşüm miktarı
- Uçak içi ürünlerde (oyuncak, battaniye vb.) tek kullanımlık plastik azaltımı
- Yasadışı Yaban Hayatı Ticaretinin önlenmesi ile mücadele kapsamında, United for Wildlife Buckingham Palace Declaration (UFW) imzacılığı ve IATA IEnvA İllegal Wildlife Trade (IWT) Modül Sertifikası
- 1 Milyon Fidan hedefinde 100.000 fidan

Üretilen Değer

- Türkiye'nin dış ticaretine en büyük katkıyı sağlayan 19,3 milyar ABD doları hizmet ihracatı
- Cari açığın finansmanına destek sağlayan 9,1 milyar ABD doları net döviz girişi
- 2025 yılı içerisinde 37 destinasyonda %30'a varan indirimlerle ihracatçı firmalara destek verildi
- Düşük maliyetli, yenilikçi ve sürdürülebilir uçak finansmanı kabiliyeti sayesinde, 2025 yılında uluslararası finansal güvenilirlik alanında Airline Economics ve ISHKA Global tarafından dört farklı ödüle layık görülmüştür.
- Etkin ve dinamik finansal risk yönetimi sayesinde piyasa dalgalanmamına karşı yüksek direnç
- Finansman, hazine, ödeme sistemleri ve sigortacılık alanlarında öncü inovatif ürünlerle sektöre sağlanan katma değer
- "Sürdürülebilirlik Bağlantılı Kredi" modeli ve ISHKA tarafından takdim edilen sürdürülebilir finansmana öncülük ödülü ile yeşil finansman liderliği

- Doğu-batı ve kuzey-güney aksında rakipsiz bağlantı koridoru: İstanbul Hub
- Turizm ve ticaret bariyerlerini kaldıran 132 ülke ile küresel entegrasyon
- Birleşmiş Milletlerin en az gelişmiş ülkeler kategorisinde yer alan 44 ülkeden 25'ine uçuş
- SmartIST altyapısıyla küreset tedarik zinciri sürekliliği ve e-ticarette %8,7 pay
- %85,6 Müşteri Memnuniyet Oranı
- Yeni nesil uçaklar (%40) ve sessiz motor teknolojileri ile gürültü azaltımı

- "Avrupa'nın En İyisi" ve "World Class" unvanlarıyla küresel tercih ve güçlenen marka sadakati (NTS +18 puan)
- Biyometrik geçiş, TKPAY ve Live Activities ile kişiselleştirilmiş, hızlı ve pürüzsüz seyahat deneyimi
- Büyük veri ve yapay zeka (rota, yakıt, talep tahmini) ile optimize maliyet ve operasyonel verimlilik
- SmartIST ile günlük 5.700 tonun üzerinde kapasite
- Yerli yazılım (AJet, ACRM, ATOM) ve TCI kabin içi üretimle teknolojik bağımsızlık ve ihracat potansiyeli
- Terminal platformu ve yatırım fonu ile büyüyen teknoloji ekosistemi ve havacılık inovasyonu

- İkram operasyonlarında yüksek yerel tedarik ile yerli üretici için sürdürülebilir ekonomik ekosistem
- "Stopover" programı ile 177.598 transfer yolcunun İstanbul'da ağırlanması ve yerel ekonomiye doğrudan değer aktarımı
- Contemporary İstanbul ve IKSV İş birlikleriyle Türk çağdaş sanatının küresel görünürlüğü ve kültürel diplomasi
- "OneTeam Passionately Turkish" ve Miles&Smiles ayrıcalıklarıyla güçlenen duygusal bağ ve marka sadakati (NTS +10 puan)
- Zorlu jeopolitik koşullarda operasyonel süreklilik ve ticari paydaşlar nezdinde "Güvenilir İş Ortağı" statüsü
- 43 ton ücretsiz yardım kargosu ve 2.090 kişilik Aile Destek Timi ile toplumsal dayanışma ve sosyal fayda
- "91 Bin Fidan" projesiyle deprem bölgesinde tarımsal üretim desteği ve ekolojik restorasyon
- Ülkemiz coğrafyası ve tarihiyle alakalı kültürel miras eserlerin ülkemize emniyetle nakli sağlandı.

- 100.000+ çalışan ile ulusal istihdam gücü ve hane halkı gelirine doğrudan katkı
- TAFA ve teknik eğitimlerle tüm sektör için nitelikli iş gücü kaynağı ve "okul" kimliği
- Sürekli gelişen uzman kadrolar ile üst düzey uçuş emniyeti ve operasyonel güvenilirlik kültürü
- TGS, Turkish DO&CO ve Kabin ekiplerinin senkronizasyonu ile uçtan uca hizmet mükemmeliği (NTS: 85,6)
- Ana ortaklık bilgi birikimiyle iştiraklerde (AJet, Turkish Technic) hızlı büyüme ve küresel rekabet gücü
- %77,2 bağlılık ve düşük devir (%3,7) ile korunan kurumsal hafıza ve yetenek gücü
- "Aile Destek Timi" ve "Sürdürülebilirlik Elçiler" ile aktif toplumsal dayanışma kültürü

- Yakıt verimliliği ve filo modernizasyonu ile karbon yoğunluğu düşüşü ve 2050 Karbon Nötr hedefine somut ilerleme
- EU ETS, UK ETS ve CORSIA tam uyumu ile minimize edilen maliyet riskleri
- Yakıt tasarrufu ile optimize operasyonel giderler ve finansal kaynak verimliliği
- Kendi elektriğini üreten GES yatırımları ile enerji bağımsızlığı ve maliyet avantajı
- %75,95 Geri dönüştürülen/geri kazanılan atık oranı
- "The Oldest Bread" projesiyle kadın emeğine dayalı döngüsel ekonomi değeri
- Yasadışı yaban hayatı ticaretinin önüne geçilmesi kapsamında 'Sıfır Hoşgörü' yaklaşımı
- #MissionRescue projesi kapsamında CITES-1 listesinde yer alan türlerin doğal yaşam alanlarına geri gönderilmesi kapsamında korunan küresel biyoçeşitlilik

SKA

Faaliyetlerimizin toplum ve çevre üzerindeki etkisini ölçmek adına, çalışanlarımızdan müşterilerimize kadar uzanan 23 farklı paydaş grubumuzdan toplam 5.940 kişinin görüşünü aldık.

Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi

Türk Hava Yolları olarak 2025 Entegre Faaliyet Raporu çalışmalarımızda, önceliklendirme analizimizi "Çifte Önemlilik" prensibi üzerine kurguladık. Stratejik yol haritamızı belirlerken konuları etki önemliliği ve finansal önemlilik olarak iki temel eksende değerlendirdik.

Bu yaklaşım sayesinde, sürdürülebilirlik performansımızı hem yarattığımız etki hem de finansal sonuçlarımız açısından bütüncül ve net bir çerçevede ele aldık.

Analiz sürecimize, küresel havacılık trendlerini, uluslararası standartları ve en iyi uygulama örneklerini mercek altına aldığımız kapsamlı bir kıyaslama çalışmasıyla başladık. Bu incelemelerimiz sonucunda, stratejik hedeflerimizle örtüşen ve sektörümüz için kritik öneme sahip potansiyel konu başlıklarını belirledik.

Önceliklerimizi belirlerken paydaşlarımızın sesine kulak verdiğimiz kapsayıcı bir süreç yürüttük.

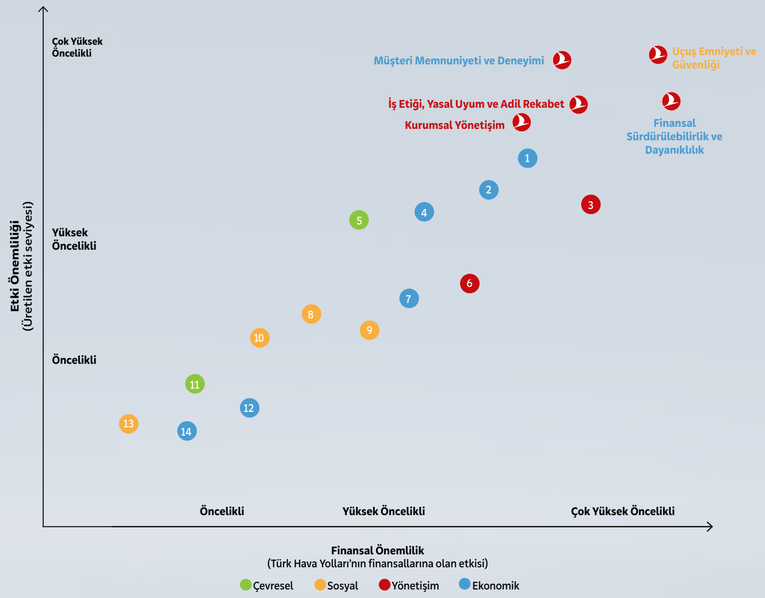
- **Etki Önemliliği:** Faaliyetlerimizin toplum ve çevre üzerindeki etkisini ölçmek adına, çalışanlarımızdan müşterilerimize kadar uzanan 23 farklı paydaş grubumuzdan toplam 5.940 kişinin görüşünü aldık.
- **Finansal Önemlilik:** Konuların Ortaklık finansallarımız üzerindeki etkisini değerlendirmek için ise, Ortaklığımız üzerinde doğrudan yetki sahibi olan "Başkanlık" ile "Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim" gruplarımızdaki 219 üst düzey yöneticimizin değerlendirmelerine başvurduk.

Analiz, Sınıflandırma ve Yönetim Anlayışımızın Değişmez Esasları Paydaşlarımızdan aldığımız geri bildirimleri analiz ederek konularımızı önem düzeylerine göre "Çok Yüksek Öncelikli", "Yüksek Öncelikli" ve "Öncelikli" olmak üzere üç ana kategoride sınıflandırdık.

Analiz sonuçlarından bağımsız olarak; havacılık sektörünün doğası ve kurumsal kimliğimizin bir gereği olarak kabul ettiğimiz beş temel konuyu "Yönetim Anlayışımızın Değişmez Esasları" olarak konumlandırdık.

Yürütülen çalışmalar neticesinde stratejik öncelikli konular; hem etki önemliliği hem de finansal önemlilik kriterleri doğrultusunda analiz edilerek çift yönlü önemlilik matrisi oluşturulmuştur. Belirlenen öncelikli konular üst yönetimin onayından geçerek kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinin temel dayanağı olarak kesinleşmiştir.

Türk Hava Yolları olarak; yönetim anlayışımızın değişmez esasları ve analiz sonucunda belirlediğimiz öncelikli odak alanlarımız rehberliğinde; kurumsal dayanıklılığımızı artırarak sürdürülebilir büyümemizi desteklemeyi ve uzun vadede tüm paydaşlarımız için yarattığımız değeri en üst seviyeye taşımayı hedefliyoruz.



Türk Hava Yolları Yönetim Anlayışının Değişmez Esasları
Uçuş Emniyeti ve Güvenliği
Müşteri Memnuniyeti ve Deneyimi
Finansal Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık
İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet
Kurumsal Yönetişim
Çok Yüksek Öncelikli Konular
1 Dijitalleşme ve Yapay Zekâ Entegrasyonu
2 Filo Modernizasyonu ve Gelişimi
3 Marka Yönetimi ve İtibar
4 Operasyonel Mükemmellik ve Sürdürülebilir Hizmet
5 İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon

Yüksek Öncelikli Konular
6 Küresel Krizler, Proaktif Risk ve Acil Durum Yönetimi
7 Siber Riskler ve Veri Güvenliği
8 Güvenli, Adil ve Kapsayıcı Çalışma Ortamı
9 Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti
10 Toplumsal Refah ve Ekonomik Gelişime Katkı
Öncelikli Konular
11 Kaynak Kullanımı ve Döngüsel Ekonomi
12 Ar-Ge ve İnovasyon
13 Çalışan Gelişimi ve Yetenek Yönetimi
14 Tedarik Yönetimi

Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesi

YOLCU TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNDE **LİDERLİK**

2025 yılında yapılan LSEG Data & Analytics değerlendirmeleri sonucunda Ortaklığımız, yolcu taşımacılığı sektöründe yer alan 130 firma arasında ilk sırada yer aldı.

64
S&P Global CSA Skoru

ALTIN MADALYA

2025 yılı Ecovadis skorumuz 83 olarak gerçekleşmiş olup, yüksek performansımızla "Altın Madalya" kazandık.

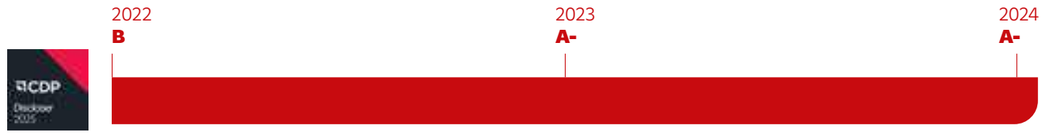
Türk Hava Yolları'nda sürdürülebilirlik performansımız; iç yönetişim mekanizmaları, bağımsız derecelendirme kuruluşları ve uluslararası endeksler tarafından düzenli olarak izleniyor. BIST Sürdürülebilirlik ve BIST Sürdürülebilirlik 25 Endekslerinde yer almaya devam ederken; CDP, S&P Global Corporate Sustainability Assessment (CSA), MSCI ESG Ratings, EcoVadis, Sustainalytics ESG Risk Rating, FTSE Russell ESG Ratings ve TPI performans değerlendirmelerine gönüllü olarak katılım sağlıyoruz. Bu sayede sürdürülebilirlik performansımız, uluslararası standartlarla uyumlu, karşılaştırılabilir ve doğrulanabilir biçimde ölçülüyor.

Performans göstergelerimiz; emisyon yönetimi, enerji verimliliği, tedarik zinciri sürdürülebilirliği, çevresel olayların azaltılması ve yönetişim uygulamaları gibi alanları kapsıyor. Farklı kuruluşların metodolojilerine göre hazırlanan veri setleri Ortaklığımızın ilgili birimlerden toplanıyor, platformlara iletiliyor ve sonuçlar analiz edilerek Üst Yönetim, Yönetim Kurulu ve Sürdürülebilirlik Komitesi'ne raporlanıyor. Bu değerlendirmeler doğrultusunda iyileştirmeye açık alanlar belirleniyor, sorumlu birimlere hedefler atanıyor ve ilerleme düzenli periyotlarla takip ediliyor.

Sürdürülebilirlik performansımız; teşvik mekanizmalarının, stratejik planlama süreçlerinin ve sürdürülebilir finansman uygulamalarının da önemli bir bileşeni. Bu çerçevede sürdürülebilirlik performans göstergeleri, üst düzey yöneticilerimizin hedef sistemlerine entegre edilirken; ilerleme sonuçları karar alma süreçlerimize yön veriyor. 2025 yılında yapılan LSEG Data & Analytics değerlendirmeleri sonucunda Ortaklığımız, yolcu taşımacılığı sektöründe yer alan 130 firma arasında ilk sırada yer aldı. Ayrıca elde edilen skorlar ve değerlendirme çıktıları, yatırımcı iletişimi ve kurumsal itibar yönetimi kapsamında şeffaf biçimde paylaşılarak paydaş güvenini güçlendiriyor.

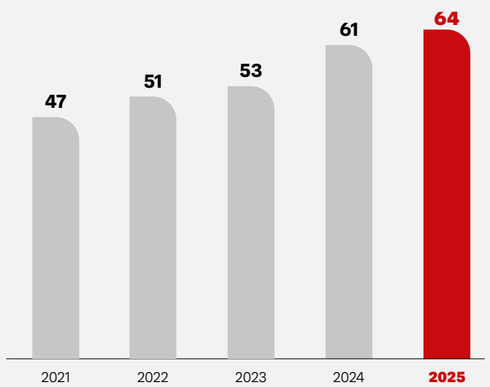
Veri güvenilirliğini artırmak amacıyla kritik göstergeler için iç kontrol ve bağımsız doğrulama süreçlerinden yararlanıyoruz. Seçili göstergeler sınırlı güvence kapsamında incelenirken, sera gazı emisyon beyanlarımız Sera Gazı Protokolüne (GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard) uygun şekilde doğrulanıyor. Böylece çevresel, sosyal ve yönetişim (ÇSY) performansımızla finansal sonuçlarımız arasında tutarlı ve ölçülebilir bir bağ kuruyor; değer yaratma modelimizi daha güçlü bir zemine taşıyoruz.

CDP Skoru



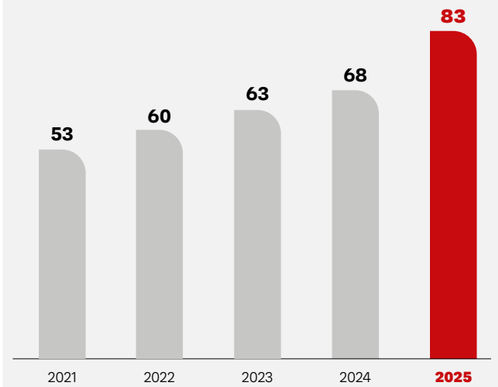
(Değerlendirme skalasında, en başarılı şirket «A», en başarısız şirket «D-» puan skalası ile belirtilmektedir.)

S&P GLOBAL CSA SKORU



(Değerlendirme skalasında, en başarılı şirket «100», en başarısız şirket «0» puan skalası ile belirtilmektedir.)
**13 Ocak 2026 itibarıyla.*

EcoVadis SKORU



(Değerlendirme skalasında, en başarılı şirket «100», en başarısız şirket «0» puan skalası ile belirtilmektedir.)
(Ortaklığımız, 2025 yılı Ecovadis sürdürülebilirlik performans değerlendirmesinde "83" puan ile"Altın Madalya" ödülüne layık görülmüştür.)

Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesi

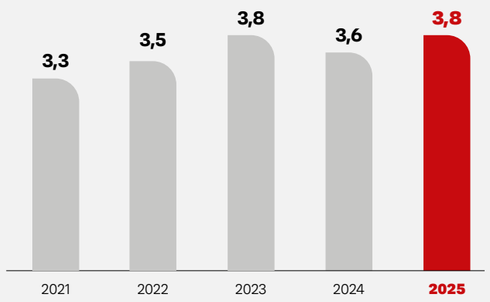
Türk Hava Yolları, LSEG ESG Skoru'nu 2025 yılında 91'e yükseltti.

MSCI Skoru

2021	2022	2023	2024	2025
BB	BBB	BBB	BBB	BBB

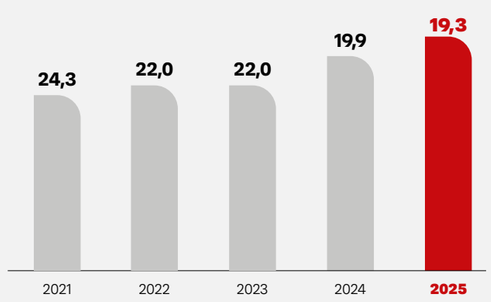
(Değerlendirme skalasında, en başarılı şirket «AAA», en başarısız şirket «CCC» skalası ile belirtilmektedir.)

FTSE RUSSELL ESG SKORU



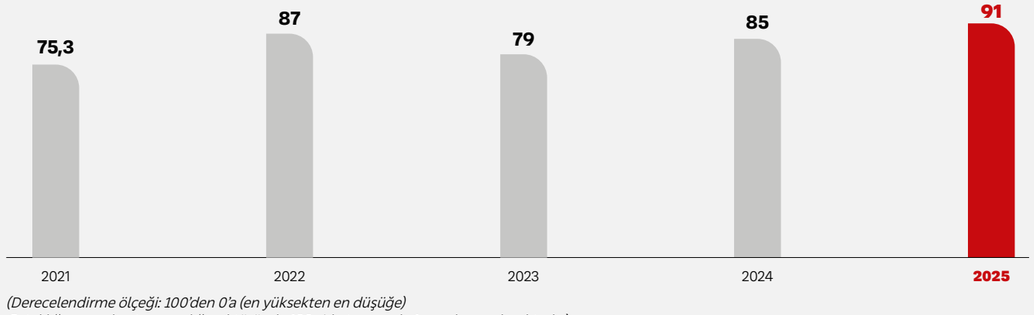
(Değerlendirme skalasında, en başarılı şirket "5", en başarısız şirket "0" puan skalası ile belirtilmektedir.)

SUSTAINALYTICS SKORU

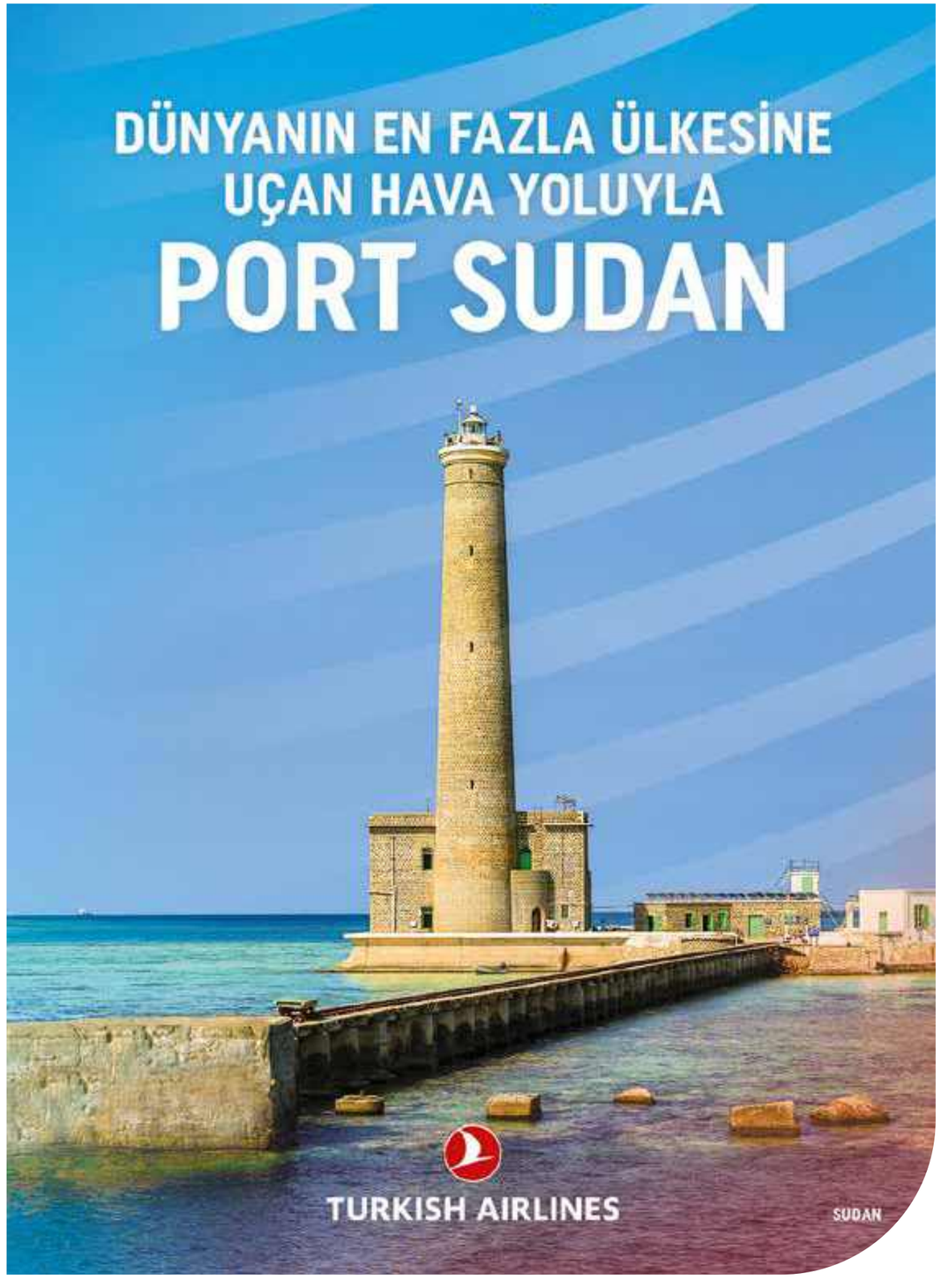


(Değerlendirmede, ESG risk skoru 0'a en yakın skora sahip olan şirket, en başarılı şirket olarak belirtilmektedir.)

LSEG SKORU



(Derecelendirme ölçeği: 100'den 0'a (en yüksekten en düşüğe)
Ortaklığımız, yolcu taşımacılığı sektöründe 130 şirket arasında 1. sırada yer almaktadır.)



Sürdürülebilirlik Yönetimi ve Organizasyonu

ÇEVRESEL, SOSYAL VE YÖNETİŞİM PERFORMANSIMIZI GÜÇLENDİRİYORUZ

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu bir çerçevede çevresel, sosyal ve yönetişim (ÇSY) performansımızı güçlendiriyor; bu alanlarda kurumsal yapılar, politikalar, hedefler ve uygulamalar geliştiriyoruz.

ÖNEMLİ PİLOT PROJELER BAŞLATILDI

2025 yılında Sürdürülebilirlik Komitesi, yeni nesil çevre dostu operasyonel çözümler kapsamında önemli pilot projelerin başlatılmasını kararlaştırmıştır.

DİJİTAL MENÜ UYGULAMASI

Yolcuların hem uçuş öncesi bilet yönetimi ekranlarından hem de uçuş sırasında uçak içi eğlence sistemi ekranlarındaki QR kodlar aracılığıyla menülerini görüntüleyebildikleri Dijital Menü uygulamasına geçilmiştir.

Türk Hava Yolları olarak, küresel havacılık sektöründeki lider konumumuz doğrultusunda, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu bir çerçevede çevresel, sosyal ve yönetişim (ÇSY) performansımızı güçlendiriyor; bu alanlarda kurumsal yapılar, politikalar, hedefler ve uygulamalar geliştiriyoruz. Faaliyetlerimizden doğan etkileri bütüncül biçimde yönetmek ve sürdürülebilirliği kurumsal stratejimizin ayrılmaz bir parçası haline getirmek amacıyla, Yönetim Kurulu'ndan operasyonel birimlere uzanan açık bir sorumluluk paylaşımı oluşturduk.

ÇSY konularında en üst düzey sorumluluğu Yönetim Kurulu üstlenmektedir. Yönetim Kurulu, iklim değişikliği başta olmak üzere sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarının sistematik biçimde değerlendirilmesini, bunların iş stratejisi ve hedeflerine yansıtılmasını ve ulusal–uluslararası düzenlemelerle tam uyumu güvence altına almaktadır.

Yönetişim Yapısı ve Sürdürülebilirlik Komitesi

Sürdürülebilirlik yönetimimizin stratejik merkezi, Yönetim Kurulu seviyesinde yetkili olan Sürdürülebilirlik Komitesi'dir. 2021 yılında kurulan Komite; Genel Müdürümüzün başkanlığında, Genel Müdür Yardımcıları, İştirakler Başkanı, Kabin Hizmetleri Başkanı ve Hukuk ve Uyum Başkanı'ndan oluşmaktadır. Yatırım ve Strateji Genel Müdür Yardımcısı, Komite'nin başkan yardımcılığını üstlenmektedir.

Komite, 2025 yılında düzenli aralıklarla toplanmış, ihtiyaç hâlinde olağanüstü toplantılar gerçekleştirerek dinamik bir çalışma modeli benimsemiştir. Bu toplantılarda;

- Operasyonel sürdürülebilirliğin güçlendirilmesi,
- Karbon emisyonlarının azaltılması,
- Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı (SAF) kullanımının yaygınlaştırılması,
- Tedarik zinciri ve uçuş operasyonlarında kaynak verimliliği ve atık azaltımı,
- Ulusal ve uluslararası iklim politikaları ve regülasyonlarla uyum

gibi başlıklarda somut kararlar alınmıştır.

2025 yılında Komite, yeni nesil çevre dostu operasyonel çözümler kapsamında önemli pilot projelerin başlatılmasını kararlaştırmıştır.

Bu doğrultuda; uçuş operasyonlarında oluşan sıvı atıkların güvenli taşınması ve depolanması sırasında oluşabilecek sızıntıları kontrol altına almak amacıyla geliştirilen emici polimer uygulaması denemelerine başlanmış; gıda israfı ve atık miktarının azaltılması adına yemek servisi istemeyen yolcuların önceden belirlenerek yüklemenin buna göre optimize edildiği 'No Meal' projesi devreye alınmıştır. Ayrıca kâğıt tüketimini düşürmek amacıyla yolcuların hem uçuş öncesi bilet yönetimi ekranlarından hem de uçuş sırasında uçak içi eğlence sistemi (In-Flight Entertainment – IFE) ekranlarındaki QR kodlar aracılığıyla menülerini görüntüleyebildikleri Dijital Menü uygulamasına geçilmiştir. SAF portföyümüzü oluşturmak üzere yerli ve uluslararası firmalarla yatırım, offtake ve mutabakat (MoU) süreçlerinin başlatılması; stratejik tedarikçilerle iş birliklerinin geliştirilmesi ve CORSIA uyum süreci kapsamında karbon kredisi temini ile offset mekanizmalarının bütçelenmesine ilişkin çerçevenin netleştirilmesi de Komite gündeminin öncelikli başlıkları arasında yer almıştır.

Sürdürülebilirlik Komitesi'nin görev ve sorumlulukları, özetle:

- Ortaklığın sürdürülebilirlik stratejisini, politikasını ve kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek ve güncellemek,
- Çevresel, sosyal ve yönetişim alanındaki risk ve fırsatları analiz ederek sürdürülebilirlik stratejisine entegre etmek,
- Ulusal ve uluslararası mevzuat, standart ve gerekliliklere uyumu sağlamak,
- İyi uygulamaları takip ederek Ortaklık içinde projelendirmek ve ilerlemelerini izlemek,
- Sürdürülebilirlik performansı göstergelerini ve derecelendirme sonuçlarını takip ederek iyileştirme aksiyonlarını başlatmak,
- Çalışanların ve paydaşların sürdürülebilirlik stratejisini benimsemesini desteklemek,
- Katılım sağlanacak sürdürülebilirlik performansı değerlendirmeleri ve platformları hakkında karar vermek,
- Sürdürülebilirlik Alt Çalışma Komiteleri'ni yetkilendirmek ve bu komitelerden gelen proje/görüş tekliflerini değerlendirmekten oluşmaktadır.

Komite, öncelikli sürdürülebilirlik konularına ilişkin risk ve fırsatları, faaliyet sonuçlarından elde edilen performans verileri ve paydaş geri bildirimleriyle birlikte değerlendirmekte; bu değerlendirmelerin çıktıları Yönetim Kurulu'na düzenli olarak raporlanmaktadır.

Sürdürülebilirlik performansı, Genel Müdür dâhil üst düzey yöneticilerin performansa dayalı teşvik sistemlerinde temel bir değerlendirme kriteridir. Ortaklığın 2033 Stratejik Planı kapsamında tanımlanan, Sürdürülebilir Büyüme ve Kârlılık, Verimlilik ve İş Mükemmelliği, Dijitalleşme ve Sürdürülebilirlik başlıklarında belirlenen yıllık stratejik hedeflerin gerçekleştirilme düzeyine bağlı olarak Yönetim Kurulu'nun takdiri ile tüm çalışanlara ve Üst Yönetime teşvik ödemesi yapılabilir. Bu kapsamda; emisyon azaltımı, enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kullanımı, çevresel olayların azaltılması, sürdürülebilirlik endekslerindeki kurumsal konumlanma gibi çeşitli göstergeler dikkate alınmaktadır. Sürdürülebilir Ar-Ge yatırımları ve çevresel finansman uyumu da bu sistemin önemli bileşenlerindendir.

Sürdürülebilirlik Komitesi'nde alınan kararların hayata geçirilmesinin koordinasyonundan Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi Müdürlüğü sorumludur. Müdürlük;

- Ortaklık birimlerinin yürüttüğü proje ve uygulamaları Komite'ye raporlamakta,
- Komite kararlarının ilgili birimlere aktarılmasını ve uygulamanın takibini sağlamakta,
- Sürdürülebilirlik Komitesi Sekretaryası görevini üstlenerek komite ile alt çalışma komiteleri arasındaki koordinasyonu yürütmektedir.

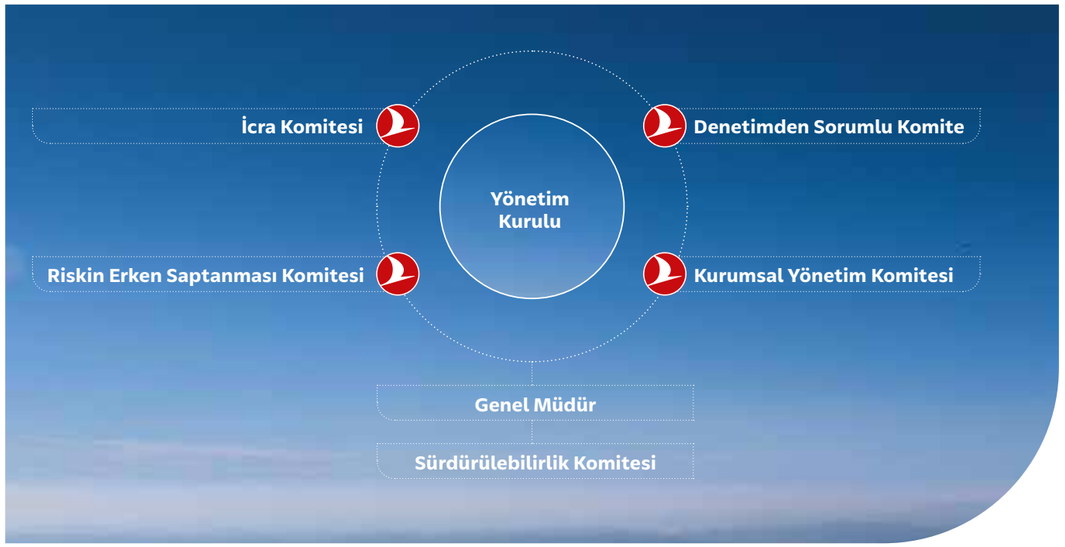
Sürdürülebilirlik performansımızı desteklemek üzere, komite kararlarına paralel olarak yıllık sürdürülebilirlik hedefleri de belirlenmektedir. Bu hedefler; ilgili ünitelerin görüşleri alınarak üst yönetim tarafından onaylanmakta, yayımlanmakta ve sorumlu birim yöneticilerine atanmaktadır. Yıllık hedeflerin gerçekleşme düzeyi, üst yönetimimizin katıldığı Yönetimi Değerlendirme Toplantıları'nda düzenli olarak gözden geçirilmektedir.

Alt Çalışma Komiteleri ve Kurumsal Koordinasyon

Sürdürülebilirlik yönetişim yapımızı güçlendirmek ve farklı fonksiyonların katılımını artırmak amacıyla, 2022 yılından itibaren Sürdürülebilirlik Alt Çalışma Komiteleri yapılandırılmıştır. Bu komiteler; sektör trendleri, iyi uygulamalar, yasal gereklilikler ve paydaş beklentileri doğrultusunda proje önerileri geliştirmekte, bu projeleri Sürdürülebilirlik Komitesi'nin onayına sunmakta ve onaylanan projelerin uygulama, izleme ve raporlama süreçlerini yürütmektedir.

Sürdürülebilirlik Yönetimi ve Organizasyonu

Türk Hava Yolları olarak, kurumsal sınırlarımızın ötesinde, sürdürülebilirlik gündemini şekillendiren uluslararası platformlarda aktif rol alıyoruz.



Alt Çalışma Komitelerimiz dört ana başlıkta faaliyet göstermektedir:

- **Sürdürülebilirlik Stratejisi Alt Çalışma Komitesi:** Sürdürülebilirlik stratejimizi, kısa–orta–uzun vadeli hedeflerimizi ve bu hedeflere ulaşmak için gereken çalışmaların çerçevesini oluşturmakta; önceliklendirilmiş konuları Sürdürülebilirlik Komitesi'ne sunmakta ve onaylanan çalışmaların sonuçlarını raporlamaktadır.
- **Emisyon Yönetimi Alt Çalışma Komitesi:** Faaliyetlerimizden kaynaklanan emisyonların yönetiminde küresel trendleri ve iyi uygulamaları takip etmekte; CORSIA, SAF kullanımı, filo verimliliği, yakıt tasarrufu uygulamaları ve iklim geçiş planlarımıza uyumlu projeler geliştirmektedir. Karbon emisyonlarının azaltımı, kredilendirme ve offset mekanizmalarına ilişkin süreçlerin projelendirilmesi ve sonuçlarının izlenmesi bu komitenin çalışma alanına girmektedir.
- **Sürdürülebilir Uygulamalar Alt Çalışma Komitesi:** Uçuş ve ofis faaliyetlerimizde hayata geçirilebilecek sürdürülebilir uygulamaları değerlendirmektedir. Komite; atık azaltımı, çevresel ürünlerin değerlendirilmesi ve kullanımı ile verimlilik odağındaki uygulamaların koordinasyonunu ve uygulanmasını üstlenmektedir.
- **Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İletişim Projeleri Alt Çalışma Komitesi:** Kurumsal sosyal sorumluluk ve iletişim projelerimizi, paydaş beklentilerini ve toplumsal etkiyi merkeze alarak tasarlamakta; sürdürülebilirlik odaklı iletişim stratejilerini ve projeleri Sürdürülebilirlik Komitemize sunmakta, onaylanan projelerin uygulama ve sonuçlarını raporlamaktadır.

Bu yapı; müdürlükler arası iş birliğini güçlendirirken, sürdürülebilirlik kültürünün organizasyon geneline yayılmasına katkı sağlamaktadır. Alt komitelerde ele alınan projeler, stratejik önem, risk ve finansal etkilerine göre Sürdürülebilirlik Komitesi'nin ardından Yönetim Kurulu gündemine de taşınabilmektedir.

Türk Hava Yolları olarak, kurumsal sınırlarımızın ötesinde, sürdürülebilirlik gündemini şekillendiren uluslararası platformlarda da aktif rol alıyoruz. Üyesi olduğumuz başlıca çalışma grupları arasında:

- AIRE (Airlines International Representation in Europe) – Sustainability Task Force
- AACO (Arab Air Carriers Organization) – Environmental Policy Group
- ICAO CAEP Fuel Tasking Group, Working Group 4 / CORSIA ve LTAG Monitoring and Reporting Working Group
- SKD Türkiye (Türkiye Sürdürülebilir Kalkınma Derneği) bünyesinde Döngüsel Ürünler ve Malzemeler, Tarım ve Gıda, Değer Zincirinde Dönüşüm ve Finansal Ürünler ve Hizmetler Çalışma Grupları

yer almaktadır.

2025 yılı boyunca iklim piyasaları, sürdürülebilir seyahat ve raporlama standartları gibi alanlarda ulusal ve uluslararası platformlara katkı sunduk. IETA (International Emissions Trading Association) tarafından düzenlenen Turkish Carbon Market Dialogue etkinliğinde CORSIA kapsamındaki deneyimlerimizi, Singapur Eurocham Sustainovation Summit'te sürdürülebilir seyahate ilişkin yolcu davranışı ve kurumsal sorumluluk perspektiflerimizi, İTÜ SEG15 Paneli'nde ise TSRS uyumu ve düşük karbonlu büyüme hedeflerimizi paylaştık.

Sürdürülebilirlik stratejimizi şirket kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirmek amacıyla, farklı kademelerdeki çalışanlarımıza yönelik eğitim, bilgilendirme ve iç iletişim programlarını sistematik biçimde sürdürüyor; bu sayede karar alma süreçleri ile günlük operasyonlar arasında güçlü bir sürdürülebilirlik bağı kuruyoruz.

İSTİKRARLI SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI

BIST Sürdürülebilirlik ve BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksleri'nde yer almaya devam ederek sürdürülebilirlik performansımızdaki istikrarı koruyoruz.

Küresel Standartlar, Raporlama Çerçeveleri ve Liderlik

Faaliyetlerimizi, dünya üzerindeki pozitif etkimizi artırma hedefiyle yürütürken, küresel sürdürülebilirlik inisiyatifleri ve standartlarına uyumu da önceliklendiriyoruz. UN Global Compact üyesi olarak, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na bağlılığımızı güçlendiriyor; çalışanlarımızın farkındalığını artırmak ve kurumsal kapasitemizi geliştirmek için sürdürülebilirlik politikalarımıza, uygulamalarımıza ve hedeflerimize odaklanan eğitim ve bilgilendirme programları düzenliyoruz.

2023 yılında İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (TCFD) destekçisi olarak, iklim riskleri ve fırsatlarına ilişkin şeffaflık standartlarını benimsedik. 2024 yılının ikinci çeyreğinde yayımladığımız İklim Geçiş Planı, iklim stratejimizin ve karbon nötr hedeflerimizin uygulama yol haritasını netleştiren önemli bir dönüm noktası oldu.

Buna ek olarak ülkemiz, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ile sürdürülebilirlik raporlamasını yasal bir çerçeveye taşıyarak bu alanda öncü bir adım attı. TSRS, finansal raporlama alanında küresel standartları belirleyen Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Vakfı (IFRS) bünyesindeki Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB) tarafından geliştirilen IFRS S1 ve IFRS S2 standartlarının ülke mevzuatına uyarlanmasıyla oluşturulmuş bir raporlama setidir. Bu çerçeve, şirketlerin iklim ve sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlarını finansal sonuçlarıyla birlikte tutarlı ve karşılaştırılabilir biçimde açıklamasını amaçlamaktadır.

Türk Hava Yolları olarak biz de bu kapsamda, ilk TSRS uyumlu Sürdürülebilirlik Raporumuzu yayımladık. TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporumuz ile iklimle ilgili risk ve fırsatların finansal etkilerini ortaya koyarak paydaşlarımıza daha şeffaf ve karşılaştırılabilir bilgiler sunuyor; dünyada TSRS/ISSB uyumlu rapor yayımlayan ilk havayolları arasında yer alıyoruz. 2025 Entegre Faaliyet Raporumuzda da bu yaklaşımı sürdürerek iklimle bağlantılı risk ve fırsatları, yönetişim yapımız ve finansal performansımızla birlikte ele alıyoruz.

Sürdürülebilirlik yönetimimizi, derecelendirme kuruluşları, endeksler ve ödül programları tarafından düzenli olarak değerlendiriyoruz. Bu kapsamda, BIST Sürdürülebilirlik ve BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksleri'nde yer almaya devam ederek sürdürülebilirlik performansımızdaki istikrarı koruyoruz.

Uluslararası ölçekte ise S&P Global, FTSE Russell (FTSE4Good), MSCI, EcoVadis, Sustainalytics, TPI ve LSEG Data & Analytics gibi önde gelen platformların değerlendirmelerini yakından takip ediyor; elde edilen geri bildirimleri kurumsal yönetişim yapımıza ve karar alma süreçlerimize entegre ediyoruz.

Bu yaklaşımın somut bir sonucu olarak, LSEG Data & Analytics tarafından gerçekleştirilen sürdürülebilirlik değerlendirmesinde, Yolcu Taşımacılığı sektörü kategorisinde 130 küresel şirket arasında 2025 yılında da birinci sırada yer aldık. Ayrıca EcoVadis değerlendirmesinde sektör ortalamasının üzerinde bir performans sergileyerek Altın Madalya ile ödüllendirildik.

Ulusal ve uluslararası platformlarda elde ettiğimiz ödüller, sürdürülebilirlik yönetimimizin geldiği noktayı güçlendirmektedir. World Finance tarafından düzenlenen 2025 Sustainability Awards kapsamında üst üste dördüncü kez "Most Sustainable Flag Carrier Airline" ödülüne layık görüldük. Bu başarıya ek olarak, World Finance Carbon Awards 2025 kapsamında bayrak taşıyıcı havayolu kategorisinde "Best Company for Carbon Reduction in the Flag Carrier Airline Industry" ödülünü kazandık. Raporlama süreçlerimiz ise LACP (League of American Communications Professionals LLC) tarafından toplam 6 ödülle tescillendi.

Sürdürülebilirlik, sağlık güvenliği, hizmet kalitesi ve müşteri deneyimi alanlarında yürüttüğümüz çalışmalar sayesinde "APEX World Class" ödülünü 2025 yılında da alarak, üst üste beşinci kez bu ödülü alan sınırlı sayıdaki havayolu arasındaki yerimizi koruduk; ayrıca üst üste ikinci defa "World Class Sürdürülebilirlik Kategorisinde Sınıfının En İyisi" ödülüyle küresel marka, yolcu deneyimi ve operasyonel kalite konusunda üstün standartlara olan bağlılığımızı bir kez daha kanıtladık.

Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Yaklaşımı

UZUN VADELİ BAŞARIMIZI YARININ KOŞULLARINA GÖRE DEĞERLENDİRİYORUZ

Uzun vadeli başarımızı yalnızca bugün ulaştığımız finansal sonuçlarla değil, yarının iklim koşullarına, regülasyonlarına, paydaş beklentilerine ve toplumsal ihtiyaçlarına ne ölçüde hazır olduğumuzla birlikte değerlendiriyoruz.

TEK KURUMSAL VİZYON ALTINDA BİRLEŞME

"Tomorrow On-Board" çerçevesi, sürdürülebilirlik stratejimizi ve yaklaşımımızı tek bir kurumsal vizyon altında birleştiriyor.

ZAMANA YAYILMIŞ YOL HARİTASI

Sürdürülebilirlik alanında yazılı bir stratejiye ve bu strateji doğrultusunda şekillenen, zamana yayılmış bir yol haritasına sahibiz.

Türk Hava Yolları olarak sürdürülebilirliği; çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerimizi birlikte yönettiğimiz, risk ve fırsatları aynı çerçevede değerlendirdiğimiz ve tüm paydaşlarımıza uzun vadeli değer üretmeyi hedefleyen stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlıyoruz. Bu yaklaşım, yalnızca çevreyle sınırlı bir program değil; iş modelimizin, büyüme planlarımızın ve gelecek vizyonumuzun temel dayanaklarından biri.

Ortaklığımızda sürdürülebilirlik; uçuş emniyeti ve güvenliğinden müşteri deneyimine, finansal dayanıklılıktan iş etiğine, insan odaklı kurumsal kültürden iklim stratejisine kadar tüm kritik alanlarla iç içe geçmiş bir çerçeve olarak konumlanıyor. Uzun vadeli başarımızı yalnızca bugün ulaştığımız finansal sonuçlarla değil, yarının iklim koşullarına, regülasyonlarına, paydaş beklentilerine ve toplumsal ihtiyaçlarına ne ölçüde hazır olduğumuzla birlikte değerlendiriyoruz.

"Tomorrow On-Board" çerçevesi, sürdürülebilirlik stratejimizi ve yaklaşımımızı tek bir kurumsal vizyon altında birleştiriyor. Bu çerçeve kapsamında sürdürülebilirliğin tüm boyutlarında yürüttüğümüz çalışmaları bütüncül bir bakış açısıyla ele alıyor, sürdürülebilirliği dönemsel projelerin ötesine taşıyor ve onu Ortaklığımızın uzun vadeli büyüme stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırıyoruz.

Sürdürülebilirlik alanında yazılı bir stratejiye ve bu strateji doğrultusunda şekillenen, zamana yayılmış bir yol haritasına sahibiz. Bu çerçeve, Ortaklığımızın misyonu ve vizyonuyla uyumlu şekilde kurgulanmakta; sürdürülebilirlik önceliklerimizin ulusal düzenlemeler, uluslararası kabul görmüş yaklaşımlar ve paydaş beklentileri doğrultusunda bütüncül bir anlayışla ele alınmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact), İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) çalışma standartları gibi küresel ilkeler, sürdürülebilirlik yaklaşımımızın etik ve sosyal temelini oluşturmaktadır. Bu sayede sürdürülebilirlik stratejimiz, yalnızca kurumsal önceliklerimize değil, faaliyet gösterdiğimiz küresel ekosistemin gerekliliklerine ve sorumlu iş yapma anlayışımıza dayanan güçlü bir yönetim zemini oluşturmaktadır.

Sürdürülebilirlik politikalarımızı kurum içi prosedürlere, talimatlara ve dijital doküman yönetim sistemine taşıyarak tüm birimlerimizin günlük işleyişine dahil ediyoruz. Böylece sürdürülebilirlik, yatırım kararlarından operasyonel uygulamalara, tedarik süreçlerinden risk yönetimi ve performans hedeflerine uzanan somut bir yönetim zemini haline geliyor. Uçuş emniyeti, müşteri memnuniyeti, kurumsal yönetişim, finansal dayanıklılık, iş etiği ve yasal uyum gibi yönetim anlayışımızın temel başlıkları da bu zeminin doğal bileşenlerini oluşturuyor. Bu alanlardaki hedeflerimizle sürdürülebilirlik önceliklerimizi karşılıklı olarak besliyoruz.

İklim ve Çevresel Etki Yönetimi

İklim değişikliği, risk ve fırsatlarının büyüklüğü nedeniyle stratejik önceliklerimizin ilk sıralarında yer alıyor. 2050 yılına kadar karbon nötr havayolu olma hedefimiz doğrultusunda;

- Düşük emisyonlu yeni nesil uçak yatırımlarını,
- Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı (SAF) kullanımının kademeli olarak artırılmasını,
- Uçuş ve yer operasyonlarında yakıt verimliliğini yükselten operasyonel iyileştirmeleri,
- Tesislerimizde enerji yönetimi ve yenilenebilir enerji projelerini,
- Emisyon azaltım ve dengeleme mekanizmalarını birbirini tamamlayan unsurlar olarak ele alıyoruz.

İnsan, Kültür ve Toplumsal Değer

Sürdürülebilirlik stratejimizin sosyal boyutunda; çalışanlarımızın sağlığı ve güvenliği, gelişim ve yetkinlik yönetimi, fırsat eşitliği ve kapsayıcılık, etik ve saygılı çalışma ortamı, yolcu deneyiminde erişilebilirlik ve kalite ile faaliyet gösterdiğimiz coğrafyalardaki toplumsal katkı programlarımız yer alıyor. Sürdürülebilirlik hedeflerimizi kurumsal kültür ve çalışan deneyimiyle birlikte kurguluyor; bu yaklaşımı yalnızca yönetişim dokümanlarımızda değil, günlük iş pratiklerimizde de görünür kılmaya önem veriyoruz.

Finansal Dayanıklılık ve Sorumlu Değer Zinciri

Finansal performansımızı, iklim ve sürdürülebilirlik risklerine dayanıklı, uzun vadeli bir iş modeli ile birlikte değerlendiriyoruz. Bu çerçevede;

- Yatırım kararlarında karbon ve enerji boyutunu dikkate alıyor,
- Sürdürülebilirlik kriterleri gözetilen finansman araçlarını ve iş birliklerini değerlendiriyor,
- Tedarik zincirinde biyoçeşitlilik dahil olmak üzere çevresel ve sosyal performansı güçlendirmeye odaklanıyor,
- Dijitalleşme ve veri temelli karar alma kültürü ile sürdürülebilirlik hedeflerimizi yönetim sistemlerimize entegre ediyoruz.

Yol Haritamız ve 2025 Döneminde Öne Çıkan Adımlar

2050'ye uzanan karbon nötr hedefimiz doğrultusunda, 100. yılımız için çizdiğimiz 2033 ufkunu; filomuzdan enerji yönetimine, emisyon performansımızdan yatırım önceliklerimize uzanan dönüşümün kritik eşiği olarak görüyoruz. Bu döneme hazırlanırken yalnızca teknik ve operasyonel alanlarda değil; veri kalitesi, yönetişim yapımız, paydaş katılımı ve risk–fırsat yönetimi boyutlarında da kapasitemizi güçlendirerek iklim geçişimizi daha öngörülebilir ve yönetilebilir bir zemine oturtmak için çalışıyoruz.

2025 yılında bu yol haritası doğrultusunda, özellikle iklim ve enerji alanında somut ilerlemeler kaydettik. Yakıt dönüşümü, filo modernizasyonu, operasyonel verimlilik ve yenilenebilir enerji yatırımlarını tekil projeler olarak değil, birbirini tamamlayan bir geçiş planının parçaları olarak tasarlarken; Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı (SAF) kullanımına yönelik stratejik iş birliklerimizi ve yolcuya dokunan ürün tasarımlarımızı da bu bütünün doğal uzantısı olarak geliştirdik. Sera gazı emisyonlarının yönetiminde kapsamımızı genişletmeye, özellikle Kapsam 3 emisyonlarına ilişkin veri derinliğini artırmaya yönelik çalışmalarımıza hız verdik; emisyon hesaplama ve raporlama süreçlerimizi yazılım tabanlı bir altyapıya taşıyacak dönüşüm için hazırlıklarımızı ilerlettik. Bu sayede veri kalitesini, iç kontrol süreçlerini ve karar mekanizmalarını güçlendirmeyi hedefliyoruz

Gelecek Döneme İlişkin Önceliklerimiz

Önümüzdeki dönemde sürdürülebilirlik stratejimizi üç ana eksende derinleştirmeyi planlıyoruz. İklim ve enerji tarafında; Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı (SAF) kullanımının ölçeklendirilmesi, yeni nesil uçak yatırımları, uçuş ve yer operasyonlarında yakıt tasarrufu odaklı uygulamalar ve tesislerimizde enerji verimliliği ile yenilenebilir enerji yatırımlarının artırılması, iklim geçiş planımızın odağında yer almaya devam edecek. Bu adımları karbon fiyatlaması, emisyon ticaret sistemleri ve ilgili regülasyonlarla uyumlu, dengeli bir mali çerçevede değerlendiriyoruz.

Veri, raporlama ve risk yönetimi ekseninde TSRS ile uyumlu raporlama modelimizi geliştirirken, iklim ve sürdürülebilirlik risklerini senaryo analizleri ve stres testleriyle daha sistematik bir yapıda ele alacağız.

Kültür, iş birliği ve paydaş boyutunda ise sürdürülebilirlik hedeflerimizi; çalışan gelişim programları, performans göstergeleri, farkındalık çalışmaları ve paydaş iletişimiyle daha sıkı ilişkilendirerek kurumsal kültürümüzün doğal bir parçası haline getirmeyi sürdüreceğiz. SAF alanındaki iş birliklerimiz, sektörel inisiyatifler ve imzacısı olduğumuz birlikler aracılığıyla yerel ve küresel ölçekte ortak hareket etmeye dayalı bir dönüşüm anlayışını desteklerken; sürdürülebilirliği dönemsel projelerin ötesine taşıyıp iş modelimizin ve stratejimizin ayrılmaz bir unsuru olarak geliştirmeye devam edeceğiz.

Katkı Sağladığımız Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

2025 Yılı Öncelikli Konular	Türk Hava Yolları Öncelikli Konuyu Nasıl Yönetiyor?	İlgili Konu Başlığı	Desteklenen SKA'lar
Uçuş Emniyeti ve Güvenliği	Emniyet Yönetim Sistemi (SMS) organizasyonun tüm seviyelerini kapsayacak şekilde işletilir. Tehlikeler ve bu tehlikeler ile ilişkilendirilen riskler Bow-tie yöntemiyle analiz edilerek AQD Risk Modülü üzerinde kayıt altına alınır ve emniyet performans göstergeleri (SPI) üzerinden dinamik olarak izlenir.	Uçuş Emniyeti ve Güvenliği, sayfa 202-207	3, 8
Müşteri Memnuniyeti ve Deneyimi	OneTeam Kültür Dönüşümü ile ortak bir "müşteri odaklılık" dili oluşturulur. Geri bildirimler, yapay zeka ve veri analitiği ile uçtan uca seyahat haritası üzerinde analiz edilerek süreç iyileştirme çalışmalarına entegre edilir.	Müşteri Memnuniyeti ve Deneyimi, sayfa 158-167	8
Finansal Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık	"2033 Vizyonu" doğrultusunda mali disiplin korunarak sürdürülebilir büyüme hedeflenir. Güçlü likidite yapısı ve çeşitlendirilmiş döviz gelirleri ile kur ve piyasa risklerine karşı dirençli bir mali yapı yönetilir.	2025 Yılı Finansal Analizi, sayfa 78-85	8, 11
İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet	İş Etiği ve Davranış Kuralları El Kitabı tüm çalışanlar için bağlayıcı kılınır. Bağımsız Etik Hat aracılığıyla bildirimler toplanır; rüşvet, yolsuzluk ve rekabet karşıtı eylemlere karşı "sıfır tolerans" ilkesiyle tam uyum sağlanır.	İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet, sayfa 257-261	10, 16, 17
Kurumsal Yönetişim	Şeffaflık, adalet ve hesap verebilirlik ilkeleriyle; Yönetim Kurulu bünyesindeki Denetim, Kurumsal Yönetim ve Riskin Erken Saptanması komiteleri aracılığıyla stratejik gözetim sağlanır.	Kurumsal Yönetim Anlayışı, sayfa 238-289	16, 17
Dijitalleşme ve Yapay Zekâ Entegrasyonu	Modern Airline Retailing (MAR) dönüşümü ve Agentic AI yaklaşımıyla süreçler dijitalleştirilir. Veri yönetişimi programı ile yüksek kaliteli veri setleri oluşturularak karar destek sistemleri güçlendirilir.	Dijitalleşme ve Yapay Zeka Entegrasyonu, sayfa 136-141	8, 9
Filo Modernizasyonu ve Gelişimi	Yeni nesil, yakıt verimliliği yüksek uçakların filodaki payı artırılarak operasyonel maliyetler ve karbon yoğunluğu düşürülür. 2033 yılında %90+ yeni nesil uçak oranına ulaşılması hedeflenir.	Filo Modernizasyonu ve Gelişimi, sayfa 108-111	8, 9, 12, 13
Marka Yönetimi ve İtibar	Bayrak taşıyıcı kimliğin getirdiği temsil sorumluluğuyla; iletişim, tanıtım ve sponsorluk faaliyetleri pazar dinamikleriyle bütüncül bir yapıda yönetilmektedir. "Tomorrow On-Board" çatı vizyonu ile sürdürülebilirlik yaklaşımı yolcu deneyimine entegre edilerek küresel marka algısı güçlendirilmektedir. Veri odaklı kampanya yönetimi ve teknik dijital entegrasyonlar aracılığıyla marka performansı gerçek zamanlı izlenmekte, ölçümleme ve optimizasyon süreçleri veri temelli bir yapıyla yürütülmektedir.	Marka Yönetimi ve İtibar, sayfa 90-100	8
Operasyonel Mükemmellik ve Sürdürülebilir Hizmet	Qualiteam denetim modeli ve uluslararası standartlarla (ISO, IOSA) süreçlerde standardizasyon sağlanır. Zamanında kalkış performansı (OTP) ve bagaj yönetim süreçleri veri odaklı optimize edilir.	Operasyonel Mükemmellik ve Sürdürülebilir Hizmet Kalitesi, sayfa 146-151	9, 8, 5

Çevresel Sosyal Yönetişim Ekonomik

2025 Yılı Öncelikli Konular	Türk Hava Yolları Öncelikli Konuyu Nasıl Yönetiyor?	İlgili Konu Başlığı	Desteklenen SKA'lar
İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon	2050 karbon nötr hedefi doğrultusunda; SAF kullanımı, emisyon azaltım programları ve yenilenebilir enerji yatırımları (GES) bütüncül bir geçiş planıyla yönetilir.	İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon, sayfa 212-217	7, 11, 13, 17
Küresel Krizler, Proaktif Risk ve Acil Durum Yönetimi	CRISYS dijital sistemi ve Mobil Operasyon Merkezi ile kriz anlarında süreklilik sağlanır. Gönüllü Aile Destek Timi ile krizlerden etkilenen paydaşlara psikososyal destek sunulur.	Acil Durum Yönetimi, sayfa 208-211	8, 16, 17
Siber Riskler ve Veri Güvenliği	Sıfır Güven (Zero Trust) mimarisi ve ISO 27701 Kişisel Veri Yönetimi sertifikası ile veri bütünlüğü korunur. 7/24 siber savunma merkezi (SOC) ile tehditler proaktif olarak izlenir.	Siber Riskler ve Veri Güvenliği, sayfa 142-145	8
Güvenli, Adil ve Kapsayıcı Çalışma Ortamı	"25by2025" taahhüdü ile kadın temsili desteklenir; ISO 45001 iş sağlığı sistemi ve İSG Gönüllüleri projesi ile güvenli bir çalışma kültürü tesis edilir.	İnsan Değerleri, sayfa 184-195 Çalışan Sağlığı ve Güvenliği, sayfa 196-201	3, 5, 8
Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti	ROTA performans sistemi ve TKWELL iyi oluş programlarıyla bağlılık artırılır. Çalışanların sesini duymak amacıyla düzenli bağlılık anketleri ve "HR Connect" buluşmaları gerçekleştirilir.	İnsan Değerleri, sayfa 184-195	4, 8
Toplumsal Refah ve Ekonomik Gelişime Katkı	Hizmet ihracatı, yerel tedarik zinciri desteği ve "91 Bin Fidan" gibi sosyal sorumluluk projeleriyle faaliyet gösterilen coğrafyalarda katma değer yaratılır.	Türk Hava Yollarının Ekonomik Kalkınmaya Katkısı, sayfa 32-36 Toplumsal Kalkınmaya Katkı, sayfa 176-179	1, 8, 11
Kaynak Kullanımı ve Döngüsel Ekonomi	Atığın kaynağında önlenmesi ve döngüsel kaynak kullanımını odağa alan bir hiyerarşiyle yönetilir. "Sıfır Atık" prensibiyle; uçak içi atık ayrıştırma, tekstil ve deri atıkların ileri dönüşümü (upcycle) ve kargo operasyonlarında plastik/ahşap malzemelerin yeniden kullanımı projeleriyle kaynak verimliliği sağlanır.	Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi, sayfa 224-229	12
Ar-Ge ve İnovasyon	Sürdürülebilir büyüme, operasyonel mükemmellik ve teknoloji liderliği ekseninde; yapay zeka, veri analitiği ve otomasyon temelli bir ekosistem olarak yönetilir. "Terminal" açık inovasyon platformu, yerli tasarım kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve Ar-Ge merkezleri üzerinden yürütülen dijital dönüşüm projeleriyle teknolojik yetkinlik artırılır.	Ar-Ge ve İnovasyon, sayfa 132-135	8, 9
Çalışan Gelişimi ve Yetenek Yönetimi	İşe alımdan liderlik gelişimine uzanan bütüncül bir yetenek yolculuğu olarak yönetilir. "Take Off" onboarding programı, yetkinlik bazlı performans sistemi (F4E), Kanıta Dayalı Eğitim (EBT) modelleri ve çalışanların psikolojik sermayesini destekleyen iyi oluş programlarıyla sürekli öğrenme kültürü desteklenir.	İnsan Değerleri, sayfa 184-195	4, 8
Tedarik Yönetimi	"Sorumlu Tedarikçi Davranış Kuralları" ve sürdürülebilir satın alma politikaları çerçevesinde yönetilir. Tedarikçi seçiminde ÇSY kriterleri, Müşterini Tanı (KYC) süreçleri ve risk analiz araçları kullanılırken; yerel ekonomiyi destekleyen yerli tedarik stratejisi ve tedarik zinciri şeffaflığı önceliklendirilir	Sorumlu Tedarik Zinciri, sayfa 172-175	8, 11, 12

Sürdürülebilirlik Hedefleri

2025 Hedefi	2025 Gerçekleşme	2026 Hedef
İklim Hedefleri		
Çevresel kaza yaşanmaması	%100 Gerçekleştirildi. - 0 Çevre kazası	Çevresel kaza yaşanmaması
80.000 ton düzeyinde yakıt tasarrufu gerçekleştirilmesi	67.521 ton	72.516 ton düzeyinde yakıt tasarrufu gerçekleştirilmesi
252.800 ton CO_2 düzeyinde sera gazı emisyonunun engellenmesi	213.365 ton CO_2	229.150 ton CO_2 düzeyinde sera gazı emisyonunun engellenmesi
Bağlı Ortaklıklarımızın emisyonlarının da konsolide edilerek Sera Gazı Protokolü (GHG Protocol)'ne göre Kapsam 1-2-3 emisyonlarının izlenmesi, hesaplanması ve doğrulanması	%100 Gerçekleştirildi.	Bağlı Ortaklıklarımızın emisyonlarının konsolide edilerek Sera Gazı Protokolü (GHG Protocol)'ne göre Kapsam 1-2-3 emisyonlarının izlenmesi, hesaplanması ve doğrulanması
CDP İklim Değişikliği Programı'na yanıt verilmesi	%100 Gerçekleştirildi.	CDP İklim Değişikliği Programı'na yanıt verilmesi
İklim Geçiş Planı'nın ve İklim Adaptasyon Stratejisi'nin her yıl gözden geçirilerek revize edilmesi	%100 Gerçekleştirildi.	İklim Geçiş Planı ve İklim Adaptasyon Stratejisi halihazırda TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporlarımızda yer almaktadır. Bu kapsamda yeni bir hedef verilmeyecektir.
SAF kullanılan haftalık sefer sayısının 2024 yılına kıyasla artırılması	%100 Gerçekleştirildi. - SAF kullanılan hat sayısı artırıldı.	SAF kullanılan haftalık sefer sayısının 2025 yılına kıyasla artırılması
CO_2mission kapsamında çalışanlarımızın tüm görev uçuşlarından kaynaklanan emisyonların dengelenmesi	%100 Gerçekleştirildi.	CO_2mission kapsamında çalışanlarımızın tüm görev uçuşlarından kaynaklanan emisyonların dengelenmesi
IENVA programı kapsamında kazanılmış olan IWT ve Enerji modülleri sertifikasının devamlılığının sağlanması	%100 Gerçekleştirildi.	IENVA programı kapsamında kazanılmış olan IWT ve Enerji modülleri sertifikasının devamlılığının sağlanması
Yeni binalarımızda enerjinin en az %5'inin yenilenebilir kaynaklardan karşılanmasının devamlılığının sağlanması	AHL Kargo-GM ve Sedat Şekerci tesislerinde GES sistemleri devreye alınmış olup, Temmuz–Aralık 2025 döneminde ilgili tesislerin toplam elektrik tüketiminin yaklaşık %31'i GES kaynaklı olarak karşılanmıştır.	2026 yılı sonuna kadar, yeni ve mevcut tesislerde devreye alınan GES sistemleri aracılığıyla yenilenebilir enerji kullanımının artırılması ve toplam elektrik tüketimi içindeki payının ölçülmesi ve artırılmasının sağlanması
Ortaklığa ait belirli çalışma alanlarında enerjinin süreci tamamlanan GES'ten karşılanması	2025 yılı Temmuz ayında devreye alınmıştır.	Yeni yapılacak tesislerimizin enerji ihtiyaçlarını karşılayabilmek için GES tesisi kurulması, satın alınması vb. uygun yöntemin belirlenmesi üzerine fizibilite çalışmalarının tamamlanması
Uçak yakıtı kaynaklı emisyonlarda (Kapsam 1) emisyon yoğunluğu değerinin (CO_2e/AKK2) bir önceki senenin emisyon yoğunluğu değerinin altında olması	%100 Gerçekleştirildi.	Uçak yakıtı kaynaklı emisyonlarda (Kapsam 1) emisyon yoğunluğu değerinin (CO_2e/AKK2) bir önceki senenin emisyon yoğunluğu değerinin altında olması
Türkiye'de SAF üretmeyi planlayan en az iki firma ile Mutabakat Zaptı imzalanması	%100 Gerçekleştirildi.	-
Biletleme aşamasında yolcuya sunulan Ek Hizmetler'e SAF seçeneğinin eklenmesi	%100 Gerçekleştirildi.	-
Yolcu uçuşlarından kaynaklanan emisyonlardaki g NOx/PKT oranının bir önceki senenin emisyon yoğunluk değerinin altında olması	%100 Gerçekleştirildi.	Yolcu uçuşlarından kaynaklanan emisyonlardaki g NOx/PKT oranının bir önceki senenin emisyon yoğunluk değerinin altında olması
Kargo uçuşlarından kaynaklanan emisyonlardaki g NOx/TKT oranını bir önceki senenin emisyon yoğunluk değerinin altında olması	%100 Gerçekleştirildi.	Kargo uçuşlarından kaynaklanan emisyonlardaki g NOx/TKT oranını bir önceki senenin emisyon yoğunluk değerinin altında olması

2025 Hedefi	2025 Gerçekleşme	2026 Hedef
İkram ve uçak içi ürünlerde sürdürülebilir ürün oranını en az %24'e çıkarmak	%100 - Gerçekleştirildi.	İkram ve uçak içi ürünlerde sürdürülebilir ürün oranının en az %30'a çıkarılması
YENİ HEDEF	-	Çalışan başına su tüketiminin (m^3/kişi) bir önceki yıla kıyasla %0,5 oranında azaltılması
YENİ HEDEF	-	Çalışan başına elektrik tüketiminin (kWh/kişi) bir önceki yıla kıyasla %0,5 azaltılması
YENİ HEDEF	-	2025 yılında 5,6 kg/kişi olan tehlikeli atık miktarını 2026 yılında en az %5 oranında azaltarak, 5,32 kg/kişi altında tutmak.
YENİ HEDEF	-	Filomuzdaki yeni nesil uçak oranının bir önceki seneye göre artış göstermesi
YENİ HEDEF	-	Sürdürülebilir gelir oranımızın bir önceki yıla göre artış göstermesi
YENİ HEDEF	-	IATA Sürdürülebilirlik Değerlendirme Programı'nın (IATA Integrated Sustainability Program (ISP)) Sustainable Performance programına katılım sağlanması
YENİ HEDEF	-	Faaliyet gösteren tüm iş ortaklıklarının sera gazı emisyonu hesaplama ve doğrulama çalışmalarının tamamlanması
Sürdürülebilirlik Yönetişimi Hedefleri		
Tedarikçiler için belirlenen kısa, orta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerinin takip edilmesi	Devam ediyor.	Tedarikçiler için belirlenen kısa, orta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerinin takip edilmesi
Ulusal düzeyde sürdürülebilir havacılık uygulamalarının geliştirilmesi, ülkemizde sürdürülebilir havacılık yakıtlarının (SAF) üretim ve teşvikine yönelik yol haritası oluşturulması, sürdürülebilir havacılığa özgü ulusal ve uluslararası regülasyonlar ile etkilerinin değerlendirilmesi ve bu doğrultuda gerekli stratejik aksiyonların planlanması amacıyla ilgili kamu kurumları ve sektör paydaşlarının katılacağı periyodik toplantıların gerçekleştirilmesi	%100 Gerçekleştirildi.	Ulusal düzeyde sürdürülebilir havacılık uygulamalarının geliştirilmesi, ülkemizde sürdürülebilir havacılık yakıtlarının (SAF) üretim ve teşvikine yönelik yol haritası oluşturulması, sürdürülebilir havacılığa özgü ulusal ve uluslararası regülasyonlar ile etkilerinin değerlendirilmesi ve bu doğrultuda gerekli stratejik aksiyonların planlanması amacıyla ilgili kamu kurumları ve sektör paydaşlarının katılacağı periyodik toplantıların gerçekleştirilmeye devam edilmesi
Tüm iştiraklerin sürdürülebilirlik hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin gerçekleşmesinin sağlanması	%100 Gerçekleştirildi.	Tüm iştiraklerin sürdürülebilirlik hedeflerine uyumunun takip edilmesi
Ortaklığın BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki varlığının korunması	%100 Gerçekleştirildi.	Ortaklığın BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'ndeki varlığının korunması
Sosyal Hedefler		
İnsan Hakları konusunda eğitim oluşturulması	Devam ediyor.	İnsan Hakları konusunda eğitim oluşturulması
Türk Hava Yolları Modern Kölelik Beyannamesi'ni yayınlamak	%100 Gerçekleştirildi.	Türk Hava Yolları Modern Kölelik Beyannamesi gözden geçirilmesi ve gerekli revizelerin yapılması
Türk Hava Yolları Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası'nı yayınlamak	%100 Gerçekleştirildi.	-

2025 Yılı Finansal Analizi

19,3 MİLYAR ABD DOLARI HİZMET İHRACATI

2025 yılında hizmet ihracatımızı 19,3 milyar ABD dolarına, net döviz getirimizi ise 9,1 milyar ABD dolarına yükselterek bu alandaki öncülüğümüzü sürdürdük.

9,9
Filo yaşı

24,1 MİLYAR ABD DOLARI
Toplam gelirler

Sürdürülebilir Büyümeyle Gelen Finansal Başarı

Başarıyla tamamladığımız 2024 yılının ardından 2025, Türk Hava Yolları için "2033 Vizyonu" doğrultusunda stratejik hedeflerimizi somutlaştırdığımız; müşteri odaklı sürdürülebilir büyümeyi ve teknolojik dönüşümü iş modelimizin merkezine daha güçlü yerleştirdiğimiz bir yıl oldu. İştiraklerimizle birlikte 100 bini aşan çalışanımızla ülke ekonomisine anlamlı bir katkı sunuyor, Türkiye'nin en yüksek ciroya sahip şirketlerinden biri olarak üstlendiğimiz rolü her yıl daha da güçlendiriyoruz.

2025 yılında hizmet ihracatımızı 19,3 milyar ABD dolarına, net döviz getirimizi ise 9,1 milyar ABD dolarına yükselterek bu alandaki öncülüğümüzü sürdürdük. 2033 stratejimizde ayrı bir hedef olarak belirlediğimiz 800 uçaklık filoya giden yolda önemli kilometre taşlarından biri olan 500. uçağımızı, Türk Hava Yolları ailesinin değerli çalışanlarının fotoğraflarıyla kaplayarak 2025 yılı içinde filomuza kattık. Dünyanın en çok dış hat noktasına uçan ve bu alanda Guinness dünya rekorunu elinde bulundurmanın yanı sıra genişleyen filomuz ve büyüyen uçuş ağımızla küresel bağlantı gücümüzü pekiştirmeye devam ediyoruz.

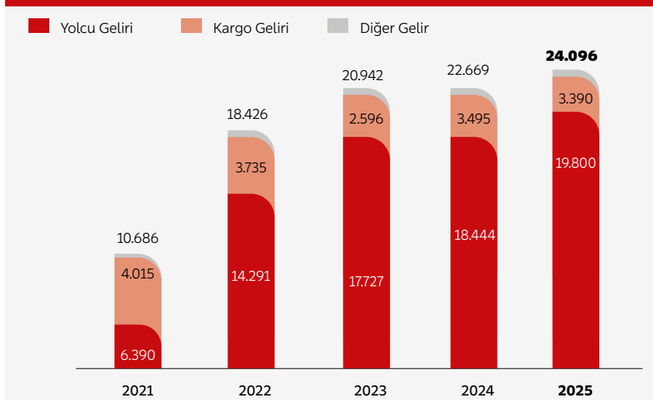
2033 stratejimizin ve sermaye tahsis planımızın merkezinde filo genişletme ve modernizasyon programımız yer alıyor. 2025 yılında yeni nesil teknolojiye sahip uçaklarla sürdürdüğümüz büyüme hamlesiyle pazar payı ve kapasite artışını desteklerken, yakıt tasarrufu ve operasyonel optimizasyonla birim maliyetlerimizi yapısal olarak aşağı çekmeyi hedefliyoruz. Filomuza katılan yeni uçaklarla 2024 yılında 10,0 olan ortalama filo yaşını 2025'te 9,9 seviyesine indirirken, yeni nesil uçak oranımızı ise %34 düzeyinden %40 seviyesine taşıdık. Bu rekabetçi verimlilik avantajı, güçlü nakit yaratma kabiliyetimizi desteklerken emisyon azaltım hedeflerimize ilerlememizde ve hissedarlarımız için uzun vadeli, sürdürülebilir değer yaratmamızda stratejik bir rol oynuyor.

2025 yılında bölgesel çatışmalar ve ülkeler arası ticaret savaşları havacılık sektörünü etkilemeye devam etti. Orta Doğu'daki gerilimler nedeniyle geçici süreyle uçuşa kapatılan hava sahaları, birçok havayolunda olduğu gibi bizim de bölgedeki operasyonlarımızı olumsuz etkiledi. Bu dönemde kapatılan hatlar nedeniyle oluşan kapasite fazlasını geniş uçuş ağımız ve etkin kapasite yönetimi yaklaşımımızla diğer bölgelerde değerlendirerek olumsuz finansal etkiyi asgari düzeyde tuttuk. Yılın ikinci yarısında çatışmaların azalması ve normalleşme süreciyle birlikte söz konusu hatları kademeli olarak yeniden devreye aldık. Suriye iç savaşının sona ermesinin ardından önce Şam uçuşlarımızı başlattık, ardından Halep seferlerini ekleyerek bölgedeki varlığımızı adım adım genişlettik.

Finansal açıdan 2025 yılı, mali disiplini koruduğumuz ve büyüme ivmesini devam ettirdiğimiz bir yıl olarak öne çıktı. Jeopolitik risklerin ve bölgesel belirsizliklerin gölgesinde geçen bu dönemde sürdürülebilir büyüme hedeflerimize kararlılıkla ilerledik. 2025 yılında yolcu gelirlerimiz bir önceki yıla göre %7,4 oranında artarken, toplam gelirlerimiz %6,3 büyüme ile 24,1 milyar ABD doları seviyesine çıkarak yeni bir rekora ulaştı. Küresel ölçekte devam eden enflasyonist ortam, motor sorunları nedeniyle operasyona dahil edilemeyen yeni nesil uçaklar ve ticaret savaşlarının kargo birim gelirleri üzerinde yarattığı baskı, havacılık sektöründeki kâr marjlarını olumsuz etkiledi. Kargo gelirleri, bu etkilerle %3 oranında sınırlı azalış ile 3,4 milyar ABD doları seviyesinde gerçekleşti. 2025 yılında yolcu gelirleri toplam gelirin %82'ini oluştururken kargo gelirlerinin oranı %14 oldu. 2025 yılında arz edilen kargo kapasitesi bir önceki yıla göre %5 artarken taşınan kargo %8 arttı. Kargo doluluğunda %84,6 ile rekor seviye görüldü. Bu koşullar sonucunda 2025 yılında 2.223 milyon ABD doları esas faaliyet kârı ve %9,2 esas faaliyet kâr marjı yakaladık. Vergi sonrası net kâr ise 2.908 milyon ABD doları olarak gerçekleşti. Buna karşın mali disiplinden ödün vermeden verimlilik ve dijitalleşme hedeflerimize odaklanmaya devam ediyoruz. Bu doğrultuda aldığımız aksiyonlar, yürüttüğümüz yatırımlar ve sağladığımız verimlilik artışlarıyla yakıt hariç birim giderlerimizdeki artışı %5 ile sınırlı tutuyoruz.

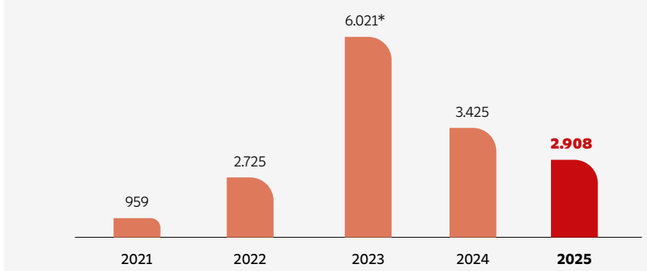
2025 yılında yolcu doluluk oranı %83,2 ile rekor seviyeye ulaştı. Yurt dışı uçuşlarda doluluk oranı %82,9, yurt içi uçuşlarda ise %86 seviyesinde gerçekleşti. Kargo doluluk ise geçen seneye göre 3,3 p. artışla %84,6 ile rekor seviyeye yükseldi.

KATEGORİLERİNE GÖRE GELİR DAĞILIMI (MİLYON ABD DOLARI)



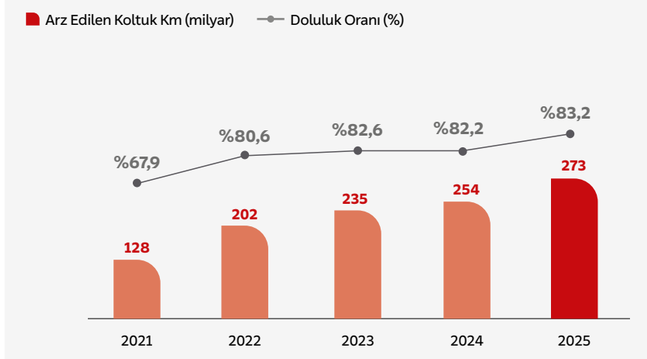
* 2023 raporundaki veridir.

NET KÂR (MİLYON ABD DOLARI)



* 2023 yılında enflasyon muhasebesi kaynaklı olarak net kâra 3.106 milyon ABD doları büyüklüğünde tek seferlik vergi kazancı kaydedilmiştir.

YOLCU KAPASİTESİ VE DOLULUK ORANI



2025 Yılı Finansal Analizi

Toplam gelirimizin en büyük kısmını oluşturan yolcu gelirleri, bu yıl da güçlü seyrini devam ettirdi.

Yakıt maliyetlerindeki azalma ile birlikte 2025 yılında birim gider artışı geçen yıla göre %1,3 ile sınırlı kaldı. Aynı dönemde artan rekabetin etkisiyle yolcu birim gelirleri ise %0,9 azaldı. Bu sayede operasyonlardan üretilen nakit geçen yıl ile benzer seviyede kaldı. Yatırımlar ve finansman faaliyetlerinden elde edilen nakit de hesaba katıldığında 2024 sonunda 7.180 milyon ABD doları olan nakit, nakit benzerleri ve finansal yatırımlar toplamı 2025 yılında 1,8 milyar ABD doları artarak 8.956 milyon ABD dolarına yükseldi. Ortaklığın borç ödeme kabiliyetini gösteren ve performans göstergesi olarak yakından takip edilen Net Borç/FAVÖK oranı ise 1,6x seviyesinde gerçekleşti.

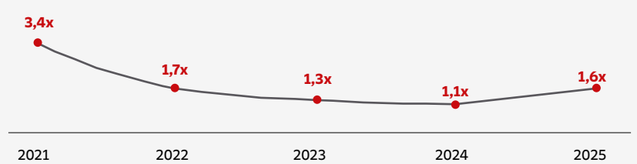
Borsa İstanbul'un En Likit Hissesi

Türk Hava Yolları hissesi, 1990 yılından itibaren THYAO kodu altında Borsa İstanbul'da işlem görmektedir. Ortaklığın halka açıklık oranı 2004 ve 2006'da yaptığı ikincil halka arzlardan sonra %50,88'e yükselmiştir. Yatırımcılar tarafından uzun yıllardır Türkiye'de en çok tercih edilen hisse senetleri arasında gösterilen Türk Hava Yolları hissesi, 2025 yılında 230 milyon ABD doları günlük ortalama işlem hacmiyle Borsa İstanbul'un en çok işlem hacmine sahip hissesi olmuştur.

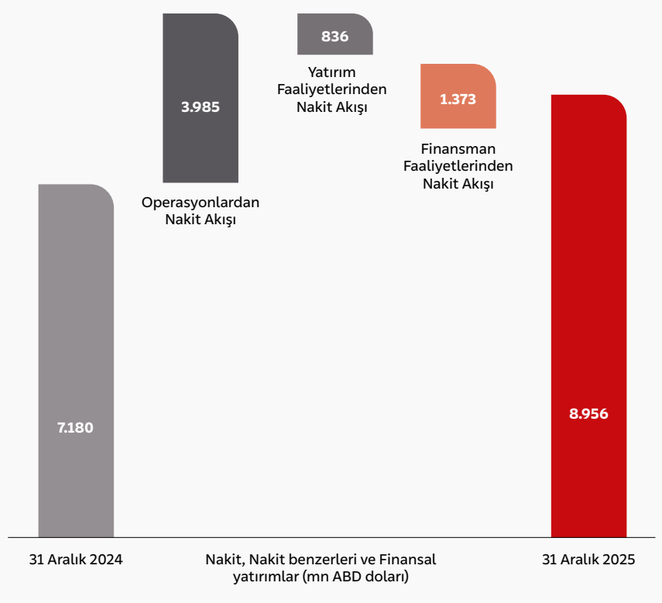
Operasyonel Performans ve Yolcu Trafiği

Operasyonel performansımıza baktığımızda, arz edilen kapasitemiz 2024 yılına kıyasla %7,5 artarak 273 milyar Arz Edilen Koltuk Kilometreye (AKK) ulaştı. İç hatlarda kapasitemiz %2,4 artışla 25 milyar AKK düzeyine çıkarken, dış hat kapasitemiz %8,1 büyüme ile 248 milyar AKK seviyesine geldi. Gelir büyümemizde kapasite artışının yanında güçlü yolcu talebi ve stratejik pazarlarda derinleşmeye dönük çalışmalarımız belirleyici oldu.

NET BORÇ/FAVÖK



LİKİDİTE GELİŞİMİ

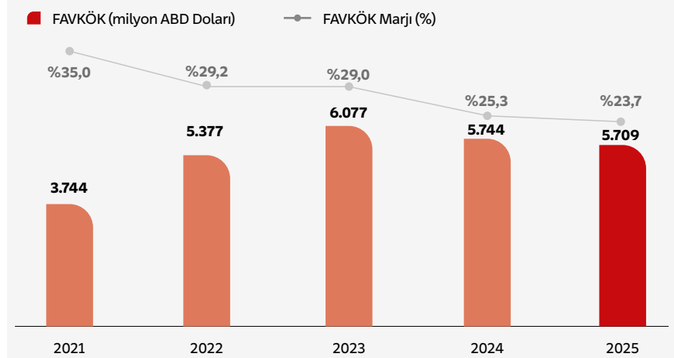


Toplam gelirimizin en büyük kısmını oluşturan yolcu gelirleri, bu yıl da güçlü seyrini devam ettirdi. Yolcu gelirleri 2025 yılında geçtiğimiz yıla kıyasla %7,4 artarak 19,8 milyar ABD doları düzeyine yükseldi. Taşınan yolcu sayısı %8,8 artarak 92,6 milyon yolcuya ulaştı, doluluk oranımız ise %82,2 seviyesinden %83,2 ile rekor düzeye çıktı. Özellikle dış hatlarda artan doluluk oranı, Türk Hava Yolları markasının küresel pazarlardaki gücünü ve prestijini pekiştirdi.

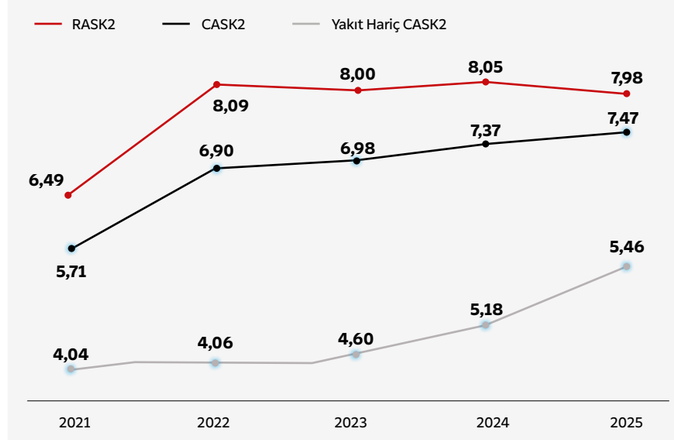
Yer operasyonlarında sıra ve akış yönetimine yönelik optimizasyonlar (kuyruk optimizasyonları) ve operasyonel verimlilik projelerimizle zamanında kalkış performansımızda (On-Time Performance – OTP) 2025 yılında belirgin bir iyileşme sağladık. 2024'te %75 olan OTP oranımız, 5 puan artışla %80 seviyesine yükseldi. Aynı dönemde ortalama tehir süremiz 15 dakikadan %25 oranında azalarak 11 dakikaya geriledi.

Ortaklığımızın geniş uçuş ağı ve yolcu–kargo operasyonlarının dengeli yapısı, gelirlerimizin coğrafi olarak çeşitlenmesini sağlıyor ve doğal bir risk azaltma mekanizması oluşturuyor. Havacılık sektörünün jeopolitik belirsizlikler, uçak üretiminde yaşanan darboğazlar ve motor sorunlarıyla karşı karşıya olduğu bir dönemde, Türk Hava Yolları stratejik hamleleri, çevik kapasite yönetimi ve güçlü network'ü sayesinde operasyonlarını kesintisiz büyütmeye devam etti.

FAVKÖK MARJI



BİRİM GELİR VE GİDERLER (ABD DOLARI-SENT "Usc")



RASK2 (Kargo AKTK Dahil): Toplam Gelir/AKK2 (Kargo Uçakları Arz Kargo Ton KM Dahil Kapasite)*
CASK2 (Kargo AKTK Dahil): Toplam Gider/AKK2 (Kargo Uçakları Arz Kargo Ton KM Dahil Kapasite)*

Çeşitlendirilmiş Gelir Dağılımı

Ortaklığımızın geniş uçuş ağı ile yolcu ve kargo operasyonlarının dengeli yapısı gelirini çeşitlendirirken aynı zamanda doğal bir risk azaltma mekanizması oluşturmaktadır. Havacılık sektörünün maruz kaldığı jeopolitik belirsizlikler, uçak üretiminde yaşanan darboğaz ve motor sorunlarına rağmen Türk Hava Yolları stratejik hamleleri, çevikliği ve eşsiz uçuş ağı sayesinde faaliyetlerini kesintisiz olarak büyütmeye devam etmektedir. 2025 yılı itibarıyla yolcu kapasitesini yıllık bazda %7,5 artıran Türk Hava Yolları, 2019 yılı yolcu kapasitesinin %46 üzerine çıkma başarısını göstermiştir. Böylece Ortaklığımız %3,5'lik uluslararası yolcu pazar payı ile dünyada network havayolları arasında 3., Avrupa'da da 1. sıraya yükselmiştir. 2025 yılında, Ortaklığımızın operasyon gerçekleştirdiği tüm bölgelerde taşınan yolcu sayısı artış göstermiştir. 2025 yılında toplam gelirlerini %6,3 oranında artıran Ortaklığımızın Afrika bölgesindeki gelir artışı %10,8 olurken, Orta Doğu bölgesinden elde edilen gelir geçen yıla göre %8,4 artış göstermiştir. Asya ve Uzak Doğu bölgesindeki gelir artışı %8,2 seviyesinde gerçekleşmiştir. 2025 yılı boyunca Asya ve Uzak Doğu bölgesindeki talep artışı güçlü seyretmiştir. Bu duruma paralel olarak bu bölgedeki uçuş frekansları Ortaklığın stratejik hedefleri doğrultusunda artırılmaya başlanmıştır. Ek olarak; iç hatlarda bir önceki yıla göre gelir %11,8 artış gösterirken, Avrupa bölgesinin geliri %3,5 artmıştır.

2025 Yılı Finansal Analizi

Yıl sonu itibarıyla Nakit, Nakit Benzeri Varlıklar ve finansal yatırımlarımız %25 artışla 9 milyar ABD doları seviyesine ulaştı.

%13,1
İç hat gelir artışı

%23,7
FAVKÖK MARJI

Güçlü Bilanço, Yüksek İrtifa

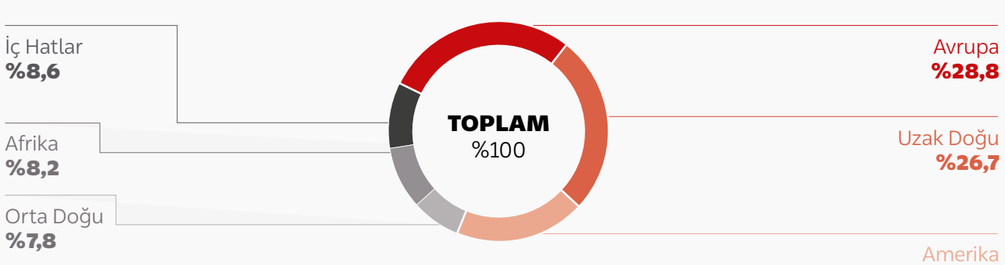
Küresel ve yerel ölçekte uygulanan sıkı para politikalarına karşın 2025 yılında güçlü nakit yaratma kabiliyetimizi koruduk ve %23,7 FAVKÖK marjı ile 5,7 milyar ABD doları tutarında FAVKÖK ürettik. Yıl sonu itibarıyla Nakit, Nakit Benzeri Varlıklar ve finansal yatırımlarımız %25 artışla 9 milyar ABD doları seviyesine ulaştı. Bu sağlam likidite yapısı, "2033 Vizyonu" kapsamındaki büyük ölçekli yatırımlarımız için temel finansman kaynağını oluşturuyor.

Havacılık sektöründe borçluluk yapısını gösteren en önemli göstergelerden biri olan Net Borç/FAVÖK oranımız, 2025 yılında filo büyümesi, filonun gençleştirilmesi ve sürdürülebilirlik odaklı yatırımlarımızın etkisiyle 1,6x seviyesine yükseldi. Buna rağmen oranımız, uzun vadeli hedef bandımız olan 2,0x–2,5x aralığının altında kalmaya devam ediyor. Borçluluk oranındaki bu kısmi artış, uzun vadeli dönüşüm stratejimizi destekleyen, büyüme odaklı ve yönetilebilir bir borçluluk profiline işaret ediyor; yatırımlarımızın büyük bölümünü operasyonlarımızdan ürettiğimiz nakit akımlarıyla finanse etmeyi sürdürüyoruz.

Çeşitli döviz cinslerindeki giderlerimize karşı aynı para birimlerinde gelir yaratma kapasitemiz, pahalı finansal araçlara başvurma ihtiyacını azaltarak kur riskine karşı doğal bir koruma (doğal hedge) mekanizması sağlıyor. Çin yuanı ve Japon yeni cinsinden uçak finansmanı ve ticari kredi sözleşmelerimize paralel olarak bu para birimlerinde elde ettiğimiz gelirler, ilgili kur risklerini önemli ölçüde dengelerken; avronun ABD doları karşısında bir önceki yıla göre yaklaşık %10 değer kazanması ve gelirlerimizin dörtte birinin üzerindeki kısmını avro cinsinden elde etmemiz de finansallarımıza ilave olumlu katkı sundu.

2023 yılının son çeyreğinde düşüş eğilimine giren ve 2024 yılı boyunca gerileyen yakıt fiyatlarındaki aşağı yönlü hareket, 2025 yılında da devam ederek havacılık sektörü açısından destekleyici bir unsur olmaya devam etti. Ocak ayında varil başına ortalama 75 ABD doları seviyesinde olan Brent petrol, yıl boyunca genel olarak düşüş yönlü bir seyir izledi ve yılı 61 ABD doları düzeyinde tamamladı. Bu görünüm, Türk Hava Yolları ve diğer havayolu şirketleri için en büyük gider kalemi olan yakıt maliyetlerinin azalmasına katkıda bulundu.

GELİRLERİN BÖLGESEL DAĞILIMI (ABD DOLARI)*



** Toplam Yolcu ve Kargo Gelirleri*

AJet: Yeni Büyüme Platformu

2024 yılında Türk Hava Yolları bünyesinden ayrılarak operasyonlarını bağımsız bir havayolu şirketi olarak yürütmeye başlayan ve Grup için yeni bir büyüme platformu niteliği taşıyan AJet, 2025 boyunca hızlı büyümesini sürdürdü. Pandemi öncesinde AnadoluJet markası altında 31 adet dar gövde uçakla faaliyet gösteren AJet, filo büyütme ve gençleştirme sürecini başarıyla yöneterek 2025 itibarıyla ground uçaklar dahil 118 uçaklık bir filoyla misafirlerimize hizmet veren bir havayoluna dönüştü. AJet filosunda ortalama filo yaşını, 2024 yılındaki 12,4 seviyesinden 2025'te, ground uçaklar dahil, 11,0 seviyesine indirirken; yeni nesil uçak oranını da %35 düzeyinden, ground uçaklar dahil, %50 seviyesine çıkardık. Bu dönüşüm, operasyonel verimlilik ve birim maliyet performansı açısından önemli kazanımlar sağladı.

Bölgesel bir havayolu algısını dönüştürerek uluslararası ölçekte faaliyet gösteren düşük maliyetli bir havayolu şirketi olma yolunda markalaşan AJet, dış hat kapasitesini hızla artırmaya devam ediyor. Uluslararası kapasitenin toplam kapasite içindeki payı 2019 yılında %7 iken, kuruluş yılı olan 2024'te %56 seviyesine ulaştı; 2025'te seferlerine başlanan Barselona, Cezayir, Gence, Halep, Madrid, Nahçıvan, Prag, St. Petersburg, Süleymaniye ve Şam gibi yeni destinasyonlarla bu oran %62 seviyesine çıktı. AJet, 2024 yılında 20,1 milyon yolcu taşırken bu sayıyı 2025'te %16,5 artışla 23,4 milyon seviyesine taşıdı. Ana operasyon merkezi olan Sabiha Gökçen Havalimanı'ndaki uluslararası pazar payını bir önceki yıla göre 2,1 puan artırarak %23 düzeyine yükselten AJet, artan doluluk oranı ve iyileşen zamanında kalkış performansıyla operasyonlarını verimlilik odağıyla sürdürüyor.

Kargo Gelirleri Destekleyici Güç Olmaya Devam Ediyor

Filomuza kattığımız yeni uçaklarla kargo uçak sayımızı 24'ten 27'ye çıkarırken, Turkish Cargo markamız için yaptığımız yatırımları aralıksız sürdürüyoruz. 2025 World Air Cargo Awards kapsamında "Yılın Küresel Hava Kargo Taşıyıcısı" ödülünü alan Turkish Cargo, yıl boyunca 2,17 milyon ton kargo ve posta taşıdı.

Dünya genelinde yaşanan bölgesel çatışmalar ve ticaret savaşlarına rağmen Turkish Cargo sektör ortalamasının üzerinde bir performans sergileyerek 2024 yılında %5,7 olan küresel pazar payını 2025'te kendi rekorunu geliştirerek %6,1 seviyesine taşıdı ve dünya sıralamasındaki üçüncülüğünü güçlendirerek korudu. Bununla birlikte, deniz kargo taşımacılığının fiyat avantajı, yavaşlayan küresel ticaret ve Amerika Birleşik Devletleri tarafından uygulanan gümrük tarifelerinin lojistik sektörü üzerindeki etkileri, birim gelirlerde bir önceki yıla göre gerilemeye neden oldu. Turkish Cargo, arz edilen kargo kapasitesini artırarak bu baskıyı dengeledi ve toplam kargo gelirlerini 3,4 milyar ABD doları seviyesinde korudu. Kargo iş kolumuz, zorlu piyasa koşullarına rağmen grup gelirlerimiz için güçlü bir tamamlayıcı olmaya devam ediyor.

Yenilikçi Çözümlerimizle Gelişiyoruz ve Büyüyoruz

2025 yılı boyunca Türk Hava Yolları bünyesindeki birçok birimde robotik süreç otomasyonu (Robotic Process Automation – RPA) projeleriyle fiziksel iş gücü ihtiyacını azaltmaya ve verimlilik artışı sağlamaya yönelik adımlar attık. Bu kapsamda yapay zeka, robotik süreç otomasyonu ve akıllı doküman işleme çözümlerini süreçlerimize entegre ettik; verimlilik artışıyla açığa çıkan iş gücünü farklı alanlarda değerlendirerek ek finansal değer yaratma imkanı oluşturduk.

Rekabetin yoğunlaştığı havacılık sektöründe kâr marjlarındaki baskıyı azaltmak amacıyla ürün ve hizmet çeşitliliğini artırmaya odaklandık. Yaptığımız geliştirmelerle ek gelir (ancillary revenue) oranımızı 2024 yılında %3,7 seviyesinden 2025 yılında %4,4 düzeyine çıkardık. Online kanallar ve NDC (New Distribution Capability) üzerinden yapılan satışların payını bir önceki yıla göre 7 puan artırarak %37 seviyesine taşıdık; böylece satış ve komisyon giderlerinde tasarruf sağlayarak kârlılık performansımıza ilave katkı yarattık.

Müşteri odaklı geliştirmelerimiz sayesinde yolcularımıza seyahatlerini uçuş öncesinden uçuş sonrasına kadar dijital olarak takip edebilecekleri bütünleşik bir deneyim sunuyoruz. Misafirlerimiz, canlı bildirimler aracılığıyla seyahatlerindeki gelişme veya değişiklikler hakkında anlık bilgi alabiliyor; canlı bagaj takip teknolojisiyle bagajlarının o anki konumuna erişebiliyor. Dijital asistan entegrasyonları, bilet satın alma ve düzenleme süreçlerini kolaylaştırırken gelişmiş kişiselleştirme çözümlerimiz, yolcularımızın beklentilerine daha hassas ve esnek bir şekilde yanıt vermemizi sağlıyor.

Yeni finansal teknoloji çözümümüz TKPAY ile yolcularımıza bilet iade işlemlerini hızlı ve kolay şekilde tamamlama imkanı sunuyoruz. TKPAY kullanıcılarına özel tanımladığımız nakit iade fırsatları, farklı markalarda sağladığımız ayrıcalıklar ve Miles&Smiles programı entegrasyonu sayesinde misafirlerimiz, seyahatlerini Türk Hava Yolları ekosistemi içinde kalarak planlayabiliyor.

2025 yılı boyunca uçuş ağımıza dört yeni nokta ekledik: Mart ayında Ohri, Eylül ayında Sevilla ve Port Sudan, Aralık ayında ise Punom Pen'e ilk kez sefer düzenlemeye başladık. Ayrıca Orta Doğu ve Afrika'daki bazı pasif uçuş noktalarını yeniden aktifleştirerek uçuş ağımıza dahil ettik. Bugün 132 ülkede 356 destinasyona uçuyor ve dünyanın en fazla dış hat noktasına uçan havayolu rekorunu koruyoruz.

2025 Yılı Finansal Analizi

Küresel büyüme stratejimiz doğrultusunda fırsatları yakından değerlendiriyor, bu çerçevede İspanya merkezli Air Europa ile ortaklık sürecini başlatıyoruz.

5,7 MİLYAR ABD DOLARI
FAVKÖK

2,9 MİLYAR ABD DOLARI
NET KÂR

Stratejik Yatırımlar: Büyüme ve Dikey Entegrasyon

"2033 Vizyonu" kapsamında 800 uçaklık filo hedefine ilerlerken, tedarik zinciri risklerini dağıtmak ve filo yapılanmamızı güçlendirmek amacıyla Boeing ile sipariş planlamalarımızı sürdürüyoruz. Bu kapsamda 25'i opsiyonlu olmak üzere 75 adet B787 Dreamliner geniş gövde uçak için satın alma anlaşması imzalandı ve 50'si opsiyonlu olmak üzere 150 adet B737 MAX dar gövde uçak için görüşmeler devam ediyor. Geniş gövdeli uçakların motor sözleşmelerini tamamlarken, dar gövdeli uçaklar için motor üreticileriyle görüşmelerimizi sürdürüyoruz.

Küresel büyüme stratejimiz doğrultusunda fırsatları yakından değerlendiriyor, bu çerçevede İspanya merkezli Air Europa ile ortaklık sürecini başlatıyoruz. 300 milyon avro tutarındaki bu yatırım ile İstanbul–Madrid hattındaki köprüyü güçlendiriyor; Türkiye'ye yönelik turizm ve kargo akışını çeşitlendirmeyi ve Güney Atlantik hattındaki pazar payımızı orta–uzun vadede artırmayı hedefliyoruz.

Farklı hava yollarıyla yaptığımız kod paylaşımı anlaşmalarıyla uçuş ağımızı zenginleştiriyor, uluslararası yolcuları Türkiye'ye bağlayan yeni iş birlikleri kuruyoruz. Bir başka Star Alliance üyesi olan THAI ile yaptığımız yeni kod paylaşımı anlaşması kapsamında, 2025–2026 kış sezonundan itibaren Bangkok–İstanbul seferlerinde karşılıklı iş birliği sağladık. Aynı dönemde Avrupalı hava taşıyıcılarından Icelandair, TAP Air Portugal ve airBaltic ile imzaladığımız kod paylaşımı anlaşmaları, yolcularımıza daha geniş ve esnek bir seyahat yelpazesi sunmamıza katkıda bulundu. Güney Afrikalı havayolu şirketleri South African Airways ve Airlink ile gerçekleştirdiğimiz ortak uçuş anlaşmaları sayesinde ise İstanbul çıkışlı Güney Afrika uçuşlarımızda bölgedeki birçok destinasyona kesintisiz bağlantı olanağı sunduk.

29 Nisan 2024 tarihinde Airbus ve Rolls-Royce ile stratejik ortaklıklarımızı daha da güçlendiren adımlar attık. Airbus ile Türk havacılık ve uzay endüstrisinin uzun vadeli büyüme planlarıyla uyumlu olarak geliştirilen Stratejik Türkiye İlerleme Programı'nı başlattık. Rolls-Royce ve Grup şirketlerimizden THY Teknik A.Ş. arasında motor bakım hizmetlerine yönelik imzaladığımız iş birliği anlaşması ise potansiyel bir Bakım, Onarım ve Revizyon (BOR) operasyonunun kurulmasını ve Türkiye'de havacılık sanayisine yönelik endüstriyel girişimlerin artmasını hedefliyor. 2027–2048 yıllarını kapsayan bu mutabakat ile yeni nesil uçak motorlarının bakımlarının Türkiye'de gerçekleştirilmesini öngörüyoruz. Bu sayede operasyonel verimliliğimizi artırırken, ileri teknolojiler ve derinleşen uluslararası iş birlikleriyle sürdürülebilir büyüme stratejimizi destekliyor, Türk Hava Yolları'nın küresel konumunu daha da güçlendiriyoruz.

Finans Yönetimi

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRNEK GÖSTERİLEN UYGULAMALAR

Geliştirdiğimiz kompleks finansman modelleriyle havacılık sektöründe örnek gösterilen uygulamalara imza atıyoruz.

3,4
MİLYAR ABD DOLARI
Uçak finansmanı ihale tutarı

34
MİLYAR ABD DOLARI
Varlık portföyü

Uçak Finansmanı
Uçak finansmanı alanındaki yenilikçi ve rekabetçi stratejimizi, en uygun maliyetli finansman yapılarıyla filo yenileme ve büyüme hedeflerimizi destekleyecek şekilde kurguluyoruz. Farklı coğrafyalardan 200'ü aşkın finansörden oluşan portföyümüzle çalışıyor; bu sayede yenilikçi finansman yapıları geliştirirken filomuzu yeni nesil uçaklarla modernize ediyoruz.

Güncel finansman borç portföyümüz; beş farklı para biriminden, ihracat garantili, sigorta garantili ve ticari kredili finansal kiralama işlemlerinin yanı sıra teminata dayalı sermaye piyasası araçlarından oluşuyor. Avrupa, ABD, Japonya, Çin ve Orta Doğu merkezli banka, finansal kuruluş ve leasing şirketleriyle çalışarak; olası bölgesel ve jeopolitik riskleri gözetiyor, hem finansör çeşitliliğini hem de finansman para birimi dağılımını dengeli bir yapıda yönetiyoruz.

Global finans kuruluşları, ihracat kredisi ajansları ve sigorta şirketleriyle yürüttüğümüz iş birlikleri sayesinde en rekabetçi ve etkin finansman yöntemlerini hayata geçiriyor; geliştirdiğimiz kompleks finansman modelleriyle havacılık sektöründe örnek gösterilen uygulamalara imza atıyoruz.

2025 yılında yaklaşık 3,4 milyar ABD doları tutarındaki, tarihimizin en yüksek hacimli uçak finansmanı ihalesini başarıyla tamamladık. Japon Yeni ve İsviçre Frangı cinsinden finansman sağlarken, ilk kez İslami finansal kiralama işlemini gerçekleştirdik. Aynı yıl, iş ortaklarımızla birlikte yeni bir sigorta garantili finansman ürününün geliştirilmesine öncülük ederek bu ürünü kullanan ilk havayolu olduk. Bu başarılı işlemlerle, son beş yılda küresel ölçekte toplam 19 prestijli ödülün —dördü 2025 yılında olmak üzere— sahibi olduk.

Bunlara ek olarak, 2025 yılında Çin Yuanı cinsinden yaklaşık 1,1 milyar ABD doları tutarında teminatsız kredi temin ettik. Bu kaynakları; filo genişleme çalışmalarımız, büyüme planlarımız, yeni tesis yatırımlarımız ve İstanbul Havalimanı'ndaki altyapı projeleri gibi stratejik gelişim alanlarımızı desteklemek üzere değerlendiriyoruz.

Hazine Yönetimi
Hazine faaliyetlerimizi; Ortaklığımızın, bağlı ortaklıklarımızın ve iştiraklerimizin tüm finansal işlemlerinin etkin, verimli ve merkezi şekilde yönetilmesini sağlayacak biçimde kurguluyoruz. Nakit akım, ödeme ve teminat işlemlerimizin kontrol altında tutulmasını, rekabet gücümüzü artıracak ve gündelik operasyonları kolaylaştıracak hızlı, güvenilir ve kullanıcı dostu sistemlerle destekliyoruz.

Bu hedef doğrultusunda iş süreçlerimizi dijitalleştiriyor, teknolojik altyapımızı sürekli geliştiriyoruz. Yeni yazılımlar ve sistemsel güncellemelerle işlem güvenliğini artırıyor, hazine süreçlerimizi gerçek zamanlı olarak izleyebildiğimiz bir yapıya dönüştürüyoruz.

Havacılık sektörünün kırılgan doğasını ve Ortaklığımızın yüksek işlem hacmini dikkate aldığımızda, likidite yönetiminin sağlıklı yürütülmesini temel önceliklerimizden biri olarak konumlandırıyoruz. Kapsamlı analizler aracılığıyla finansal koşulları, makroekonomik görünümü, sektörel dinamikleri ve jeopolitik gelişmeleri düzenli olarak değerlendiriyor; bu çerçevede kısa, orta ve uzun vadeli hazine stratejileri geliştiriyor ve ihtiyaç oldukça güncelliyoruz.

Ortaklığımızı dünyanın en dijital hava yollarından biri olma hedefimize paralel olarak, hazine süreçlerimizi daha etkin ve gerçek zamanlı yönetebilmek için yeni teknolojilerden yoğun biçimde yararlanıyoruz. Tüm işlemleri dijital sistemler üzerinden yürüttüğümüz bir yapıya doğru ilerlerken, yapay zeka destekli finansal tahminleme çalışmaları için gerekli sistemsel altyapıyı da güçlendiriyoruz.

Dünya genelinde yürüttüğümüz operasyonlarımız kapsamında yüzün üzerinde farklı para birimiyle işlem yapıyor, seksenin üzerindeki banka ile sağladığımız teknik entegrasyonlar sayesinde çok geniş ve farklı coğrafyalarda finansal işlemlerimizi kesintisiz ve güvenli şekilde gerçekleştiriyoruz.

Dünyanın en çok ülkesine uçan havayolu olma ünvanına sahip Ortaklığımızın yolcularına sunduğu geniş ödeme seçenekleri, 2025 yılında devreye aldığımız e-para ve ödeme sistemleri iştirakimiz TKPAY ile yeni bir boyut kazandı. Seyahat alanında ödeme ekosistemini uçtan uca kapsayan bu yeni yapılanmayla, müşteri ve paydaşlarımızın ihtiyaçlarına çok daha çevik, entegre ve teknolojik bir yapı ile cevap veriyoruz.

Sigorta Yönetimi
Türk Hava Yolları ve Bağlı Ortaklıklarımızın risk yönetimi ve risk transferi stratejileri doğrultusunda; toplam değeri yaklaşık 34 milyar ABD dolarına ulaşan geniş varlık portföyümüzü ve bunlara ek olarak ortaya çıkabilecek çeşitli operasyonel, finansal, hukuki ve teknik riskleri, 30'un üzerinde poliçe türü ile teminat altına alıyoruz.

Her bir risk grubuna ilişkin detaylı risk analizi yapıyor, ulusal ve uluslararası sigorta piyasalarını yakından takip ederek teminat yapımızı optimize ediyoruz. Böylece maliyet–teminat dengesini en etkin şekilde kurmayı amaçlıyor, sürdürülebilir ve güçlü bir risk transfer modeli oluşturuyoruz.

Bu doğrultuda, riskin niteliğine uygun kapasite ve uzmanlık sunan yurt dışı sigorta ve reasürans piyasaları ile iş birliği yapıyoruz. Başta Londra piyasası olmak üzere uluslararası sigorta merkezlerinden sağladığımız kapasitelerle, geniş ölçekli ve karmaşık risklerimizi global ölçekte yaygın ve güçlü bir teminat yapısı ile yönetiyoruz.

Ayrıca teknoloji alanındaki stratejik yatırımlarımızla, sigortalama ve hasar yönetimi süreçlerimizin operasyonel verimliliğini artırıyoruz. Dijital araçlar ve iyileştirilmiş süreç tasarımları sayesinde hasar dosyalarının takibini hızlandırıyor, poliçe yönetimini daha şeffaf, izlenebilir ve etkin bir yapıya taşıyoruz.

Küresel Faaliyet Ağı

GÜÇLÜ, DENGELİ VE KESİNTİSİZ ERİŞİM SAĞLIYORUZ

Geniş uçuş ağımız, Avrupa ile Afrika'yı, Amerika ile Uzak Doğu'yu buluşturan doğu–batı ve kuzey–güney koridorlarında güçlü, dengeli ve kesintisiz bir erişim sağlıyor.

132
ÜLKE

349
ŞEHİR

356
HAVAALANI

İstanbul'u küresel ölçekte bir bağlantı merkezi konumuna taşıyan uçuş ağımız, 2025 yıl sonu itibarıyla 132 ülkede 349 şehir ve 356 havaalanına uzanıyor. Bu geniş ağ, Avrupa ile Afrika'yı, Amerika ile Uzak Doğu'yu buluşturan doğu–batı ve kuzey–güney koridorlarında güçlü, dengeli ve kesintisiz bir erişim sağlıyor.

Uçuş ağımız; Avrupa'da 125, Uzak Doğu'da 48, Orta Doğu ve KKTC'de 37, Afrika'da 65, Amerika'da 26 ve Avustralya'da 2 noktayı kapsıyor. Bu kapsam sayesinde bağlantı gücümüz artıyor; yolcularımıza zamanı verimli kullandıran, daha zengin ve esnek bir destinasyon seçeneği sunuyoruz.

2025 yılında büyüyen ve modernleşen filomuzun da desteğiyle uçuş ağımızı hem yeni hat açılışları hem de yeniden devreye alınan seferlerle genişlettik. Bu kapsamda Ohrid, Sevilla, Port Sudan ve Punom Pen hatlarını ağımıza eklerken; mücbir sebeplerle ara verilen Bingazi, Mombasa, Tiran, Şam, Halep, Misrata ve Süleymaniye seferlerini yeniden başlattık.

Kapasite planlamamızı da talep dinamiklerine göre sürekli güncelliyoruz. 2025 boyunca 2024'e göre toplam kapasiteyi %7 artırarak yaklaşık 84 milyon koltuk kapasitesi sunduk. En belirgin artış Afrika'da %13 ile gerçekleşti; ardından Orta Doğu (%8), Avrupa (%7), Amerika (%6), Uzak Doğu (%6) ve yurt içi (%5) geldi. Bu artışla doğu ve batı destinasyonları arasında yolcu dengesini güçlendirdik; transfer yolcu akışını daha etkin yönettik ve transit yapımızın bağlantı kabiliyetini artırdık.

2026'da uçuş ağımızı büyütme vizyonumuzu hat açılışlarıyla sürdürmeyi hedefliyoruz. Erivan, Bissau, Monrovia, Temeşvar ve Chengdu yeni hatlar arasında yer alırken; Londra-Stansted ve Urumçi seferlerini yeniden devreye almayı planlıyoruz.

Turkish Cargo ise 2025 itibarıyla 134 ülkede 375 noktaya uzanan küresel ağıyla, İstanbul'un doğu–batı eksenindeki stratejik konumunu küresel ağ yapısının merkezine alarak Asya–Avrupa ve Avrupa–Amerika koridorlarında dengeli ve güçlü bir erişim sunmayı sürdürüyor. Dönem içinde Uzak Doğu'da kapasitenin artırılması ve Avrupa–Amerika hattındaki yeni girişimler, küresel akışların daha dengeli planlanmasını sağlayarak ağ yapısına operasyonel esneklik kazandırdı.

2025 SONUNDA UÇUŞ AĞIMIZ

Avrupa:
125 nokta

Uzak Doğu
48 nokta

Orta Doğu & KKTC:
37 nokta

Afrika:
65 nokta

Amerika:
26 nokta

Avustralya:
2 nokta

TURKISH CARGO'NUN KÜRESEL KARGO AĞI

Avrupa:
130 nokta

Orta Doğu, Afrika ve Güney Asya:
118 nokta

Uzak Doğu:
46 nokta

Amerika:
28 nokta

Türkiye:
53 nokta

2025'TE KARGO AĞINA EKLENEN NOKTALAR

Cidde, Suudi Arabistan (JED)

Şımkent, Kazakistan (CIT)

Şarika, Birleşik Arap Emirlikleri (SHJ)

Mitiga / Trablus, Libya (MJI)

Kopenhag, Danimarka (CPH)

Dublin, İrlanda (DUB)

Marka Yönetimi ve İtibar

KÜRESEL ÖLÇEKTE GÜVEN VEREN MARKA İMAJI

Bayrak taşıyıcı havayolu markası olmanın getirdiği sorumluluk bilinciyle marka yönetimini ele alıyoruz. Bunun yanında her daim her alanda tutarlılığı koruyan ve küresel ölçekte güven veren bir imaj için kurgumuzu geliştiriyoruz.

BÜTÜNCÜL BİR YÖNETİM ANLAYIŞI

Marka ve itibar yönetimini; yerel ve küresel ölçekte, birçok dinamiği aynı anda ele alan bütüncül bir yapı içerisinde yürütüyoruz.

GERÇEK ZAMANLI PERFORMANS İZLEME

Web sitemizdeki güncel ücretleri özel metin ve görseller ile dinamik olarak eşleştirerek Meta ve TikTok'ta katalog yayınlarına dönüştürdük. Global mecralar ile kurduğumuz entegrasyonlar sayesinde, dijital reklam ve sosyal medyada gerçek zamanlı performans takibi ve optimizasyon sağladık.

Bayrak taşıyıcı havayolu markası olmanın getirdiği sorumluluk bilinciyle marka yönetimini ele alıyoruz. Bunun yanında her daim her alanda tutarlılığı koruyan ve küresel ölçekte güven veren bir imaj için kurgumuzu geliştiriyoruz. Tanıtım faaliyetlerimizi, yalnızca markamızın bilinirliğini ve algısını güçlendiren değil, aynı zamanda Türkiye'nin kültürel, coğrafi ve tarihî zenginliklerini uluslararası ölçekte öne çıkaran bir şekilde yürütüyoruz.

Marka ve itibar yönetimini; iletişim, tanıtım, sponsorluk ve pazar dinamiklerini birlikte ele aldığımız bütüncül bir yapı içerisinde yürütüyoruz. Kurumsal itibarın ölçüm ve değerlendirme süreçleri İletişim Başkanlığı sorumluluğunda ilerlerken, bilinirlik, marka sağlığı, imaj ve algıya yönelik çalışmalar Marka ve Tanıtım Başkanlığı sorumluluğunda yönetiliyor. Bu çerçevede, küresel ölçekte faaliyet gösteren alanında lider iş ortaklarıyla marka bilinirliği, algı ve imaj araştırmaları yürütüyor; medya raporları, rekabet analizleri, yolcu profili verileri, tüketici içgörüleri ve müşteri memnuniyeti anketlerinden elde ettiğimiz bulguları düzenli olarak analiz ederek marka ve tanıtım stratejilerimizi şekillendiriyoruz.

Küresel Marka Konumumuzu Güçlendirmeye Yönelik Çalışmalarımız

2025'te odağımız, markanın küresel sahnedeki görünürlüğünü artırırken Türkiye'nin hikayesini daha rafine bir dille ifade etmekti. Reklam çalışmalarımızda Network Artwork serisiyle hazırlanan sanatsal dünya haritalarını Londra Future Stores'da sergileyerek uçuş ağımızı güçlü bir görsel dile taşıdık. Steve McCurry iş birliğiyle İstanbul'un çok katmanlı dokusunu küresel izleyiciyle buluşturduk. Burak Özçivit ile yürüttüğümüz Türkiye tanıtım filmiyle de ülkemizin turizm potansiyeline ilişkin iletişimimizi farklı pazarlarda güçlendirmeyi hedefledik. Üçlü iniş–kalkış filmi ve Taş Tepeler'e yönelik tanıtım filmimiz, markanın yenilikçi yüzünü kültürel mirasla buluşturan tamamlayıcı projeler arasında yer aldı. Bunlara ek olarak, dijital dünyanın dinamizmine ve trendlere uygun sosyal medya hesap yönetimi ve içerik üretimi faaliyetleriyle ile markamızın tüm önceliklerinin altını çizdik.

Dijital tarafta web sitemizdeki güncel ücretleri ülkelere özel metin ve görsellerle dinamik olarak eşleştirerek Meta ve TikTok'ta dönüşüm odaklı katalog reklamlarını hayata geçirdik.

Google, Bing, Meta, TikTok ve X gibi mecralar ile kurduğumuz entegrasyonlar sayesinde kampanyalarımızın ve sosyal medya içeriklerimizin performansını gerçek zamanlı olarak takip ettik ve anlık optimizasyonlar ile verimliliği iyileştirerek veri odaklı ve maliyet-etkin bir strateji ile medya yatırımlarımızın etkinliğini artırdık.

Dijital reklam ve sosyal medya içeriklerimizin imaj odaklı bölümünde Business Class konforu, ödüllü ikramlarımız ve ayrıcalıklı eğlence sistemimiz (IFE) gibi ürün-hizmet değerlerimizi iletişimimizin merkezine aldık.

Bu odağı, geniş uçuş ağımızın gücüyle ve destinasyon tanıtımlarıyla destekledik; böylece markamızın küresel prestijini ve bilinirliğini pekiştirdik.

Küresel marka mimarimizin önemli bileşenlerinden biri de kargo markamız Turkish Cargo'dur. Zorlu ekonomik ve politik koşullara rağmen 2025'te güçlü performansını koruyan Turkish Cargo, FTK bazlı küresel pazar payını %6,1'e yükselterek tarihinin en yüksek seviyesine taşıdı ve dünya sıralamasındaki üçüncülüğünü güçlendirdi. Bu performans, hizmet kalitesi ve müşteri deneyimindeki iyileşmenin, zorlu pazar koşullarında dahi küresel ölçekte artan tercih edilme oranına dönüştüğünü somut biçimde ortaya koydu.

2026 ve sonrasında marka değerimizi artırmak ve küresel pazarlardaki konumumuzu güçlendirmek amacıyla, stratejik hedeflerimizle uyumlu yolcu segmentlerine odaklanan bir yaklaşım benimsiyoruz. Bu çerçevede prestij odaklı marka iletişimini öne çıkarırken, belirli pazarları stratejik odak alanları olarak ele alarak bu bölgelerde daha hedefli ve sürdürülebilir bir büyüme anlayışıyla ilerlemeyi planlıyoruz. Connect to Türkiye etkinlikleri ile Berlin'de ITB (Internationale Tourismus-Börse), Dubai'de Arabian Travel Market (ATM) ve Londra'da World Travel Market (WTM) gibi büyük uluslararası fuarlardaki varlığımızı sürdürerek hem Türkiye'nin tanıtımına hem de markamızın küresel görünürlüğüne katkı sağlamaya devam edeceğiz.

Önümüzdeki dönemde, öncelikli pazarlarda daha incelikli kampanyalar, içerik iş birlikleri ve sürdürülebilirlik temelli iletişim projeleriyle marka anlatımımızı derinleştirmeyi planlıyoruz. Dijital kanallarda ise veri temelli kampanya yönetimini güçlendirerek, reklamlarımızın hedefleme, ölçümleme ve optimizasyon kalitesini daha da artırmayı hedefliyoruz.

GRUP ŞİRKETLERİMİZ VE İŞTİRAK EKOSİSTEMİMİZ

Türk Hava Yolları olarak, ana markamız ve geniş iştirak yapımızı tek bir bütünleşik değer zinciri olarak yönetiyoruz. Yolcu ve kargo taşımacılığı, bakım–onarım ve uçak içi üretim, yer hizmetleri, ikram, eğitim, teknoloji, ödeme sistemleri ve yakıt ikmali gibi alanlarda faaliyet gösteren grup şirketlerimiz; marka gücümüzü operasyonel yetkinlik, finansal performans ve kurumsal itibarla aynı anda besleyen tek bir yapı haline geliyor.

Marka Yönetimi ve İtibar

YOLCU VE KARGO TAŞIMACILIĞI GRUBU

AJET
AJET HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.

3.206
ÇALIŞAN SAYISI

AJet, AnadoluJet markasının düşük maliyetli havayolu modelinde yeniden yapılandırılması amacıyla, %100 Türk Hava Yolları A.O. sermayesi ile 7 Ağustos 2023 tarihinde kuruldu. 31 Mart 2024 itibarıyla AJet markasıyla İstanbul Sabiha Gökçen ve Ankara Esenboğa merkezli operasyonlara başladı.

AJet; uygun fiyat, yalın hizmet modeli ve operasyonel verimlilik odağıyla geniş kitlelere erişilebilir seyahat imkânı sunmayı hedefliyor. Tarifeli ve charter seferlerle, 44'ü Türkiye'de olmak üzere 119 uçuş noktasını birbirine bağlıyor. 2025 yılı sonu itibarıyla AJet; 118 uçaklık filosuyla 40 ülkede operasyonlarını sürdürerek 143.986 konma gerçekleştirdi ve 23,4 milyon yolcu taşıdı.

2025 yılında AJet, ağ yapısını sadeleştirerek verimliliği artırmaya, bağlantı kolaylığı ve zamanında performans göstergelerini iyileştirmeye odaklandı. Şirket, düşük maliyetli iş modelinin gerektirdiği tasarruf ve verimlilik uygulamalarını devreye alırken, yolcu deneyimini koruyan dengeli bir hizmet anlayışı benimsedi.

AIR ALBANIA SHPK

101
ÇALIŞAN SAYISI

Air Albania SHPK, 2018 yılında yolcu ve kargo taşımacılığı alanlarında faaliyet göstermek üzere; Türk Hava Yolları A.O.'nun %49, MDN Investment SHPK'nin %41 ve Arnavutluk Hükümeti'ni temsilen ülkenin hava sahası ve trafiğini yöneten Albcontrol'ün %10 ortaklığıyla kuruldu. Şirket, Türkiye ile Balkanlar arasındaki bağlantıyı güçlendirirken, Arnavutluk'un bayrak taşıyıcı havayolu olarak bölgesel ulaşılabilirliğe katkı sağlıyor; Türk Hava Yolları Grubu için de stratejik bir ortak girişim yapısı üzerinden bölgedeki varlığı destekleyen ticari bir platform işlevi görüyor.

SUNEXPRESS
GÜNEŞ EKSPRES HAVACILIK A.Ş.

4.672
ÇALIŞAN SAYISI

Türk Hava Yolları A.O. ve Lufthansa'nın eşit ortaklığında, 1989 yılında Antalya'da kurulan SunExpress, havacılık sektöründeki 35 yıl üzerindeki tecrübesi ve tatil havayolu uzmanlığı ile Türkiye ile Avrupa arasında turizm elçisi görevini üstlendi. Antalya ve Frankfurt'ta bulunan genel merkezleriyle faaliyetlerini yürüten şirket, İzmir, Ankara ve Dalaman'daki üsleriyle operasyonel gücünü ve ağ yapısını destekliyor.

SunExpress, 32'si Türkiye'de olmak üzere 108 uçuş noktasını tarifeli ve charter seferler ile birbirine bağlıyor. 2025 yılında 85 uçakla faaliyet gösteren havayolu, 4.672 çalışanı ile toplam 37 ülkede 250'nin üzerinde hat ile operasyonlarını sürdürüyor.

Uçuş ağı ve filosunu 2025 yılında da genişletmeye devam eden SunExpress, yaz sezonunda uçuş ağına 15 yeni dış hat ekleyerek yurt dışından Türk Rivierası ve Anadolu'ya olan direkt uçuşlarda sahip olduğu güçlü konumunu sürdürdü. Havayolu, 2025 yılında yaklaşık 16 milyon yolcuya hizmet verdi.

SunExpress, Uluslararası Hava Taşımacılığı Derecelendirme Kuruluşu olan 'Skytrax' tarafından, 2023 yılının ardından 2024 yılında da "Avrupa'nın En İyi Tatil Hava Yolu" seçildi.

THY ULUSLARARASI YATIRIM VE TAŞIMACILIK A.Ş.

-
ÇALIŞAN SAYISI

THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş., 2018 yılında, başta kargo ve kurye taşımacılığı olmak üzere ana sözleşmesinde yer alan alanlarda yurt içi ve yurt dışında uluslararası yatırımlar yapmak amacıyla, tamamı Türk Hava Yolları A.O.'ya ait sermayeyle kuruldu. Şirket, 2019'da hayata geçen We World Express Limited'e %45 oranındaki ortaklığıyla Türk Hava Yolları Grubu'nu temsil ediyor; böylece özellikle e-ticaret odaklı kapıdan kapıya lojistik iş modellerinde Grubun küresel büyüme stratejisini destekleyen bir yatırım platformu işlevi görüyor.

WE WORLD EXPRESS
WE WORLD EXPRESS LIMITED

60
ÇALIŞAN SAYISI

Küresel e-ticaret lojistiğine odaklanan We World Express, kapıdan kapıya teslimat modeliyle sınır ötesi ticaretin hız ve güvenlik beklentilerine yanıt veren bir lojistik oyuncusu olarak konumlanıyor. THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş.'nin %45, ZTO Express (Hong Kong) Limited'in %45 ve PAL Air Limited'in %10 ortaklığıyla Ocak 2019'da Hong Kong'da kurulan şirket, Nisan 2019 itibarıyla operasyonlarına başladı ve kısa sürede Asya–Avrupa ekseninde stratejik bir dağıtım ağı oluşturdu.

2025 yılı sonu itibarıyla İstanbul, Shanghai, Hong Kong ve Shenzhen merkezli operasyon yapısıyla 4 ofise sahip şirket, Türkiye–Çin hattında sınır ötesi e-ticaret taşımalarında önemli bir köprü işlevi görüyor. İzleme teknolojileri ve entegrasyon çözümleri sayesinde gönderilerin kapıdan teslim alımdan gümrük süreçlerine ve son teslimata kadar şeffaf biçimde takip edilmesini sağlıyor.

2025'te We World Express, rota ve ağ tasarımını sadeleştirerek teslimat sürelerinin istikrara kavuşturulmasına, iade ve tersine lojistik süreçlerinin hızlanmasına ve müşteriler için toplam sahip olma maliyetinin optimize edilmesine odaklandı. Satıcı ve pazar yeri entegrasyonlarını güçlendiren şirket, operasyonel verimliliği artırırken hizmet kalitesini koruyan, veri odaklı ve ölçeklenebilir bir büyüme modeli benimsedi.

WIDECT
THY HAVA KARGO TAŞIMACILIĞI A.Ş.

31
ÇALIŞAN SAYISI

THY Hava Kargo Taşımacılığı A.Ş., e-ticaret odaklı kapıdan kapıya teslimat modelini güçlendirmek amacıyla 25 Mart 2021'de %100 Türk Hava Yolları A.O. sermayesiyle kuruldu. 2023 Eylül'ünden bu yana ise operasyonlarını, yeniden yapılandırılmış Widect markası altında yürütüyor. Şirket, ihracat ve ithalat gümrük süreçlerinden depolamaya, hava kargo taşımacılığından iade yönetimine kadar uçtan uca entegre bir lojistik zinciri sunuyor ve hizmetlerini "optimum süre–optimum maliyet" dengesi etrafında konumlandırıyor.

E-ticaret ekosisteminin hız, izlenebilirlik ve maliyet beklentilerine yanıt veren Widect, teknolojik altyapısı sayesinde gönderilerin tüm yolculuğunu tek ekrandan yönetilebilir kılıyor. 2025 yılı itibarıyla Türkiye çıkışlı gönderilerin yanı sıra transit operasyonlarda da aktif rol üstlenerek farklı pazarlara açıldı ve uluslararası müşteri portföyünü genişletti.

2025'te şirket, ağ planlamasını ve depo operasyonlarını optimize etmeye; teslim sürelerinde tutarlılık, iade süreçlerinde esneklik ve müşteri tarafındaki entegrasyon kolaylığına odaklandı. Strateji; ölçeklenebilir, veri destekli ve çevik bir operasyon modeli üzerine kuruldu. İnovasyona açık ve teknolojiye hızlı uyum sağlayan bu yapı sayesinde Widect, e-ticaret lojistiğinde güvenilir ve sürdürülebilir bir çözüm ortağı olma özelliğini güçlendirdi.

Marka Yönetimi ve İtibar

BAKIM ONARIM (MRO) VE UÇAK İÇİ ÜRETİM GRUBU

TURKISH TECHNIC
TÜRK HAVA YOLLARI TEKNİK A.Ş.

11.636
ÇALIŞAN SAYISI

2006 yılında %100 Türk Hava Yolları A.O. sermayesiyle kurulan ve 2015'te Türk Hava Yolları HABOM A.Ş. ile birleşen Turkish Technic, 15 hangarı ve 650 bin m²'yi aşan kapalı bakım alanıyla, hava taşımacılığı sektörünün en büyük uçak bakım, onarım ve revizyon (MRO) merkezleri arasında yer alıyor. İstanbul Havalimanı'na taşınmanın ardından, başta Türk Hava Yolları olmak üzere pek çok yerli ve yabancı havayoluna tek noktadan kapsamlı MRO hizmetleri sunan güçlü bir bakım üssü konumuna geldi.

Şirket, İstanbul (İstanbul, Atatürk ve Sabiha Gökçen), Ankara ve Aydın'da bulunan hangarlarında aynı anda dar-geniş gövde toplam 61 uçağa ve 8 eğitim uçağına bakım yapabilecek kapasiteye sahip. 2025 yılında bu ölçeği, küresel MRO pazarındaki rekabet gücünü artırmak, yabancı havayolu portföyünü genişletmek, bakım sürelerini kısaltmak ve sözleşmeli müşterilerle uzun vadeli iş birliklerini derinleştirmek için kullandı.

Operasyonel mükemmellik ve emniyet kültürü, Turkish Technic markasının temelini oluşturuyor. 2025'te kalite standartlarını güçlendiren iyileştirme programları, dijital takip ve planlama araçlarının daha etkin kullanımı ve müşteri odaklı bakım çözümlerinin yanında; niş hedef kitleye yönelik ulusal ve uluslararası fuar katılımları, müşteri ziyaretleri ve sektörel mecralardaki görünürlük, marka algısını destekledi. Yerlileşme ve sürdürülebilirlik odaklı projelerle çevre politikası ve raporlama çalışmaları, Turkish Technic'in global MRO pazarında güvenilir ve tercih edilen bir iş ortağı olma konumunu pekiştirdi.

TURKISH ENGINE CENTER (TEC)
PRATT & WHITNEY – THY TEKNİK UÇAK MOTORU BAKIM MERKEZİ LTD. ŞTİ.

534
ÇALIŞAN SAYISI

Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. ve United Technologies iştiraki Pratt & Whitney'in %49–%51 ortaklığıyla 2008 yılında kurulan Turkish Engine Center (TEC), Türkiye'deki ve yakın bölgelerdeki müşterilerine motor bakım, tamir ve revizyon hizmeti sunan bölgesel bir uzmanlık merkezi olarak faaliyet gösteriyor. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'nda yaklaşık 25 bin m²'lik alanda konumlanan bakım merkezi, yüksek teknoloji ve çevreye duyarlı süreçler ile motor ömür döngüsünün tüm aşamalarında çözümler üretiyor; tam kapasitede yılda yaklaşık 130 uçak motoruna bakım sunabilecek altyapıya sahip bulunuyor.

2025 yılında TEC, kapasite planlamasında esnekliğe, bakım çevrim sürelerinin iyileştirilmesine ve kalite göstergelerinin güçlendirilmesine odaklandı. Müşterilerle kurulan şeffaf iletişim, performans izleme yapıları ve sözleşme yönetimi, güven temelli uzun vadeli iş birliklerini destekleyerek şirketin bölgesel motor bakım merkezi konumunu güçlendirdi.

TURKISH NACELLE CENTER (TNC)
GOODRICH THY TEKNİK SERVİS MERKEZİ LTD. ŞTİ.

75
ÇALIŞAN SAYISI

2010 yılında kurulan Turkish Nacelle Center (TNC), Turkish Technic'in %40 ve TSA Rina Holdings B.V.'nin %60 ortaklığıyla faaliyet gösteriyor. Türk Hava Yolları başta olmak üzere yerli ve yabancı havayolu şirketlerine uçak motor kaportası (nacelle) ve geri itki sistemleri alanında bakım ve onarım hizmeti sunuyor. 2019'dan bu yana "Turkish Nacelle Center" ticari ismiyle konumlanan şirket, nacelle bakımındaki uzmanlaşmış yapısıyla global MRO ekosisteminde niş bir oyuncu olarak öne çıkıyor.

2025 yılında TNC, artan bakım hacmini desteklemek üzere süreçlerini rafine etmeye ve ekip yetkinliklerini güçlendirmeye odaklandı. Turkish Technic ve Collins Aerospace'in kalite standartlarıyla tam uyum içinde yürütülen operasyonlar, Market Feedback Analysis (MFA) çıktıları ve müşteri memnuniyeti anketlerinde ölçülen yüksek performansla desteklendi. Ticari "Turkish Nacelle Center" markasının kullanımının sistematik biçimde yaygınlaştırılması ve bölgede büyüyen pazara zamanında, güvenilir hizmet sunulması, şirketin ortaklarının güçlü desteğiyle uzman ve güvenilir bir nacelle bakım merkezi olarak algısını daha da pekiştirdi.

TCI AIRCRAFT INTERIORS
TCI KABİN İÇİ SİSTEMLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.

741
ÇALIŞAN SAYISI

Uçak Koltuk Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş. (TSI) ve Cornea Havacılık Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin 15 Şubat 2023'te TCI Kabin İçi Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. çatısı altında birleşmesiyle birlikte, TCI; koltuk, kabin içi eğlence ve kabin donanımlarını tek çatı altında sunan entegre bir üretim oyuncusu haline geldi. Şirketin ortaklık yapısı, %59,25 Türk Hava Yolları A.O., %20,84 THY Teknik A.Ş., %17 TUSAŞ ve %2,91 HAVELSAN'dan oluşuyor.

TCI, İstanbul ve Seattle'daki tesislerinde, farklı uçak tipleri için tasarım, mühendislik, üretim ve Ar-Ge yetkinliklerini kullanarak öncelikle Türk Hava Yolları'nın ihtiyaçlarını karşılıyor, aynı zamanda uluslararası havayolları ve OEM'ler için çözümler geliştiriyor. 2025 yılında şirket, kabin içi ürün portföyünü hafiflik, dayanıklılık ve ergonomi odaklarıyla yenilemeye, proje bazlı özelleştirilmiş çözümlerle global müşteri portföyünü genişletmeye ve sektörde güvenilir bir çözüm ortağı olarak konumunu güçlendirmeye odaklandı. Müşteri geri bildirimlerini daha hafif ve sürdürülebilir kabin içi ürünler geliştirmek için kullanarak, havayollarının yakıt verimliliği ve çevresel hedeflerine odaklanan bir B2B çözüm ortağı olarak hareket etmeyi sürdürdü.

TSI Seats Inc. ise, 2014 yılında uçak koltuğu ve yedek parçalarının tasarımı, üretimi ve modifikasyonu amacıyla ABD'nin Utah eyaletinde kuruldu. 2021'de Boeing'in üretim tesislerine yakınlığıyla öne çıkan Seattle'a taşınarak küresel havacılık ekosistemine daha entegre bir yapı kazandı. EASA ve FAA yetkileriyle faaliyet gösteren şirket, 2023'te TCI'nın Uçak Koltuk Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile birleşmesi sonrasında TCI'nın %100 iştiraki olarak çalışmalarını sürdürüyor. TSI, koltuk tasarımı ve sertifikasyonundaki mühendislik yetkinliğiyle, TCI'nın kabin içi ürün portföyünü küresel ölçekte güçlendiren tamamlayıcı bir oyuncu rolü üstleniyor.

Marka Yönetimi ve İtibar

DESTEK HİZMETLER VE DİĞER GRUP ŞİRKETLERİ

TURKISH GROUND SERVICES (TGS)
TGS YER HİZMETLERİ A.Ş.

20.382
ÇALIŞAN SAYISI

Türk Hava Yolları A.O. ve Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.'nin %50–%50 ortaklığıyla kurulan Turkish Ground Services (TGS), 1 Ocak 2010'dan bu yana yer hizmetleri alanında faaliyet gösteriyor. İstanbul, İstanbul Atatürk, İstanbul Sabiha Gökçen, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Antalya, Çukurova, Milas-Bodrum, Dalaman ve Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanları olmak üzere toplam 10 istasyonda, %70'in üzerinde pazar payına sahip. 2025 yılı boyunca 850.568 seferde yer hizmeti sağlayarak ölçek ve deneyim açısından sektörde önemli bir konuma ulaştı ve yer hizmetlerinde "güvenli ve kaliteli hizmet" odağında konumunu güçlendirdi.

2025 yılında TGS, operasyonel verimlilik, zamanında performans ve yolcu deneyimini iyileştiren süreç iyileştirmelerine odaklandı. Müşteri Deneyimi, Çalışan Deneyimi ve Kalite Güvence birimleriyle kurulan yeni yapı, hem havayolu müşterileri hem de son yolcu için hizmet kalitesini daha sistematik biçimde takip etmeye ve sürekli geliştirmeye imkan verdi. Uluslararası yer hizmetleri platformlarında ve Ground Handling International gibi sektör etkinliklerinde yürütülen çalışmalar, regülasyon, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik alanlarındaki iyi uygulamaların TGS süreçlerine taşınmasını sağlayarak şirketin küresel standartlarla uyumlu, rekabetçi bir yer hizmetleri markası olarak itibarını destekledi.

TURKISH DO&CO
THY DO&CO İKRAM HİZMETLERİ A.Ş.

6.886
ÇALIŞAN SAYISI

2006 yılında Türk Hava Yolları A.O. ve Doco İstanbul Catering ve Restaurant Hiz. Tic. ve San. A.Ş. %50–%50 ortaklığıyla kurulan Turkish DO&CO, Türkiye genelinde 31 havalimanındaki 10 üretim ünitesiyle, 50'den fazla yerli ve yabancı havayoluna ikram hizmeti sunuyor. İstanbul Havalimanı'ndaki Türk Hava Yolları Lounge'larının işletilmesi ve uçak içi restoran konseptiyle, yolcu deneyimini yer hizmetlerinden uçuşun sonuna kadar bütünleştiren bir ikram yapısı oluşturuyor.

2025 yılında şirket, menü çeşitliliği, sunum kalitesi ve operasyonel planlamayı birlikte ele alarak uçak içi ikram deneyimini güçlendirmeye odaklandı. Skytrax ve APEX gibi uluslararası otoritelerden alınan ödüller, Turkish DO&CO'nun premium ikram markası konumunu pekiştirirken; yolcu memnuniyet anketleri ve uçakta görev yapan Flying Chef geri bildirimleri, menü ve sunum tasarımlarının güncellenmesinde temel referans noktası oldu. Yerel tedarikçilerle çalışma, üretim planlama sistemiyle gıda israfının azaltılması ve lojistik kaynaklı emisyonları düşürmeye yönelik uygulamalar ise hem operasyonel verimliliği hem de şirketin sürdürülebilirlik performansını ileri taşıdı.

TURKISH AIRLINES FLIGHT ACADEMY (TAFA)
THY UÇUŞ EĞİTİM VE HAVA LİMANI İŞLETME A.Ş.

239
ÇALIŞAN SAYISI

Türk Hava Yolları Uçuş Akademisi (TAFA), Türk Hava Yolları A.O.'nun alt markası olarak, Türk Hava Yolları ve diğer havayollarının pilot ihtiyacını karşılamak üzere %100 Türk Hava Yolları A.O. sermayesiyle kuruldu ve 2030'a kadar Avrupa'da havacılık endüstrisine en fazla pilot yetiştiren uçuş okullarından biri olma vizyonuyla faaliyet gösteriyor. 2013'ten bu yana Aydın Çıldır Havalimanı'ndaki tesislerinde eğitim veren TAFA, 2022 yılı sonu itibarıyla Efes Havalimanı'nda, 2024 yılı Mart ayında Uşak Havalimanı'nda, Ekim ayında Milas-Bodrum Havalimanı'nda, 2025 Şubat ayında Adana Şakirpaşa Havalimanı'nda ve Nisan ayında Kütahya Zafer Havalimanı'nda uçuş operasyonlarına başladı. Kuruluşundan bugüne 1.957 mezun veren akademi, 84 eğitim uçağı, 8 uçuş simülatörü ve 115 eğitmeniyle halihazırda 651 öğrenciye eğitim sağlıyor.

TAFA, Türk Hava Yolları'nın kültür ve değerleriyle uyumlu, uluslararası standartlara uygun, emniyet kültürünü merkeze alan, bilimsel temelli ve yenilikçi eğitim programlarıyla pilot ve uçuş eğitmeni yetiştiriyor. 2025 yılında filo kapasitesini ve eğitim altyapısını güçlendirmeye, dijital eğitim araçları ve simülatör kullanımını artırmaya ve mezunlarının küresel havacılık piyasasındaki rekabet gücünü destekleyen yetkinlik setlerini geliştirmeye odaklandı.

THY OPET
THY OPET HAVACILIK YAKITLARI A.Ş.

392
ÇALIŞAN SAYISI

THY Opet, 2009 yılında Türk Hava Yolları A.O. ve OPET Petrolcülük A.Ş.'nin %50–%50 ortaklığıyla kuruldu ve 1 Temmuz 2010'da faaliyetlerine başladı. Şirket, tüm uçak tiplerine yönelik jet yakıtı başta olmak üzere çeşitli petrol ürünleri, kimyasallar, madeni yağlar ve boyaların yurt içi ve yurt dışında satışı, ithalatı, ihracatı, dağıtımı ve taşımacılığı faaliyetlerini yürütüyor. Türkiye'nin en büyük jet yakıtı entegre tesislerinden birine sahip olan %100 THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş. ortaklığıyla 1 Kasım 2012'de kurulan Kuzey Tankercilik A.Ş. ve Güney Tankercilik A.Ş. üzerinden deniz tankerleriyle petrol ve petrol ürünleri taşımacılığı da gerçekleştiriyor. Emniyet, operasyonel mükemmeliyet ve sürdürülebilirlik, şirketin iş modelinin temel referansları arasında yer alıyor. THY Opet, yalnızca yakıt tedarikçisi değil, havayolları için emniyetli ve güvenilir bir operasyon ortağı olarak konumlanıyor.

2025 yıl sonu itibarıyla 50'nin üzerinde Anadolu meydanında Ortaklığa yakıt temini sağlayan Şirket, Sabiha Gökçen Havalimanı ve Esenboğa Havalimanı'nda depolama ve uçak yakıt ikmal hizmeti vermektedir. 2025 yılında operasyonel verimlilik, tedarik güvenliği ve emniyet standartlarını güçlendirmeye, sürdürülebilir havacılık yakıtlarına yönelik gelişmeleri izleyerek portföyünü buna göre şekillendirmeye odaklandı. Bu doğrultuda, operasyonel süreç otomasyonu, dijital raporlama uygulamaları ve yakıt ikmal teknolojilerindeki iyileştirmelerle verimlilik artırılırken; havayolu müşterileriyle yürütülen geri bildirim süreçleri ve SEÇ-K göstergeleri, kurumsal itibarın çok boyutlu ve sistematik biçimde yönetilmesini destekledi.

Marka Yönetimi ve İtibar

DESTEK HİZMETLER VE DİĞER GRUP ŞİRKETLERİ

TFS
TFS AKARYAKIT HİZMETLERİ A.Ş.

360
ÇALIŞAN SAYISI

TFS Akaryakıt Hizmetleri A.Ş. hava araçlarının ihtiyacı olan yakıtın taşınması, depolanması ve uçağa ikmali alanlarında hizmet vermek amacıyla Türk Hava Yolları A.O., ZTF Akaryakıt Sanayi ve Ticaret A.Ş., Taya Gayrimenkul Yatırım İşletmeleri A.Ş. ve STAR Rafineri A.Ş. şirketlerinin eşit ortaklığı ile İstanbul Havalimanı'nda faaliyet göstermektedir. Şirket, İstanbul Havalimanı'nda yürüttüğü faaliyetlerle havacılık yakıt ikmal zincirinin kritik bir halkasını oluşturuyor. 2025 yılında 4,1 milyon ton jet yakıtı satışıyla sektördeki güçlü konumunu teyit etti.

2025 yılında TFS, emniyet kültürü, operasyonel mükemmellik ve zamanında ikmal odaklarıyla süreçlerini geliştirmeye; dijital raporlama, otomasyon ve çevresel etkiyi azaltan uygulamalarla operasyon kalitesini yükseltmeye odaklandı. Havayolu müşterileri ve havalimanı işletmecisiyle kurulan yakın iş birliği, TFS'yi güvenilir ve yüksek standartlı bir yakıt ikmal markası olarak konumlandırmaya devam etti. 2025'te ayrıca enerji verimliliğine yönelik uygulamalar ve Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı (SAF) odaklı projeler öncelikli çalışma alanları arasında yer aldı.

TURKISH TECHNOLOGY
THY TEKNOLOJİ VE BİLİŞİM A.Ş.

2.191
ÇALIŞAN SAYISI

THY Teknoloji, sermayesinin tamamı Türk Hava Yolları A.O.'ya ait olan, Türk Hava Yolları A.O. ve iştiraklerinin teknoloji ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan; havacılık ve hava kargo yazılımlarına odaklanmış bir teknoloji ve Ar-Ge şirketi olarak faaliyet gösteriyor. Yapay zeka, veri analitiği, fintech, siber güvenlik ve süreç dijitalleşmesi gibi alanlarda çözümler geliştirerek Grup şirketlerinin operasyonlarını uçtan uca destekliyor; Ar-Ge gücüyle geliştirdiği teknolojileri ürünleştirerek ihraç etmeyi hedefliyor. Şirket, İstanbul merkez ofisinin yanı sıra Ankara ve İzmir'deki lokasyonlarıyla hizmet veriyor.

2025 yılında Turkish Technology, özellikle entegrasyon kabiliyeti yüksek, ölçeklenebilir ve veri odaklı platformların geliştirilmesine odaklandı. Rezervasyon, gelir yönetimi, operasyon planlama, müşteri deneyimi ve iç süreç otomasyonu gibi kritik alanlarda devreye alınan uygulamalar, hem verimliliği hem de karar alma hızını destekledi. Şirket, orta vadede geliştirdiği çözümleri ürünleştirerek global pazarlara sunmayı ve Türk Hava Yolları ekosistemindeki bilgi birikimini teknoloji ihracatına dönüştürmeyi hedefliyor.

TURKISH SUPPORT SERVICES (TSS)
THY DESTEK HİZMETLERİ A.Ş.

11.968
ÇALIŞAN SAYISI

Türk Hava Yolları A.O. ve iştiraklerinin ana faaliyet alanı dışında kalan destek hizmetlerini tek çatı altında toplamak amacıyla 6 Mart 2023'te %100 Türk Hava Yolları A.O. sermayesiyle kurulan Turkish Support Services (TSS), temizlik, güvenlik, tesis yönetimi, mali işler destek süreçleri, uçuş ve yer hizmetlerine yönelik operasyonel ve organizasyonel hizmetler sunuyor. TSS, bu yapısıyla Grup genelinde destek fonksiyonlarında standartların uyumlu, izlenebilir ve ölçeklenebilir şekilde yönetildiği merkezi bir platform işlevi görüyor.

2023 sonrasında TSS çatısı altında THY Özel Güvenlik ve Koruma Hizmetleri A.Ş. ile THY Ortak Sağlık Güvenlik Birimi Hizmetleri A.Ş.'nin kurulmasıyla, güvenlik ve iş sağlığı–güvenliği alanlarında da uzmanlaşmış bir yapı ortaya çıktı. 2025 yılında TSS, grup içi hizmetlerde standartları ortaklaştırmaya, çalışan deneyimini güçlendirmeye ve operasyonlarını dijital takip araçlarıyla daha izlenebilir hale getirmeye odaklandı. Marka stratejisini güvenilirlik, operasyonel mükemmeliyet, çalışan odaklılık ve hizmet bütünlüğü ekseninde kurgulayan Şirket; düzenli memnuniyet ölçümleri, saha ziyaretleri, dijital iç iletişim uygulamaları ve Turquality Markalaşma Programı çerçevesinde yürütülen kurumsal gelişim projeleriyle, Türk Hava Yolları ekosisteminde destek hizmetlerinde lider ve güvenilir bir çözüm ortağı olarak konumunu pekiştirdi.

TKPAY
TÜRK HAVA YOLLARI ELEKTRONİK PARA VE ÖDEME HİZMETLERİ A.Ş.

52
ÇALIŞAN SAYISI

TKPAY, bireysel müşteriler için dijital cüzdan, ticari müşteriler için ödeme kuruluşu olarak tahsilat altyapısı sunmak amacıyla 2023 yılı Ağustos ayında %100 Türk Hava Yolları A.O. sermayesiyle kuruldu. Türk Hava Yolları A.O.'nun havacılık alanındaki tecrübesi, marka gücü ve finansal güvenilirliğini ödeme sistemleri dünyasıyla buluşturarak, seyahat ekosistemindeki tüm paydaşlar için değer üreten bir finansal teknoloji platformu oluşturmayı hedefliyor. 26 Haziran 2024 itibarıyla Türk Hava Yolları Elektronik Para ve Ödeme Hizmetleri A.Ş. ("TKPAY") ünvanıyla elektronik para kuruluşu olarak faaliyetlerine devam ediyor.

2025 yılında TKPAY, Türk Hava Yolları mobil uygulaması ve dijital kanallarla entegrasyonunu güçlendirerek kullanıcı hesabı doğrulama, bakiye yükleme, ödeme ve dijital kart kullanım süreçlerini yaygınlaştırmaya odaklandı. TK Para altyapısı ile sadakat programına yeni bir boyut kazandıran ve bilet alımlarında avantajlı ödeme seçenekleri sunan TKPAY, müşteri deneyiminde hız, güven ve kolaylık ekseninde konumlandı. Orta vadede yurt dışı lisanslama, fiziki kart ürününün yaygınlaştırılması ve açık bankacılık entegrasyonlarıyla, markanın global bir fintech oyuncusuna dönüşmesi hedefleniyor.

Marka Yönetimi ve İtibar

DESTEK HİZMETLER VE DİĞER GRUP ŞİRKETLERİ

TURKISH CONSTRUCTION
THY Gayrimenkul Yatırım Hizmetleri A.Ş.

19
ÇALIŞAN SAYISI

THY Gayrimenkul Yatırım Hizmetleri A.Ş., Ortaklığın çeşitli yatırım projelerini tek bir iştirak üzerinden yönetmek amacıyla 24 Temmuz 2024 tarihinde %100 Türk Hava Yolları A.O. sermayesiyle kuruldu. Şirket, özellikle İstanbul Havalimanı çevresindeki büyük ölçekli gayrimenkul ve karma proje yatırımlarında geliştirme, yönetim ve koordinasyon görevini üstleniyor.

2025 yılında THY Gayrimenkul, devam eden projelerde planlama, inşaat süreçlerinin izlenmesi ve finansal yükümlülüklerin yönetimine odaklandı. Orta vadede, portföyün değerini artıran, Türk Hava Yolları markasının uzun vadeli büyüme stratejisiyle uyumlu gayrimenkul projeleri geliştirmeyi hedefliyor.

TÜRK HAVA YOLLARI SPOR KULÜBÜ
THY SPOR A.Ş.

81*
ÇALIŞAN SAYISI

Türk Hava Yolları Spor Kulübü çatısı altında yürütülen voleybol, futbol, satranç ve masa tenisi faaliyetleri, 20 Ağustos 2024'te %99,99 Türk Hava Yolları A.O. ve %0,01 Türk Hava Yolları Spor Kulübü ortaklığıyla kurulan THY Spor A.Ş. bünyesine taşındı.

THY Spor A.Ş., spor faaliyetlerini tek bir çatı altında toplayarak kurumsal yönetim, marka görünürlüğü ve altyapı yatırımlarını daha planlı bir şekilde yürütmeyi amaçlıyor. 2025 yılında, özellikle voleybol başta olmak üzere branşlarda rekabetçi performansın sürdürülmesi, genç yeteneklerin desteklenmesi ve Türk Hava Yolları markasının spor alanındaki görünürlüğünün artırılması öncelikli odak alanları olarak belirlendi.

** THY Spor A.Ş. ve THY Spor Kulubü toplam çalışan sayısını ifade etmektedir.*

Trafik Sonuçları

OPERASYONEL VERİMLİLİK
ODAĞINDA TRAFİK PERFORMANSI

Talep eğilimlerini yakından izleyerek hat bazında esnek kapasite planlaması yaptık; büyümeyi gelir optimizasyonu ve network bütünlüğü çerçevesinde dengeledik.

2,17
MİLYON TON
Turkish Cargo'nun 2025 yılında taşıdığı kargo miktarı

%92
Kargo uçaklarında kilometrelendirilmiş doluluk oranı

2025 yılında trafik performansımızı kapasite disiplini, bağlantı kalitesini destekleyen ağ yapısı ve operasyonel verimlilik odağıyla yönettik. Talep eğilimlerini yakından izleyerek hat bazında esnek kapasite planlaması yaptık; büyümeyi gelir optimizasyonu ve network bütünlüğü çerçevesinde dengeledik.

Yılın Ocak–Aralık döneminde tüm networkte 92,6 milyon yolcu taşıdık. AJet operasyonları dahil olmak üzere yolcu talebinin dağılımında dış hatların payı güçlenirken, iç hatta dengeli bir görünüm korundu. Aynı dönemde Ücretli Yolcu Kilometre (ÜYK) toplamı 227 milyar seviyesine yükseldi ve geçen yıla göre %8,8 artış kaydetti. Arz Edilen Koltuk Kilometre (AKK) ise 273 milyar düzeyinde gerçekleşti ve %7,5 artış gösterdi. Bu görünüm, kapasite kararlarımızın talep dinamikleriyle uyumlu ilerlediğini gösteriyor.

Doluluk oranı 2025 yılı Ocak–Aralık döneminde %83,2 oldu ve geçen yılın aynı dönemine göre 1 puan yükseldi. Operasyon ritmini destekleyen optimizasyonlarla hem hat bazında dengeyi koruduk hem de gelir kalitesini gözeten bir yapı sürdürdük. Aktarma sonrası devam eden yolcu oranı %63,3 seviyesine ulaştı; bu artış, İstanbul merkezli bağlantı kalitemizin güçlendiğine işaret etti.

Bölgesel düzeyde ise talep ve rekabet dinamikleri sonuçlar üzerinde belirleyici oldu. Avrupa bölgesinde düşük maliyetli taşıyıcıların beklentilerin üzerinde büyümesi rekabet koşullarını sertleştirdi ve yolcu talebini baskıladı. Artan rekabet birim gelirlerde gerilemeye yol açarken, yolcu artışı bu kaybı telafi edecek seviyeye ulaşmadı. Orta Doğu'da İran, Irak, Lübnan, Suriye ve Ürdün hatları İran–İsrail savaşından etkilendi ve özellikle bu noktalar ile Amerika ve Avrupa arasındaki yolcu trafiği zayıfladı. Buna karşılık Afrika ve Uzak Doğu'da sunulan ilave kapasitelerle turistik ve egzotik noktalara olan talep güçlendi ve bu bölgelerde hem yolcu hem gelir tarafında anlamlı artış elde edildi. Amerika bölgesinde vize ve seyahat koşullarındaki değişiklikler ile siyasi ve ekonomik belirsizlikler, özellikle Amerika–Orta Doğu ve Amerika–Asya akslarındaki etnik trafiği olumsuz etkiledi. Yıl geneline yayılan talep zayıflığı, yolcu birim gelirlerine de yansıdı.

Kargo tarafında küresel ticaretteki dalgalanmalara rağmen seçici bir büyüme stratejisi izledik. Turkish Cargo, 2025 yılında %8,4 artışla yaklaşık 2,17 milyon ton kargo taşıdı. Kargo uçaklarında kilometrelendirilmiş doluluk oranı %92 seviyesine yükseldi. Kapasitenin bir bölümünü yeniden Uzak Doğu ekseninde değerlendirdik ve bölge hem doluluk hem de gelir performansıyla öne çıktı.

Yıl sonunda 356 noktaya (53 iç hat, 303 dış hat) ulaşan ağ yapımız, bağlantı seçeneklerini artıran bir ölçek sundu. Kargo operasyonlarıyla birlikte toplam erişim 375 noktaya, doğrudan kargo operasyonu yapılan nokta sayısı 113'e çıktı. Stratejik pazarlarda seçici hat açılışlarıyla erişilebilirliği güçlendirdik.

Üretici kaynaklı uçak teslimatlarında yaşanan gecikmeler kapasite büyümesi tarafında risk unsuru olarak öne çıktı. Buna karşın Uzak Doğu–Avrupa ticaret aksındaki canlılık önemli bir fırsat sundu. 2026 kapasite planlamasını, filonun hareket kabiliyeti ve talep projeksiyonlarını birlikte değerlendirerek dengeli ve esnek bir yapı üzerine kurguluyoruz.

AJet, 2025 yılında tarifeli ve ilave seferlerde 23,4 milyon yolcuya ulaştı; iç hatta %7,2, dış hatta %37,3 artış kaydedildi. Dıştan dışa transfer yolcu sayısındaki belirgin artış, frekans derinliği ve network entegrasyonunun etkisini yansıttı.

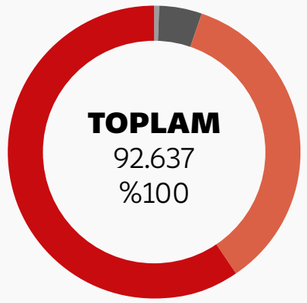
Yıl sonunda 356 noktaya (53 iç hat, 303 dış hat) ulaşan ağ yapımız, bağlantı seçeneklerini artıran bir ölçek sundu.

Trafik Sonuçları

2025 yılında konma sayısı 593.739 olurken, doluluk oranı %83,2 olarak gerçekleşti.

TOPLAM TRAFİK SONUÇLARI					
Toplam Trafik Sonuçları	**2025**	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**
Ücretli Yolcu (000)	92.637	85.130	83.388	71.821	44.791
Arz Edilen Koltuk-Km (milyon)	273.231	254.138	234.860	201.757	127.793
Ücretli Yolcu-Km (milyon)	227.313	208.849	193.960	162.673	86.705
Yolcu Doluluk Oranı (%)	%83,2	%82,2	%82,6	%80,6	%67,8
Konma Sayısı	593.739	547.369	539.794	472.725	357.207
Uçulan Km (000)	1.230.593	1.147.283	1.079.439	953.893	703.265
Kargo+Posta (ton)	2.168.640	2.001.233	1.658.364	1.679.393	1.880.989
Uçulan Nokta	356	352	345	342	333
İÇ HATLAR					
İç Hat Trafik Sonuçları	**2025**	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**
Ücretli Yolcu (000)	31.903	30.544	30.332	25.491	20.146
Arz Edilen Koltuk-Km (milyon)	25.064	24.488	24.772	20.120	17.423
Ücretli Yolcu-Km (milyon)	21.551	20.995	20.891	17.270	13.659
Yolcu Doluluk Oranı (%)	%86,0	%85,7	%84,3	%85,8	%78,4
Konma Sayısı	211.111	201.394	205.252	172.542	149.563
Uçulan Km (000)	141.789	136.266	139.721	116.566	102.455
Kargo+Posta (ton)	62.306	60.325	55.984	58.307	55.518
Uçulan Nokta	53	53	53	53	52
DIŞ HATLAR					
Dış Hat Trafik Sonuçları	**2025**	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**
Ücretli Yolcu (000)	60.734	54.585	53.056	46.330	24.645
Arz Edilen Koltuk-Km (milyon)	248.167	229.650	210.088	181.636	110.371
Ücretli Yolcu-Km (milyon)	205.762	187.854	173.069	145.403	73.046
Yolcu Doluluk Oranı (%)	%82,9	%81,8	%82,4	%80,1	%66,2
Konma Sayısı	382.628	345.975	334.542	300.183	207.644
Uçulan Km (000)	1.088.804	1.011.017	939.718	837.326	600.810
Kargo+Posta (ton)	2.106.334	1.940.908	1.602.380	1.621.086	1.825.472
Uçulan Nokta	303	299	292	289	281

2025 TOPLAM YOLCU DAĞILIMI (000)



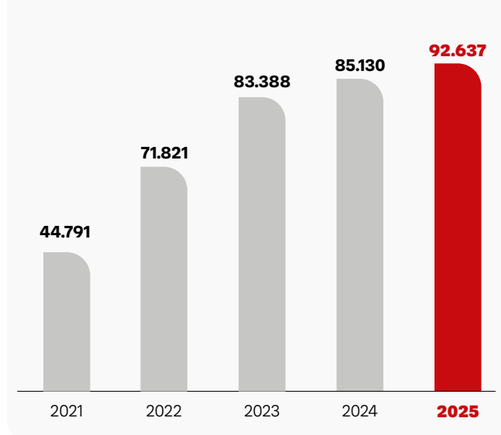
İç Hat
31.819
%34,3

Dış Hat
58.336
%63,0

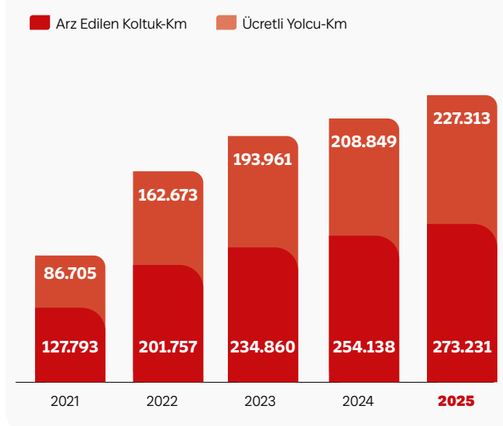
Özel Kira
2.058
%2,2

HAC-UMRE
424
%0,5

TAŞINAN ÜCRETLİ YOLCU (000)



ARZ EDİLEN KOLTUK-KM VE ÜCRETLİ YOLCU-KM GELİŞİMİ (MİLYON)



Trafik Sonuçları

Türk Hava Yolları, 2025 yılında Uzak Doğu'da %10 AKK, %13 ÜYK ve yolcu sayısı artışı elde etmiştir.

AVRUPA

AKK Değişim (%)
8

ÜYK Değişim (%)
9

Yolcu Sayısı Değişim (%)
9

UZAK DOĞU

AKK Değişim (%)
10

ÜYK Değişim (%)
13

Yolcu Sayısı Değişim (%)
13

KUZEY AMERİKA

AKK Değişim (%)
7

ÜYK Değişim (%)
6

Yolcu Sayısı Değişim (%)
6

ORTA DOĞU

AKK Değişim (%)
8

ÜYK Değişim (%)
12

Yolcu Sayısı Değişim (%)
17

AFRİKA

AKK Değişim (%)
12

ÜYK Değişim (%)
14

Yolcu Sayısı Değişim (%)
21

GÜNEY VE ORTA AMERİKA

AKK Değişim (%)
-3

ÜYK Değişim (%)
-0,6

Yolcu Sayısı Değişim (%)
0,2

YURT DIŞI BÖLGESEL YOLCU SAYISI DAĞILIMI*

AVRUPA	%51,2	UZAK DOĞU	%15,6	KUZEY AMERİKA	%7,8
ORTA DOĞU	%14,8	AFRİKA	%8,7	GÜNEY VE ORTA AMERİKA	%1,9

* Tarifeli+ilave seferler baz alınmıştır.

Filo Modernizasyonu ve Gelişimi

GENÇLEŞEN FİLOMUZLA

ÇEVRESEL ETKİLERİMİZİ AZALTMAYI HEDEFLİYORUZ

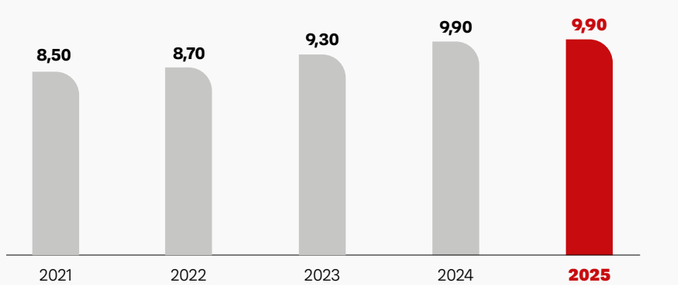
Gençleşen ve dijitalleşen filomuzla; daha verimli çalışıyor, çevresel etkilerimizi azaltmayı hedefleyerek sürdürülebilir büyüme yolculuğumuzu kararlılıkla sürdürüyoruz.

516
TOPLAM FİLO BÜYÜKLÜĞÜ

Filo modernizasyonu, Türk Hava Yolları'nın rekabet gücünü artıran, çevresel taahhütleriyle uyumlu ve finansal dayanıklılığını destekleyen stratejik bir dönüşüm alanı olarak öne çıkıyor. Gençleşen ve dijitalleşen filomuzla; yeni nesil uçaklara yaptığımız yatırımlar, kabin içi hafifletme projeleri ve veri odaklı operasyon yönetimi sayesinde daha verimli çalışıyor, çevresel etkilerimizi azaltmayı hedefleyerek sürdürülebilir büyüme yolculuğumuzu kararlılıkla sürdürüyoruz.

2025 yılı sonu itibarıyla, Türk Hava Yolları ana markasının filosu 229 dar gövde ve 142 geniş gövdeden oluşan bir yapıya ulaştı. AJet filosu 118 uçağa, kargo operasyonlarımız ise 27 uçağa çıktı. Böylece toplam filo büyüklüğü 516 (489 yolcu uçağı-27 kargo uçağı) uçağa, ortalama filo yaşı ise 9,90 seviyesine geldi.

FİLO YAŞ ORTALAMASI



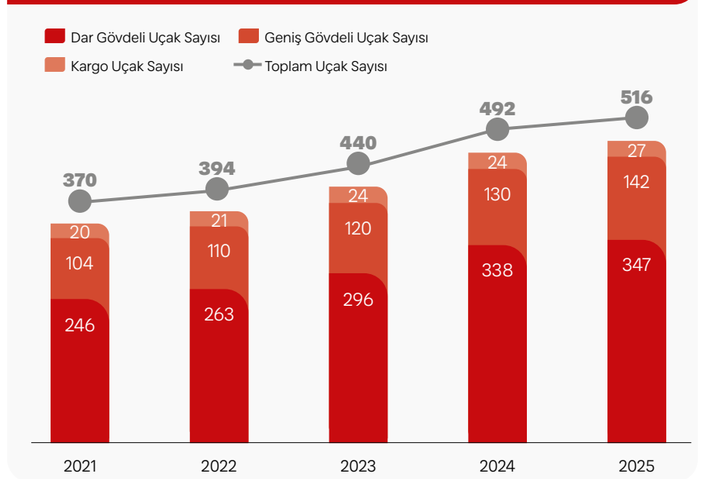
Yeni nesil ve yakıt verimliliği yüksek uçakların filodaki payını planlı biçimde artırıyoruz. Dar gövde segmentinde maliyet dezavantajı yaratan modelleri kademeli olarak devreden çıkarıyor; yakıt tüketimi, bakım giderleri ve operasyonel verimlilik açısından üstün performans sunan uçaklarla filomuzu sadeleştiriyoruz. Böylece küresel rekabete karşı daha yalın, düşük maliyetli ve sürdürülebilir bir filo yapısı oluşturuyor; uçuş ağımızı yeni destinasyonlarla daha sağlıklı genişletiyor, kapasitemizi de talep koşullarına göre esnek biçimde yönetebiliyoruz.

Yeni nesil uçaklar, filo stratejimizin temel taşı olmaya devam ediyor. 2025 yılında filoya katılması planlanan uçakların önemli kısmı A321NEO, A350-900, B737-8 MAX ve B787-9 gibi modellerden oluşuyor. Bu uçaklar, önceki nesil modellere kıyasla ortalama %15-20 yakıt tasarrufu sağlıyor; koltuk başına karbon emisyonu daha düşük, menzil–kapasite dengesi ise daha verimli bir yapı sunuyor. Uzun menzilli uçuşlardaki yakıt tasarrufu sayesinde hem karbon salımımızı azaltıyor hem de yakıt maliyetleri üzerinde olumlu etki yaratıyoruz.

Filo modernizasyonunu finansman boyutuyla da stratejik bir çerçevede yönetiyoruz. Airbus ve Boeing ile yürüttüğümüz tedarik anlaşmaları, 2033 stratejik filo planımızla uyumlu bir takvim çerçevesinde ilerliyor. Yeni nesil uçakların finansmanında sürdürülebilirlik bağlantılı kredi modelleri tercih ederek, finansal hedeflerimiz ile karbon emisyonu azaltımına yönelik taahhütlerimiz arasında güçlü bir bağ kuruyoruz. Bu yaklaşım, bilançomuzun dayanıklılığını artırırken iklim odaklı finansman araçlarının havacılık sektöründeki kullanımına öncü bir örnek oluşturuyor.

Filo modernizasyonunu, uçak tedarikinin yanı sıra kabin dönüşümleriyle iç tasarım ve ağırlık dengesinin optimize edilmesini kapsayacak şekilde yürütüyoruz. Yönetim Kurulu kararı ile alınan kabin dönüşüm projeleriyle toplamda yaklaşık 36 ton hafifletme ve yaklaşık 2.000 koltuk artışı sağlanması hedeflenmiştir.

UÇAK SAYILARI



Böylece kapasite ve gelir yaratma potansiyelimiz artarken yakıt tüketimi ve karbon emisyonlarımız geriliyor. Hafifletme projeleriyle elde edilen kazanımlar, bakım ve işletme maliyetlerine de olumlu yansıyor.

Kabin içi dönüşümün önemli bileşenlerinden biri, yeni nesil koltuk çözümleri ve uçak içi internet hizmetleri. TCI ile yürüttüğümüz çalışmalarla koltuk, eğlence sistemleri ve internet bağlantısı gibi kabin içi bileşenlerde yerli mühendislik yetkinliklerini devreye alıyor; yeni nesil kabin ürünlerini sertifikasyon süreçleriyle birlikte filomuza entegre ediyoruz. AJet'te koltukların hafifletilmesi, dizilimlerin standardizasyonu ve yeni nesil kabin tasarımları, düşük maliyetli iş modelini destekleyen önemli adımlar arasında yer alıyor.

Operasyonel verimliliği artıran asıl unsur, bu fiziksel dönüşümün dijital altyapıyla desteklenmesi. 2025 yılında kokpitte kullanılan teknik logbook'ları tablet temelli AMOSeTL çözümüyle yenileyerek, filomuzun tamamına yakınını elektronik uçuş çantası (Electronic Flight Bag – EFB) altyapısına taşıdık. Bu sayede uçak başına taşınan basılı doküman miktarı azaldı. Basılı dokümanların ortadan kalkması, hem emisyonlarımızı hem de güncelleme süreçlerinde harcanan iş gücü maliyetlerini düşürdü.

Uçuş işletme süreçlerinde kullandığımız dijital uygulamalar da bu dönüşümü destekliyor. Yakıt iadesi, izin süreçleri ve ekip tercihleri dahil birçok işlem mobil uygulamalar üzerinden yönetiliyor. Ekipler, tek bir platformdan pasaport bilgilerinden uçuş detaylarına kadar kritik bilgilere hızla erişebiliyor; planlama ve operasyonel kontrol süreçleri daha şeffaf ve izlenebilir hale geliyor.

Dönem içerisinde yakıt verimliliği tarafında yürüttüğümüz çalışmalar, somut çıktılar üretmeye devam etti. 2025 yılının ilk dokuz ayında birim yakıt tüketimi 3,08 litre/100 AKK seviyesinde gerçekleşti. 2018'de 3,31 litre/100 AKK olan göstergenin yıllar içinde kademeli gerileyerek yaklaşık %6,9'luk iyileşme sağlaması, filo modernizasyonunun ve yakıt yönetimi uygulamalarının etkisini açık biçimde ortaya koydu.

Entegre operasyon kontrol yapımız, filomuzu hem dakiklik hem de verimlilik açısından daha etkin kullanmamızı sağlıyor. 2024 yılında 121.872 dakika tehir önlerken, 2025'te sağladığımız operasyonel iyileştirmelerle bu rakamı 315.813 dakikaya çıkardık. Üç saat ve üzeri gecikmeli seferlerin toplam seferler içindeki payını 2024'te %0,8 seviyesinden (387.972 sefer içinde 3.027 sefer), 2025'te %0,5'e (423.802 sefer içinde 1.990 sefer) düşürdük.

Filo Modernizasyonu ve Gelişimi

2026'da uçak sayımızı 579'a ve yeni nesil oranımızı %52'ye; 2030'da 680 uçağa ve yeni nesil oranını %77'ye; 2033'te ise 813 uçağa ve %90'ın üzerine ulaştırmayı planlıyoruz.

%40
YENİ NESİL UÇAK ORANI

27
KARGO UÇAĞI SAYISI

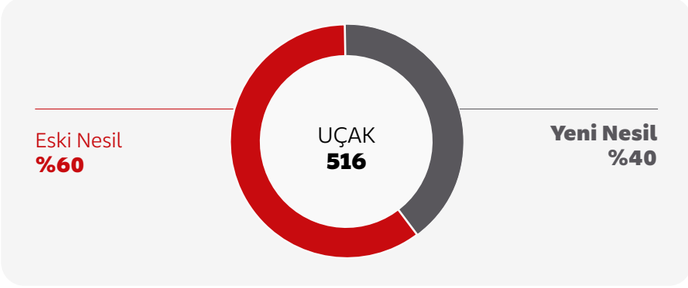
1.000 uçuş çevrimi başına "Aircraft on Ground (Uçağın yerde kalması-AOG)" oranının 2024'teki 9,8'den 2025'te 7,6'ya gerilemesi de uçaklarımızın yerde bekleme sürelerinin azaldığını ve filonun daha yoğun ve verimli kullanılabildiğini gösteriyor. Böylece zamanında kalkış performansımızı güçlendirirken, yolcu memnuniyetini ve maliyet yönetimini aynı anda destekledik.

Uzun vadeli filo stratejimiz, 2023–2033 dönemine yayılan kapsamlı bir plan üzerine kurulu. 2026'da uçak sayımızı 579'a ve yeni nesil oranımızı %52'ye; 2030'da 680 uçağa ve yeni nesil oranını %77'ye; 2033'te ise 813 uçağa ve %90'ın üzerine ulaştırmayı planlıyoruz. Bu tablo, 2050 yılına kadar karbon nötr havayolu olma hedefimizle uyumlu bir geçiş yol haritası sunuyor. Eski nesil uçakların planlı biçimde filodan çıkarılması, yeni nesil tedarik ile yakıt verimliliği projelerinin eş zamanlı yürütülmesi ve operasyonlarımızın dijitalleşmesi, karbon ayak izimizi kalıcı biçimde azaltmayı amaçlıyor.

Grup Genelinde Aynı Yol Haritası: Genç, Verimli ve Esnek Filo

Bağlı ortaklık ve iştiraklerimizde filo modernizasyonu, yakıt verimliliği ve operasyonel performansı birlikte güçlendiren ortak bir stratejik çerçeveyle ilerliyor. Turkish Cargo'da 2025 yılı itibarıyla 27 kargo uçağından oluşan filo, yeni nesil ve maliyet avantajı sunan uçaklara geçişle daha verimli bir yapıya doğru yeniden yapılandırılıyor. Yıl içinde filoya katılması öngörülen 69 uçağın 4'ünün kargo uçağı olması, kargo ağının derinleşmesini destekliyor.

AJet tarafında ise kısa vadede filonun 144 uçağa ulaşması ve ortalama yaşın 5,5 seviyesine gerilemesi; orta vadede 151, uzun vadede ise 200 uçaklık bir ölçeğe erişilmesi planlanıyor. Yeni nesil Airbus A321 NEO ve Boeing 737 MAX uçaklarıyla yapılan bu dönüşüm, yakıt verimliliği ve müşteri deneyimini aynı anda iyileştirirken, karbon azaltımına somut katkı sağlıyor; grup genelinde yakıt birim maliyetindeki düşüş ve zamanında kalkış performansındaki iyileşmeler de filonun gençleşmesinin etkisini ortaya koyuyor.



2025 YILI UÇAK SAYILARI

TK Geniş Gövde	2025 Uçak Sayısı
A350	33
A330	49
B777	34
B787	26
Toplam	**142**
Yaş Ortalaması	8,9
Yeni Nesil Oranı	%42

TK Dar Gövde	2025 Uçak Sayısı
A321 NEO	63
A320 CEO	86
B737 MAX	25
B737 NG	55
Toplam	**229**
Yaş Ortalaması	9,6
Yeni Nesil Oranı	%38

TURKISH CARGO	2025 Uçak Sayısı
A330-200F	10
B777F	11
A321-200 P2F WL	1
A310-300F WL	2
B747-400F WL	1
A330-300P2F WL	2
Toplam	**27**
Yaş Ortalaması	12,8

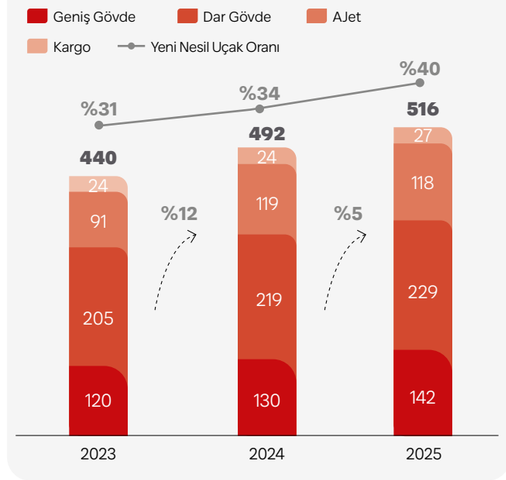
AJET	2025 Uçak Sayısı
A320 CEO	10
A321 CEO	5
A320 NEO	26
A321 NEO	16
B737 NG	44
B737 MAX	17
Toplam	**118**
Yaş Ortalaması	11
Yeni Nesil Oranı	%50

2025 YILINDA YENİ NESİL UÇAK ORANI

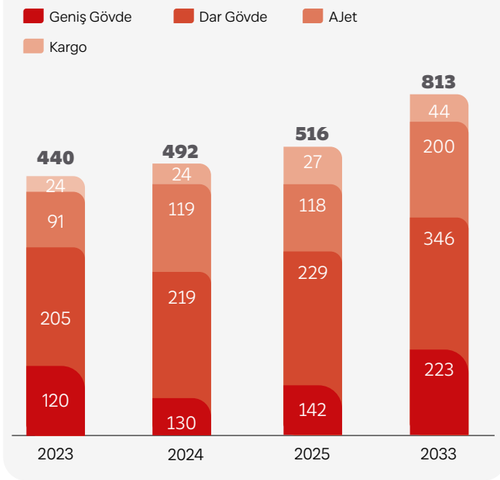
Dünya Ortalaması	%29
Türk Hava Yolları	%40

Uçak Tipi	Adet	Yaş Ortalaması
Geniş Gövde	142	8,9
Dar Gövde	229	9,6
AJet	118	11
Kargo	27	12,8
Toplam	**516**	**9,9**

KISA VADE FİLO PLANI



UZUN VADE FİLO PLANI



Sürdürülebilir İkram ve Ürünler

GIDA ÜRÜNLERİMİZİN %83'ÜNÜ YEREL TEDARİKÇİLERDEN SAĞLIYORUZ

2025’te gıda ürünlerimizin %83'ünü yurt içi tedarikçilerden temin ederken, toplam tedarikçi sayımız 1.028’e çıktı.

57,8 MİLYON
Sunulan ikram menüsü

68,6 MİLYON
İkram hizmeti verilen yolcu sayısı

Çevresel Etkileri Azaltılmış İkram Ürünleri ve Süreçleri

Uçak içi ikram süreçlerimizi; çevresel etkileri azaltan, kaynak verimliliğini artıran ve yolcu deneyimini güçlendiren entegre bir değer zinciri olarak yönetmeyi öncelik haline getiriyoruz. 2025 yılı boyunca ana markamız Türk Hava Yolları özelinde 51.602 ton gıda ürünü, 68,6 milyon yolcu (19,2 milyon iç hat + 49,4 milyon dış hat), 243 bin yükleme (86 bin iç hat, 129 bin dış hat) 20 bin ER ve 8 bin Cargo seferi yüklemesini gerçekleştirdik. Bu hacmi yönetirken gıda güvenliği, çevresel etki ve müşteri memnuniyeti hususlarını aynı çatı altında ele aldık.

İkram tedarik zincirinde yerel kaynak kullanımı bizim için temel bir öncelik. 2025’te gıda ürünlerimizin %83'ünü yurt içi tedarikçilerden temin ederken, toplam tedarikçi sayımız 1.028’e çıktı. Böylece hem yerel ekonomiyi destekliyor hem de tedarik zincirimizin dayanıklılığını artırıyoruz. Üretim ve ikram süreçlerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi standardı doğrultusunda çalışıyor, ham madde seçiminden ambalajlamaya kadar tüm aşamalarda sürdürülebilir ikram anlayışını güçlendiriyoruz.

Tek Kullanımlık Plastiklerin Azaltılması ve Hafifletme

2025’te ikram ekipmanlarımızda tek kullanımlık plastikleri azaltmayı stratejik bir öncelik haline getirdik. Yıl genelinde ikram operasyonlarımızda yaklaşık 2.340 ton plastik kullanımının önüne geçtik. FSC sertifikalı karton bardaklar, peçeteler, kesim seti zarfları, tepsi kaydırmazları ve sıcak sandviç ambalajlarıyla kağıt bazlı ürünlerimizi de sürdürülebilir orman yönetimi ilkeleriyle uyumlu hale getirmeye devam ediyoruz. 2025 yılında yalnızca ikram hizmetlerinde toplam 1.028 ton tek kullanımlık plastik kullanılmış bu kullanım 380 ton geri dönüştürülmüş plastik ile desteklenmiştir. İkram ürünlerimizde kullandığımız 1.960 ton kâğıt malzemenin tamamı ise sertifikalı kağıtlardan tercih edilmiştir. Dönüşüm çalışmalarımız kapsamında;

- 2025 Nisan itibarıyla kademeli biçimde devreye aldığımız yeni konsept menü kartlarını Orman Yönetim Konseyi (Forest Stewardship Council – FSC) sertifikalı kağıttan üretmeye başladık; yıl sonunda toplam 10,7 milyon adet menü kartında, yaklaşık 1.960 ton seviyesinde FSC belgeli kağıt kullandık.
- Sinema konseptli “movie bar” kurabiyelerinin ambalajında plastik yerine şeffaf pencereli FSC sertifikalı kağıt ambalaja geçerek 815 kilogram plastik atığı engelledik.
- Sert plastikten ürettiğimiz tükenmez kalemleri, geri dönüştürülmüş plastik ve mantar tıpadan üretilen çevreci kalemlerle değiştirdik; altı ayda 380 bin adet kalemi bu şekilde konumlandırdık. Her bir kalemin ağırlığını 10 gramdan 5,5 grama indirerek hem malzeme tüketimini hem de uçak başına ağırlığı azalttık; bu sayede 1,4 ton geri dönüştürülmüş mantar tıpa, yaklaşık 700 kilogram geri dönüştürülmüş plastik kullandık ve kalem hafifletmesinden kaynaklı ek 3,4 ton ağırlık azaltımı sağladık. Bu yaklaşım, belirli ürünlerde doğrudan plastik kullanımını devreden çıkararak geri dönüştürülmüş polietilen tereftalat (RPET) ve doğal içeriklerle eşdeğer işlevsellik elde etmemizi sağladı.
- İkram ekipmanlarında yaptığımız; kalem dönüşümü ve PLA karıştırıcıların kullanımdan kaldırılmasıyla birlikte 28,4 ton ağırlık azaltımı elde ettik. Bunun yanı sıra, ekipman ve içecek yüklemelerinde yaptığımız kapsamlı optimizasyonlarla 629 ton ekipman, 673 ton içecek olmak üzere toplam 1.302 ton ağırlığı sistemden çektik. Hayata geçirdiğimiz hafifletme projeleri, 2025 yılı için yaklaşık 571.700 ABD doları tutarında yakıt tasarrufu potansiyeli yarattı.

İkram Ekipmanlarında Hafifleme ve Yük Optimizasyonu

Atık ve gıda israfını önlemeye yönelik çalışmalarımızın temelini, ikram optimizasyon projesi oluşturdu. Bu proje kapsamında, uçuş sonrası ekiplerimiz tarafından tespit edilen tüketilmeyen ekonomi sınıfı ikram miktarlarını düzenli olarak analiz ederek veri temelli bir tahminleme modeli geliştirdik. Model çıktıları doğrultusunda 2025 yılı itibarıyla hem iç hatlarda hem de dış hatlarda, uçuşun gerçekleştiği destinasyona göre ikram yüklemelerini yeniden yapılandırdık. Bu sayede fazla ikram yükleme oranını 2025 yılında %0,94 seviyesinde tutarak gıda israfını önemli ölçüde azalttık. Uygulamayı öncelikle yoğun hatlarda devreye aldık ve ilgili hat grubunda yaklaşık %20 oranında

ikram tasarrufu sağladık. Elde edilen performans sonuçları doğrultusunda modeli kademeli olarak diğer hatlara yaygınlaştırıyor, 2026 yılında ise daha geniş bir hat portföyünde uygulamayı hedefliyoruz. Yıl genelinde uçuşlarda sunulan ikramlardan kaynaklanan toplam gıda atığı 47,8 ton olarak gerçekleşmiş olup, bunun 12,8 tonu yurt içi, 35,0 tonu yurt dışı uçuşlara aittir.

Ağırlık azaltma ve israfı önlemeye yönelik bir diğer projemiz olan No Meal, uçuşunda ikram almak istemeyen misafirlerimizin “Bu seferlik yemek almayacağım” seçeneğini işaretleyerek gıda israfının önüne geçmesine ve bir iyilik hareketine katkıda bulunmasına olanak tanıyor. Bu seçenekle yüklenmeyen her bir ikram, Kızılay ve Yeryüzü Doktorları Derneği aracılığıyla başka bir sofrada yer buluyor. Uygulama kapsamında misafirlerimiz, seçimleriyle çeşitli gıda destek programlarına katkı sağlama imkânı elde ediyor.

Özel Menüler, Dijitalleşme ve Alerjen Yönetimi

Farklı beslenme tercihlerini ve sağlık gereksinimlerini uçuş deneyiminin göz ardı edilemez bir parçası olarak değerlendiriyor, her yolcumuzun bireysel ihtiyacını en yüksek düzeyde karşılayabilmek için gayretle çalışıyoruz. 2025’te yaklaşık 1,87 milyon özel yemek talebini karşıladık. Diyabetik, glütensiz, kosher, çeşitli vejetaryen ve vegan opsiyonların yanı sıra bebek ve çocuk menüleriyle yolcu profiline uygun seçenekler sunduk. Bu sayede hem gıda israfı riskini azaltıyor hem de yolcu sağlığına ilişkin hassasiyetleri daha iyi yönetiyoruz.

Alerjen yönetiminde de dijitalleşmeyi ana araçlarımızdan biri olarak kullanıyoruz. İstanbul çıkışlı seferlerde yüklediğimiz tüm menülere ilişkin alerjen bilgilerini kabin amiri tabletlerindeki MoCA sistemi üzerinden paylaşıyoruz. Uzun menzilli dönüş uçuşları ve diğer istasyonlar için benzer altyapıyı yaygınlaştırmaya dönük çalışmalarımızı sürdürüyor, "RPA Citizen Developer" projeleriyle adam saat çalışmalarımızı optimize ediyoruz.

Uzun vadede fiziksel menü kartı ihtiyacını büyük ölçüde ortadan kaldırması öngörülen dijital menü kartı projemizi, İstanbul çıkışlı kıtalar arası seferlerimizin tamamında devreye almış bulunuyoruz. 2025’te daha fazla dış hat için test edilen uygulamanın kapsamı her geçen gün genişliyor. Uygulama sayesinde halihazırda hem kâğıt tüketimini azaltıyor hem de menü içeriklerini daha hızlı güncelleyebiliyoruz.

Kültürel Mirası Gökyüzüne Taşıyan Özel Konseptlerimiz

İkram konseptlerimizi, Anadolu’nun zengin gastronomik ve kültürel mirasını uçuş deneyiminin parçası haline getiren bir anlatım alanı olarak görüyoruz. Geliştirdiğimiz özel konseptlerle bu coğrafyanın binlerce yıllık birikimini çağdaş ikram uygulamalarıyla buluşturuyor; yerel ürünlere dayalı, hikâyesi olan ve yolcu deneyimini zenginleştiren içerikler sunuyoruz.

Sürdürülebilir İkram ve Ürünler

Geri dönüştürülebilir malzeme kullanımı, yerel tedarik oranındaki artış, tek kullanımlık plastiklerin azaltılması ve atık azaltımı; Net Tavsiye Skoru (NTS) ve uçuş sonrası memnuniyet anketlerinde anlamlı iyileşme yarattı.

2,2 MİLYONUN ÜZERİNDE SERTİFİKALI BATTANİYE

Battaniye servisinde OEKO-TEX 100 sertifikalı yolcu battaniyelerinin kullanımını artırdık; 2025 yılında 2,2 milyonun üzerinde sertifikalı battaniye ile misafirlerimizi ağırladık.

Bu yaklaşımın en somut örneklerinden biri olan "The Oldest Bread" projesi, Taş Tepeler kazılarında ortaya çıkan bulgulardan ilham alınarak geliştirildi. Yaklaşık 12 bin yıl önce Anadolu'da üretilen ata buğday temelli ekmek tarifinden yola çıkılarak hazırlanan bu özel ürün, kıtalar arası uçuşlarımızın Business kabininde sunuluyor.

Bu çalışma ile insanlık tarihinin en eski sofra pratiklerine dikkat çekerken, yerel ham maddelerden bir ürünü uçak içi ikram deneyimine entegre ediyoruz.

The Oldest Bread projesi kapsamında, ER Business uçuşlarında yolcularımıza sunulan ekmeğin keseleri uçaklardan toplanıyor; kadın kooperatifleri, vakıflar ve benzeri kuruluşlar aracılığıyla kazanıma dönüştürülmesine yönelik çalışmalar yürütüyoruz. Bu sürecin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için Kurumsal Sosyal Sorumluluk birimiyle birlikte çalışılabilecek alanları düzenli olarak değerlendiriyoruz.

Uçan aşçı hizmeti, özel gün ikramları, kutlama pastaları ve lokum sunumları gibi uygulamalarımızda da benzer bir çerçevede hareket ediyor; menü planlamasında yerel ve mevsimsel ürünleri önceliklendiriyoruz. Hat bazlı tüketim verileri ve yolcu profilleri doğrultusunda düzenli olarak güncellediğimiz bu konseptlerle hem kültürel mirasın görünürlüğünü artırıyor hem de daha dengeli, ölçülü ve sürdürülebilir bir ikram kurgusu oluşturuyoruz.

Müşteri Deneyimi, Ödüller ve Marka Değeri

İkram hizmetlerimizdeki sürdürülebilir dönüşüm, 2025'te müşteri deneyimi ve marka algısı üzerinde de net biçimde hissedildi. Geri dönüştürülebilir malzeme kullanımı, yerel tedarik oranındaki artış, tek kullanımlık plastiklerin azaltılması ve atık azaltımı; Net Tavsiye Skoru (NTS) ve uçuş sonrası memnuniyet anketlerinde anlamlı iyileşme yarattı.

Uçak içi IFE ekranları aracılığıyla ölçümlediğimiz müşteri memnuniyeti anketleri, sürdürülebilir ekipman ve ikram bileşenlerimizin yolcu gözündeki karşılığını ölçmemizi mümkün kıldı. Anket sonuçlarında kullandığımız ekipmanlara verilen yüksek puanlar, çevre dostu malzeme tercihleriyle hizmet kalitesi algısı arasında güçlü bir bağ olduğunu ortaya koydu.

Uçak İçi Konfor Ürünleri ve Çevresel Etkisi Azaltılmış Ürünler

Sürdürülebilir uçak içi ürün ve hizmetlerimiz (2025)

- Oyuncaklarda %100 doğal pamuk (natural cotton) oyuncak keseleri, geri dönüştürülmüş materyalden üretilmiş oyuncaklar (recycled plastik oyuncaklar), FSC sertifikalı oyuncak seti kitapçıkları
- TS EN 13432 uyumlu biyobozunur ve kompostlanabilir battaniye ve kulaklık ambalajı etiketli
- Geri dönüştürülmüş iplikten GRS sertifikalı, OEKO-TEX 100 belgeli battaniyeler
- Compostable ambalaj yerine FSC sertifikalı rulo Business Class ve Economy Class battaniyeler
- FSC sertifikalı uçak içi kağıt ürünleri (klozet kağıdı kutusu, hasta torbası vb.) etiketler ve dezenfeksiyon kartları
- %100 geri dönüştürülmüş plastikten üretilmiş emniyet kartları
- FSC sertifikalı kabin ekibi not kartları
- Seyahat setlerinde geri dönüştürülmüş (RPET) malzemeden göz bandı, çorap ve terlikler, buğday samanı karışımından üretilen diş fırçaları,
- Geri dönüştürülmüş malzemeden terlik ve terlik kılıfı, FSC sertifikalı etiket
- Geri dönüştürülmüş iplikten GRS sertifikalı ER Business Class terlikler
- %40 geri dönüştürülmüş ham maddeli kabin içi çöp poşetleri ve malzeme poşetleri
- Vegan içerikli kozmetik setleri
- Kulaklık ve battaniye temizleme hizmeti

Kabin içi konfor ürünlerinde de sürdürülebilir malzemelere geçişi hızlandırıyoruz. 2025 itibarıyla;

- Business Class seyahat setlerinde göz bandı, kulaklıklar ve çoraplarda RPET, kulak tıkacı ambalajlarında ise kraft kağıt tercih ettik. Ayrıca seyahat seti bilgilendirme kartlarının yerini alan QR kod uygulamasıyla bilgilendirmeyi dijital ortama taşıdık.
- Ekonomi sınıfında göz bandı, çorap ve terlikler geri dönüştürülmüş (RPET) malzemeden üretilmiştir.
- Çocuk yolcularımız için oyuncak setleri; sürdürülebilir içerikli oyuncaklar, FSC sertifikalı etkinlik kitapçıkları ve pamuk bez çantalarla yeniden tasarladık.

- 2025'te ER Business Class konfor setlerindeki diş fırçalarını buğday samanı karışımlı plastikten bambu malzemeye dönüştürdük, fırça kapağı buğday samanı olarak devam etmekte olup yılın ilk on ayında yaklaşık 1 milyon seti bambu diş fırçalı olarak servis ettik.
- Battaniye servisinde OEKO-TEX 100 sertifikalı yolcu battaniyelerinin kullanımını artırdık; 2025 yılında 2,2 milyonun üzerinde sertifikalı battaniye ile misafirlerimizi ağırladık.
- Kulaklık ambalajlarında TS EN 13432 standardına uyumlu biyobozunur ve kompostlanabilir çözümler kullanmaya devam ettik.
- Battaniye servisinde compostable poşet yerine FSC sertifikalı rulo etiket uygulamasına geçtik.

2025 yılında uçak içi ürünlerde hayata geçirdiğimiz sürdürülebilir uygulamalarla toplam 773,31 ton tek kullanımlık plastikten kaçındık. Bu miktarın 361,06 tonu konfor setlerinden, 75,65 tonu kulaklık uygulamalarından, 336,61 tonu ise battaniye servisinde tercih ettiğimiz alternatif malzemelerden kaynaklandı.

Sertifikalı ürünlerde 2021–2025 arasında güçlü bir artış eğrisi yakaladık. 2025'te:

- FSC sertifikalı oyuncak setlerinde yaklaşık 973 bin adede ulaştık.
- TS EN 13432 uyumlu biyobozunur kulaklık ambalajında yaklaşık 39 milyon adede ulaştık.
- Battaniye ambalajında ise yeniden tasarlanan FSC sertifikalı rulo etiket uygulamasına geçişle biyobozunur ambalaj kullanımını 2 milyon adetten 330 bin adete düşürdük.

Çevresel Etkileri Düşürülmüş Ürünler (adet)	2021	2022	2023	2024	2025
Orman Yönetim Konseyi (FSC) Sertifikalı Oyuncak Setleri	323.925	677.809	366.450	436.812	972.931
TS EN 13432 Standardına Uygun Biyobozunur ve Kompostlanabilir Kulaklık Ambalajı	16.722.548	30.307.783	34.388.286	29.181.724	38.736.290
TS EN 13432 Sertifikalı Biyobozunur ve Kompostlanabilir Battaniye Ambalajı	6.223.785	8.823.067	10.441.690	2.019.631	330.060*
OEKO-TEX 100 Sertifikalı Yolcu Battaniyeleri	1.144.145	1.552.460	1.554.476	2.019.631	2.233.499
Vegan İçerikli Kozmetik Setleri	63.471	1.313.320	3.569.512	3.723.068	217.964**

**2025 Mart itibarıyla compostable poşet servisi kaldırılarak FSC etikete geçilmiş olup 01.01.2025-03.03.2025 arası tüketim baz alınmıştır.*
***2025 yılı itibarıyla yeni YC konfor set servisine başlanmış olup içerisinde lip balm ürünü bulunmamaktadır.*

Sürdürülebilir İkram ve Ürünler

2025 Yılında Sertifikalı Uçak İçi Ürün Tüketim Adetleri

	ÜRÜN	2025 YILLIK TÜKETİM
FSC'li ürünler	Oyuncak setleri	972.931
	Etiketler	1.571.858
	Battaniye Etiketleri	10.865.170
	Kulak Tıkacı Paketi	859.020

Uçak İçi Konfor Ürünlerinde Sürdürülebilirlik Yolculuğumuz

"Daha Az Plastik, Daha Fazla Doğal"

Hedef: Plastik ayak izini azaltmak

Ne yaptık?
RPET göz bandı ve çorap
Kraft ambalaj
FSC çocuk setleri, pamuk çantalar

Doğal Malzemeye Geçiş

Hedef: Fosil bazlı plastik yerine yenilenebilir kaynak

Ne yaptık?
Bambu diş fırçası (ER Business Class)

Sertifikalı Tekstil

Hedef: Sağlıklı, güvenli ve izlenebilir ürün

Ne yaptık?
OEKO-TEX® 100 battaniyeler

Çevre Dostu Ambalaj

Hedef: Biyobozunur ve kompostlanabilir çözümler

Ne yaptık?
TS EN 13432 uyumlu kulaklık & battaniye ambalajları

Destek Ürünlerinin Dönüşümü

Hedef: Kabindeki tüm temas noktalarında sürdürülebilirlik

Ne yaptık?
%100 geri dönüştürülmüş plastik emniyet kartları
%40 geri dönüştürülmüş malzemeli çöp & malzeme poşetleri
FSC sertifikalı kağıt ürünler (bardak, peçete, zarflar, ambalajlar)

2025 Çıktıları

- Tek kullanımlık plastiklerde düşüş
- **~1 milyon** bambu diş fırçalı set
- **2,2+ milyon** sertifikalı battaniye
- FSC oyuncak seti: **~973 bin**
- Biyobozunur kulaklık ambalajı: **38,7 milyon**
- Biyobozunur battaniye ambalajı: **330 bin**
- Daha düşük atık
- İzlenebilir tedarik
- Daha güçlü çevresel uyum

AJET'TE YEREL KAYNAK ORANI %60 SEVİYESİNDE

AJet'te 2025 yılında iç ve dış hatları kapsayan iki ayrı menü dönemiyle yaklaşık 400 ton gıda ikramı gerçekleştirdik; ikram tedarikinde yerel kaynak oranı %60 seviyesinde seyretti.

MALİYET VE ATIKTA KAZANIM

Kargo operasyonlarında palet örtüleri ve ambalaj malzemelerinde geri dönüşüme uygun malzemelerin kullanımını artırıyor, ambalajın yeniden kullanımı ve onarımıyla hem maliyet hem atık tarafında kazanım sağlıyoruz.

Grup Genelinde Yaklaşım: AJet ve Kargo Operasyonları

Bağlı ortaklık ve iştiraklerimizde de benzer bir sürdürülebilir ikram yaklaşımı benimsiyoruz. AJet'te 2025 yılında iç ve dış hatları kapsayan iki ayrı menü dönemiyle yaklaşık 400 ton gıda ikramı gerçekleştirdik; ikram tedarikinde yerel kaynak oranı %60 seviyesinde seyretti. Ana ürün gruplarında yabancı marka ürün sayısını %15 oranında düşürerek tedarik zincirini daha yüksek oranda yerelleştirdik ve plastik pipet kullanımını tamamen sonlandırarak yaklaşık 100 kilogram plastikten kaçındık. Menülere ilişkin içerik ve alerjen bilgilerini www.ajet.com üzerinden dijital formatta paylaşıyor, özel menüleri konserve ürünler üzerinden yapılandırıyoruz. Bu sayede AJet tarafında da şeffaflığı artırıyor ve yolcu beklentilerini daha iyi yönetiyoruz.

Kargo operasyonlarında palet örtüleri ve ambalaj malzemelerinde geri dönüşüme uygun malzemelerin kullanımını artırıyor, ambalajın yeniden kullanımı ve onarımıyla hem maliyet hem atık tarafında kazanım sağlıyoruz. SmartIST Kargo Binası'nda ambalaj tüketimini, malzeme türlerine göre izleyip ahşap, plastik, kağıt/karton ve metal kullanımını verimliliği esas alarak daha sürdürülebilir bir yapıya taşımayı hedefliyoruz.

2026 Yol Haritamız ve 2033 Vizyonumuz ile Uyum

2026 yol haritamızı ve sürdürülebilir ikram ve ürün stratejimizi, 2033'e uzanan filo ve çevresel sürdürülebilirlik vizyonumuzla aynı eksende konumlandırıyoruz. İkram tarafında yerel tedarik oranını yukarı taşımayı, hat bazlı yükleme ve optimizasyon projeleriyle ikram atığında tasarruf potansiyelini büyütmeyi hedefliyoruz. Kabin içi ürünlerde geri dönüştürülebilir, kompostlanabilir veya uluslararası sertifikalara sahip malzemelerin kullanımını standart haline getirmeyi; tek kullanımlık plastiklerde kademeli azaltımı sürdürerek plastik yoğun ürünleri alternatif malzemelerle değiştirmeyi planlıyoruz.

Bu çerçevede, Sürdürülebilirlik Komitesi ve Sürdürülebilir Uygulamalar Alt Çalışma Komitesinin yönlendirmesiyle küresel havayolu benchmark'larını ve sektör regülasyonlarını yakından izliyoruz. İkram ve kabin ürünlerinde yaptığımız her iyileştirmenin yakıt verimliliği, karbon emisyonu, tedarik zinciri dayanıklılığı, müşteri memnuniyeti ve marka değeri üzerinde eş zamanlı etki üretmesini amaçlıyoruz. 2025 sonuçları, bu entegrasyonun somut çıktılar verdiğini gösteriyor. 2033 vizyonumuz doğrultusunda sürdürülebilir ikram modelimizi adım adım güçlendirmeye devam ediyoruz. Bu hedefleri yıllık gözden geçirmelerle izliyor, gerektiğinde metrik ve uygulamaları güncelleyerek yol haritamızı dinamik tutuyoruz.

Uçuş Operasyonları

YOLCU BAĞLANTILARINI VE HİZMET SEVİYESİNİ **KORUMAYI SÜRDÜRDÜK**

Ağ planlama, kapasite yönetimi, alternatif rota tasarımları ve uçak tipi değişiklikleriyle yolcu bağlantılarını ve hizmet seviyesini korumayı sürdürdük.

355.672
TK yolcu sefer sayısı

1.170
Günlük ortalama sefer sayısı

2025 yılında hava sahası kısıtları, olumsuz meteorolojik koşullar ve politik risklerin yoğunlaştığı bir ortamda operasyonlarımızı hem ölçek hem de kalite bakımından ileri taşıdık. Ocak–Ekim döneminde yolcu sefer sayısı 355.672'ye, günlük ortalama sefer sayısı 1.170'e, yolcu sayısı 58,8 milyona ulaştı; doluluk oranı %83 ile 2024'ün üzerine çıktı. Hacmi artırırken operasyonel verimlilik göstergelerinde de anlamlı iyileşmeler sağladık.

Zamanında kalkış performansı – On-Time Performance (OTP) – 2024'te %74,1 iken 2025'te %80,6'ya yükseldi. Sefer başına ortalama gecikme süresi 15,2 dakikadan 11 dakikaya indi; yaklaşık %28'lik bir iyileşme kaydettik. Sefer iptallerinin %49'u meteorolojik etkenler, kalanı meydan kapalılıkları, NOTAM düzenlemeleri, politik gerilimler ve diğer operasyonel unsurlardan kaynaklandı. Buna karşın ağ planlama, kapasite yönetimi, alternatif rota tasarımları ve uçak tipi değişiklikleriyle yolcu bağlantılarını ve hizmet seviyesini korumayı sürdürdük.

Eurocontrol bölgesinde uygulanan kalkış slotu – Calculated Take-Off Time (CTOT) – kısıtlarının etkisini azaltmak amacıyla uçuş operasyon kontrol birimlerimiz, hava seyrüsefer hizmet sağlayıcıları ve Eurocontrol ile yakın çalıştık. 2025'te CTOT atanan seferlerde 1.094.619 dakikalık slot süresinin 622.067 dakikasını iyileştirdik. Rota optimizasyonu uygulanan 11.233 seferde kayda değer maliyet avantajı sağladık; yaz dönemindeki ek slot optimizasyonları ve saha koordinasyonlarıyla ilave gecikmeleri sınırlayarak Avrupa hava sahasındaki yoğun ATFM baskısına rağmen rekabetçi OTP seviyesini koruduk.

Divert yönetiminde meteorolojik ve operasyonel riskleri aylık bazda analiz ediyoruz. 2025 yılında düşük görüş, oraj, rüzgar limitleri ve frenleme koşullarına bağlı divertler Operasyon Planlama ve Destek ile Uçuş Operasyon Kontrol müdürlüklerince ayrıntılı biçimde incelendi. Divert riski yüksek meydanlar için uçuş öncesi planlamada alternatif meydan, yakıt ve rota kurgularını güçlendirdik; bu analizleri rota ve meydan planlamasına düzenli geri besleme olarak işlettik.

Entegre Operasyon ve Veri Yönetişimi

Kalkış, iniş ve gecikme bilgilerini içeren hareket mesajlarının doğruluğunu merkezî ekranlar üzerinden izliyor; operasyon kayıtlarında eksik veya hatalı veri oluştuğunda ekipleri otomatik uyarıyoruz. Uçuş operasyonlarına ait veri envanterini çıkararak verileri gizlilik ve iş etkisine göre sınıflandırdık; iş sürekliliği, müşteri memnuniyeti, itibar, uyum ve analitik açısından kritik veri setleri için öncelikli veri kalitesi programı tasarladık.

Dijital dönüşümü desteklemek üzere BOSS veri ambarı – Data Warehouse (DWH) – entegrasyonu kapsamında 15 raporu devreye aldık. Uçak kuyruk müsaadelerini gerçek zamanlı kontrol eden robotik süreç otomasyonu – Robotic Process Automation (RPA) – projeleriyle müsaadesi olmayan kuyruklar için planlama yapılmamasını sağlayan bir kontrol zinciri kurduk. Netline++ ve tek ekran operasyon vizyonu çerçevesinde tasarlanan OpsNow sistemi ile operasyonu uçtan uca izlenebilir bir mimariye taşıyoruz.

Hayata geçirdiğimiz canlı dashboard ve veri analitiği projeleri, ekip planlamadan kaynaklanan gecikmeleri azaltarak gün içi operasyonda proaktif karar alma kapasitesini artırdı. 2025 boyunca kabin ve kokpit ekiplerinden gelen 250 bini aşkın çağrının %99'undan fazlasını ilk 7 saniye içinde yanıtladık; bu performans hem operasyonel çevikliği hem de ekip memnuniyetini destekledi.

Yeni ekip planlama sistemi için gereksinim analizi, kural çalıştayları ve kavram kanıtı – Proof of Concept (PoC) – süreçlerini büyük ölçüde tamamladık; entegrasyon ve veri geçişi – Data Migration – çalışmalarını başlattık. Sistem, 2026'nın son çeyreğinde canlıya alınmak üzere test, kullanıcı kabul ve eğitim aşamalarına ilerliyor.

Uçuş Emniyeti, GNSS Riskleri ve Pilot Yetkinlikleri

Operasyonel Uçuş Planı – Operational Flight Plan (OFP) – ile hava trafik uçuş planı – Air Traffic Services Flight Plan (ATS FPL) – arasındaki farklılıkları azaltmak için Selfbriefing uygulamasına otomatik OFP/ATS FPL karşılaştırması ekledik; uyumsuzluk halinde uyarı üreten bir yapı kurduk. Uçuş planı oluşturulduktan sonra ilgili uçak için yeni Minimum Equipment List/ Configuration Deviation List (MEL/CDL) girdisi oluştuğunda dispeç ekiplerine sistemsel bildirim gönderiyoruz; planlama ile fiili konfigürasyon arasındaki farkları bu şekilde kontrol ediyoruz.

GPS/Global Navigation Satellite System (GNSS) spoofing/jamming risklerini filo bazında yönettik. Her filo için "GNSS Interference Guide" dokümanları yayımladık; e-öğrenme modüllerini tüm pilotlarımıza atadık ve yıl içinde gelen geri bildirimler doğrultusunda bu kılavuzları iki kez güncelledik. Üretici firmaların yayımladığı tamamlayıcı prosedürleri filolara ileterek uygulamayı standart hale getirdik.

Timely Configuration Policy kapsamında geç konfigürasyon değişiklikleri (Late Configuration Change) 2024'te 1 milyon uçuşa normalize edildiğinde 40,28 seviyesindeyken, 2025'te 29,23 düzeyine indi ve yaklaşık %27'lik bir iyileşme sağlandı. Pilot yetkinliklerini geliştirmek amacıyla uyguladığımız Route to Command (RTC) sürecinde 2025 yılında 311 ikinci pilot için gelişim merkezi uygulaması gerçekleştirdik. 243 pilotla geri bildirim görüşmeleri yaptık; 70 pilot için sınıf eğitimleri ve atölye çalışmalarını içeren gelişim programları planladık. Uçuş Eğitim Yönetim Sistemi – Flight Training Management System (FTMS) – için yürütülen analizler, eğitim süreçlerinin dijitalleşmesine yönelik tercih edeceğimiz yapıyı netleştirdi.

Yakıt ve Enerji Yönetimi

Yakıt ve enerji yönetimini operasyonel verimlilik ve karbon emisyonlarının azaltılması hedefleri etrafında dijital araçlar ve veri analitiği ile yürütüyoruz. 2025 yılı sonunda 67.521 ton yakıt tasarrufu sağlayarak 213.365 ton karbondioksit (CO_2) emisyonunun atmosfere salımını önledik. Bu tasarrufun 60.230 tonluk kısmı pilotaj uygulamalarına dayanıyor; uçuş ekiplerimizin yakıt verimliliği odaklı davranışlarını somut göstergelerle izliyoruz.

Yakıt verimliliği sistemlerimiz, uçuş planı ile fiili uçuş arasındaki farkları rota, irtifa ve hız profili dahil olmak üzere uçuş safhalarında analiz ediyor. Kaptan pilotlar "My Fuel Efficiency Performance Report" ile kişisel performanslarını filo bazında karşılaştırmalı olarak görebiliyor. İstatistiksel rezerv yakıt yönetimini sağlayan Statistical Contingency Fuel projesinde gerekli entegrasyonları tamamlayarak kriterleri karşılayan uçuşlar için rezerv yakıt planlamasını istatistiksel yöntemlere dayandırdık.

Uçuş Operasyonları

Tek motor taksi uygulamalarında 2024 yılında 12.746 ton yakıt ve 40.149 ton CO_2 tasarrufunu 2025 yılında 16.292 ton yakıt ve 51.482 ton CO_2 tasarrufu seviyesine yükselttik.

138
BİN TON
2026-2036 dönemi uçuş operasyonlarında yıllık yakıt tasarrufu hedefi

YAKIT VERİMLİLİĞİ KÜLTÜRÜNÜ PEKİŞTİRİYORUZ
Düzenli filo webinarları, öğretmen toplantıları ve pilot bilgilendirme oturumlarıyla yakıt verimliliği kültürünü pekiştiriyoruz.

Taksi aşamalarında makine öğrenimi tabanlı modellerle pist bazında yakıt planlaması yapıyoruz. Pax&Baggage Weight Prediction sistemiyle yolcu ve bagaj ağırlıklarını makine öğrenimi algoritmalarıyla tahmin ederek Zero Fuel Weight (ZFW) tahminini gerçek değerlere yaklaştırıyoruz. Tek motor taksi uygulamalarını hem prosedürler hem teşvik mekanizmalarıyla destekledik; 2024 yılında 12.746 ton yakıt ve 40.149 ton CO_2 tasarrufunu 2025 yılında 16.292 ton yakıt ve 51.482 ton CO_2 tasarrufu seviyesine yükselttik. Düzenli filo webinarları, öğretmen toplantıları ve pilot bilgilendirme oturumlarıyla yakıt verimliliği kültürünü pekiştiriyoruz.

Orta ve uzun vadede 2026–2036 döneminde yıllık yakıt tasarrufu hedefini kademeli biçimde 75 bin tondan 138 bin tona çıkaracak bir yol haritası belirledik. Kokpit dijitalleşmesi odağında Flight Deck Advisor ve Fuel Efficiency Mobile App projeleriyle; uçuş esnasında sürat optimizasyonunu destekleyen, pilotların yakıt performanslarını mobil ortamda izleyebildiği bir yapı kurmayı hedefliyoruz.

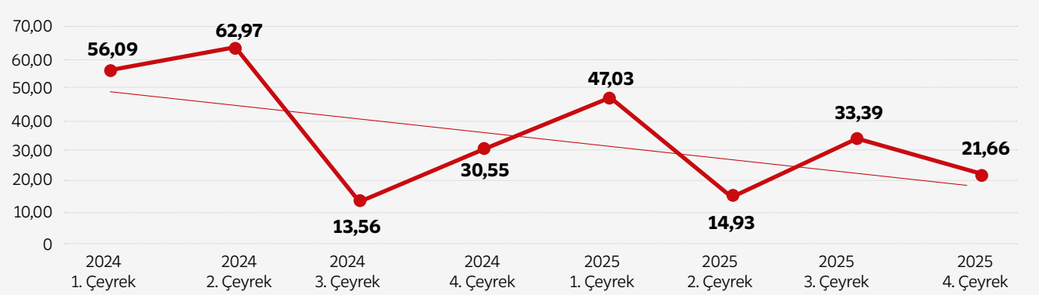
Kabin Operasyonları, Misafir Deneyimi ve Sürdürülebilirlik

Emniyet, misafir deneyimi, operasyonel verimlilik ve sürdürülebilirlik boyutlarını tek çerçevede ele alıyoruz. 2025 yılında 1.103 standardize kabin amiri ile 1.587 standardize uçuş gerçekleştirdik; emniyet, güvenlik ve operasyonel standartlara uyumu uçuş ortamında gözlemledik ve gerekli düzeltici/önleyici adımları hızla devreye aldık.

2025 yılında kabin ekibi kaynaklı şikayet oranı 1.000 yolcu başına 0,036 oldu. Türk Hava Yolları Net Tavsiye Skoru (Net Promoter Score-NTS), 2025 yılında 10 puan artış gösterdi. Zamanında kalkış performansını desteklemek amacıyla kabin amirleriyle yıl boyunca Microsoft Teams üzerinden 20 oturum "Tehir Değerlendirme Süreçleri ve On-Time Performance" webinarı gerçekleştirdik; 5 ve üzeri tehir kaydı bulunan kabin amiri sayısı bir yıl içinde 21'den 11'e düştü.

Geri bildirim kültürünü güçlendirmek için "Geri Bildirim Kültürü" dijital eğitimini devreye aldık; mikro öğrenme içerikleri ve kabin amiri iPad ekranlarındaki görsellerle bu kültürü günlük işleyişin parçası haline getirdik. Kabin ekiplerinin uçuş bazlı performansını ölçen değerlendirme formlarından elde edilen veriler, yetkinlik bazlı performans yönetimini kapsamaktadır.

2024-2025 ÇEYREK BAZLI LATE CONFIGURATION OLAYLARI (*1M UÇUŞ NORMALİZASYON)



2024 sonunda başladığımız Sürdürülebilirlik Elçileri Projesi'ni 2025'te 105 gönüllü kabin ekibiyle devam ettirdik. Elçiler, uçak içi çevre uygulamalarının hayata geçirilmesinde, yakıt tasarrufu ve plastik kullanımı gibi alanlarda ekipler arasında farkındalık yaratıyor. Zorunlu ve gönüllü hatlarda atık ayrıştırma uygulamalarını genişlettik. "Plastik kapaklar Drawer'da, Engelsiz Hayatlar Yarında" projesi kapsamında 2025 yılında 700 kilogram plastik kapağı Türkiye Omurilik Felçlileri Derneği'ne teslim ettik.

Bağlı Ortaklık ve İştirakler: AJet, SunExpress ve Kargo Operasyonları

AJet, 2025'te büyüme eğilimini sürdürerek ağını ve kapasitesini güçlendirdi. Ocak–Aralık döneminde 144.099 yolcu seferiyle tarihsel olarak en yüksek seviyeye ulaştı; günlük ortalama 395 sefer gerçekleştirildi. 24 Ağustos 2025'te 500 seferle yılın en yoğun gününde operasyon yüksek hizmet standardıyla yönetildi.

Operasyonel performans tarafında AJet, zamanında kalkış performansını (On-Time Performance – OTP) %77,1 seviyesine taşıdı (2024: %72,1). Ortalama gecikme süresi 17,4 dakikadan 13,1 dakikaya gerilerken sefer iptal oranı %1,3 düzeyinde oluştu; iptallerin %52'si meteorolojik koşullardan kaynaklandı. Divert oranı %0,27 seviyesinde gerçekleşirken, bu divertlerin %62'si olumsuz hava koşullarından kaynaklandı.

SunExpress ise operasyonel süreklilik ve zaman performansı odağını koruduğu bir yılı geride bıraktı. Zamanında kalkış performansı (OTP) varışlarda %76,8 olarak gerçekleşti. Aynı dönemde iptal oranı %0,1 gibi düşük bir seviyede kaldı.

Uçuşların %0,2'si, ağırlıklı olarak olumsuz hava koşulları, yolcu kaynaklı tıbbi acil durumlar ve teknik nedenlerle alternatif meydanlara divert edildi. Emniyet tarafında ise SunExpress'in

emniyet performans göstergeleri 100'ün üzerinde seyrederek yıllık hedeflerin üzerinde gerçekleşti. 2025 yılında 4 kıtada 37 ülkede 108 farklı meydan değerlendirmesi yapılırken, risk puanlamasına göre Category C (yüksek riskli) olarak sınıflanan havalimanları için ilave operasyonel tedbirler ve ekip yetkinliğini güçlendiren özel eğitimler hayata geçirildi.

Kargo operasyonlarında yolcu–kargo ağ sinerjisini daha sistematik biçimde kullandık. 2025 yılında 2,17 milyon ton kargo taşıyarak yaklaşık 3,4 milyar ABD doları gelir elde ettik. Kargo operasyonlarında yolcu uçakları ağırlıklı kullanılarak yolcu uçaklarının kâr performansı desteklenirken filo kapasite kullanımı da optimize edildi. Sefer planlama, yükleme ve ağırlık/denge – Weight and Balance (W&B) – süreçlerinde yolcu ve kargo ağı birlikte değerlendirilerek yakıt tüketimi ve karbon emisyonu açısından daha dengeli bir yapı kuruldu.

THY Teknoloji, entegre operasyon kontrol yapımızı 2025'te veri temelli ve gerçek zamanlı yönetim ilkeleriyle güçlendirmeyi sürdürdü. İştirak şirketimiz tarafından geliştirilen merkezî operasyon takip platformu ATOM, grup havayollarının operasyon yönetimini veri yönetişimi, makine öğrenmesi (Machine Learning – ML) ve anlık izleme yetkinlikleriyle destekliyor. ATOM'un alarm bileşeni, farklı alanlardaki uzman operasyon ekiplerinin kişiselleştirilmiş ihtiyaçlarına göre, artan uçuş hacmi içinde manuel takibi güçleşen kritik değişiklikleri anlık olarak izleyebilecek şekilde yeniden tasarlandı. Uçuş zamanlamalarındaki güncellemeler, hava trafik yönetiminden alınan slot bildirimlerindeki değişiklikler, gecikme eğilimleri ve gece uçuş kısıtlamalarına yaklaşan riskli durumlar sistem tarafından otomatik olarak analiz edilerek ilgili birimlere yönlendiriliyor; bu proaktif yapı, potansiyel aksaklıkların zincirleme gecikmelere dönüşmeden önce tespit edilmesini sağlayarak operasyon sürekliliğini, zaman yönetimini ve maliyet etkinliğini güçlendiriyor.

Gelecek Dönem Öncelikleri

Operasyonel performansı bir üst seviyeye taşırken emniyet, dakiklik ve yolcu deneyimini birlikte ele alıyoruz. 2026 ve sonrasında Zamanında Kalkış Performansı (OTP) hedeflerimizi yukarı yönlü revize etmeyi, bağlantı uçuşunu kaçıran yolcu (MISCON) oranlarını azaltmayı ve özellikle üç saat ve üzeri tehirleri sınırlamayı öncelikli odak alanları olarak belirledik. 2025 yılı genelinde transfer yolcu MISCON oranını %2,15 seviyesinde tuttuk; Yolcu Destek Merkezi (Passenger Care Center) ekibimiz MISCON yolcuların %61,29'una işlem yaparak yıl geneli hedef oranlarımızın üzerinde bir performans sergiledi. Süreç Performans Göstergesi Takibi kapsamında yıl boyunca kademeli olarak yükselttiğimiz hedef oranların her dönemde aşılması, operasyonel müdahale kabiliyetimizde ve süreç olgunluğumuzda kaydettiğimiz ilerlemeyi somut olarak ortaya koydu.

Uçuş Operasyonları

Rota optimizasyonları sayesinde Ocak–Aralık döneminde yaklaşık 43,9 milyon ABD doları tutarında potansiyel gecikme maliyetinin oluşmasını engelledik.

%61,29
İşlem yapılan MISCON yolcu oranı

NETLINE++ UÇAK ATAMA ALTYAPISI
Filo ve ağ planlama tarafında NetLine uçak atama altyapımızı NetLine++ ile yenilemeyi planlıyoruz.

Uçuş planlama tarafında, dispeç ekiplerimiz tarafından kullanılan FPM sisteminin altı yıllık lisans sürecinde üçüncü yıla gelirken, artan operasyonel ihtiyaçlar doğrultusunda yeni nesil bir sistem alımını değerlendiriyoruz. Aksaklık yönetiminde ise BCG // Disruption Recovery çözümünün satın alım sürecini yürütüyor; gecikme ve iptallerin yönetiminde veri odaklı, senaryo bazlı karar destek altyapısını güçlendirmeyi hedefliyoruz. Kurum içi geliştirdiğimiz OpsNow platformu ile uçuş operasyonlarını tek bir ekran üzerinden gerçek zamanlı izlemeyi, aksayan noktaları anlık olarak tespit etmeyi ve operasyonu uçtan uca takip ederek görev atama ve izleme süreçlerini daha etkin şekilde yönetmeyi amaçlıyoruz.

Filo ve ağ planlama tarafında NetLine uçak atama altyapımızı NetLine++ ile yenilemeyi planlıyoruz. Bu geçişle birlikte planlama kabiliyetimizi, senaryo üretme hızımızı ve operasyonel esnekliğimizi artırmayı hedefliyoruz. Hızlı uçuş planı aksiyonları, uçak swaplama, shortcut/direkt rota kullanımı, istasyon koordinasyonu ve uygun park pozisyonu taleplerini entegre bir yaklaşımla kullanarak, gecikmeleri mümkün olduğunca 180 dakikanın altında tutmayı amaçlıyoruz. Bu sayede hem MISCON yolcu sayısını azaltmayı hem de gecikmelerden kaynaklanan yolcu tazminatlarını sınırlamayı hedefliyoruz. Regülasyonlara tam uyum içinde yürüttüğümüz rota optimizasyonları sayesinde Ocak–Aralık döneminde yaklaşık 43,9 milyon ABD doları tutarında potansiyel gecikme maliyetinin oluşmasını engelledik.

Bu bütüncül yaklaşım, Türk Hava Yolları uçuş operasyonlarının emniyet seviyesini, dijital olgunluğunu ve sürdürülebilirlik performansını aynı çerçevede ileri taşımaya devam etmemizi sağlayacak; ölçek ekonomisi, operasyonel esneklik ve yolcu memnuniyetini birlikte güçlendirdiğimiz bir gelecek dönemin zeminini oluşturacaktır.

Yer Hizmetleri

PREMIUM YOLCU DENEYİMİ KURGULUYORUZ

Türkiye içinde 14, yurt dışında 8 özel yolcu salonu ile premium yolcu deneyimini yer süreçleri boyunca kesintisiz kurguluyoruz.

%80,6
TK zamanında kalkış performansı

%9,2
TK tarifeli, ilave ve charter yolculu sefer sayısı artışı

Yerdeki performansımızı, uçuş deneyiminin ilk halkası olarak görüyoruz. Yolcunun rezervasyon anından bagajını teslim aldığı ana kadar tüm temas noktalarını emniyetli, akıcı ve dijital destekli süreçler etrafında yönetiyoruz.

Operasyon Hacmi ve Zamanında Kalkış Performansı
2025 yılında, 2024'e kıyasla TK tarifeli, ilave ve charter yolculu sefer sayısı %9,2, bu seferlerde hizmet verilen yolcu sayısı %8,8 arttı. Zamanında kalkış performansımız %80,6 seviyesinde gerçekleşirken, yer operasyonu kaynaklı gecikmeleri %35,3 oranında aşağı çektik. Bu iyileşmede, blok sürelerinin gerçek kullanım ve ihtiyaçlara göre yeniden düzenlenmesi, yedek uçak sayısının optimize edilmesi, istasyon koşullarına göre esnek yerde kalış süresi planlamalarının yapılması ve belirli istasyonlarda yer hizmetleri süresinin gözden geçirilmesi etkili oldu.

Türkiye içinde 14, yurt dışında 8 özel yolcu salonu ile premium yolcu deneyimini yer süreçleri boyunca kesintisiz kurguluyoruz.

Dijital Yer Operasyonları ve Bagaj Yönetimi
2025 yılında da yer operasyonlarımızı; emniyet, hız ve şeffaflık odağında, uçtan uca dijital olarak izlenebilir bir yapıya taşımaya devam ettik. Apronda verilen hizmetlerden terminal içi yolcu akışı ve bagaj yolculuğuna kadar her aşamada veriye dayalı karar alma süreçleri kuruyor; gecikmeleri erken aşamada tespit ediyor ve yolculara doğru, zamanında bilgilendirme sağlıyoruz.

Robotik süreç otomasyonu ve veri analitiği uygulamalarıyla yakıt, havalimanı ve yer hizmeti giderlerine ilişkin standart servislerin kayıt süreçlerini dijital ortama taşıdık; manuel iş yükünü azaltırken maliyet kalemlerini gerçek zamanlı izleyebildiğimiz bir yapı kurduk. Ağırlık ve denge (Weight & Balance - W&B) süreçlerini yöneten sistemimizi 2025 Eylül ayında yeni uygulamamızla güncelledik. Bu sayede uçuş emniyetiyle birlikte yakıt verimliliği ve çevresel performans arasında daha güçlü bir denge sağlıyoruz.

İstanbul Havalimanı Dış Hat Lounge
Artan yolcu talebi doğrultusunda gerçekleştirilen genişletme çalışmalarıyla kapasite ve deneyim odaklı iyileştirmeler sürdürülmekte; konfor, hizmet hızı ve ambiyans bütüncül bir yaklaşımla geliştirilirken Türk mutfağı ve kültürünü yansıtan seçkin lezzetlerle yolcu memnuniyeti güçlendirilmektedir.

Yurt İçi ve Yurt Dışındaki Lounge'larımız
Yurt içi ve yurt dışındaki tüm lounge'larımızda ürün ve hizmet standardizasyonu korunarak aynı kalite anlayışı sürdürülmekte; Türk mutfağından özenle seçilmiş lezzetler aracılığıyla misafirperverlik ve gastronomi mirası uluslararası ölçekte temsil edilmekte ve yolcu geri bildirimleri doğrultusunda hizmet sürekli geliştirilmektedir.

Uçtan Uca Dijital Yer Operasyonları

Apron ve Turnaround Yönetimi

Yapay Zeka Destekli Görüntü İşleme
- Uçağa verilen hizmetlerin zaman damgalı takibi
- Turnaround sapmalarının anlık tespiti
- Zamanında kalkışa katkı

GSE Tracker
- Yer teçhizatının anlık izlenmesi
- Ekipmanların doğru konumda, temiz ve bakımlı tutulması

TMAN (Turnaround Management)
- Turnaroundların ve tüm hizmetlerin tabletler üzerinden dijital tutulması
- Operasyonun real-time kayıtlanması, kağıtsız operasyon sürdürülmesi

Terminal ve Yolcu Akışı

Kiosk & Mobil Entegrasyon
- Check-in ve biniş işlemlerinin hızlanması
- Yoğunluğun daha etkin yönetimi

AirportViz
- Check-in/boarding yoğunluk analizi
- Bekleme sürelerinin takibi
- Kontuar planlarının optimizasyonu

Disruption Kit (Portable Check-in Units)
- Bagaj etiketi ve biniş kartı basımı
- İşlemlerin terminal geneline yayılması
- Yoğunluk kaynaklı gecikmelerin azaltılması

Bagajın Uçtan Uca İzlenmesi

BagGlobe
- Bagaj yolculuğunun dijital takibi
- Yanlış yönlendirme riskinin azalması

Mobil Statü Takip
- "Yüklendi / bantta / adrese sevk" görünümü
- Tüm kanallardan (mobil, web, SMS) anlık bilgilendirme

Live Activities
- Bant bilgisinin kilit ekranda gösterimi
- Erken, doğru ve kesintisiz bilgilendirme
- Müşteri memnuniyetinde artış

Talep Yönetimi ve Operasyonel Kayıt

TK Asistan & Chatbot
- Taleplerin otomatik sınıflandırılması
- Yolcunun doğru kanala yönlendirilmesi
- Dosya durumunun anında paylaşılması

Station Portal
- Aksaklıkların merkezi veri tabanında kaydı
- Veriye dayalı analiz ve iyileştirme

Müşteri Deneyimi, Self Servis ve Özel Hizmetler
2025 yılında İstasyon İyileştirmeleri Projesi kapsamında 111 istasyonda 1.110 iyileştirme alanı belirledik ve bunların 564 tanesini hayata geçirerek operasyonel akış ve yolcu deneyiminde ölçülebilir gelişmeler elde ettik.

Self Bag Drop, yer hizmetlerinde dijital dönüşümün en görünür adımlarından biri haline geldi. Yolcuların işlemlerini görevli beklemeden ve kısa sürede tamamlamasına olanak tanıyan bu sistem, 2025 yılında yurt dışındaki 10 yeni istasyonda daha devreye alınarak self servis kapasitemizin artışına önemli bir katkı sağladı.

Dijital kanallardaki check-in akışını ve güvenlik protokollerini geliştirerek, dijital biniş kartı kullanım oranını 2025 yıl sonu itibarıyla %23 seviyesine yükselttik. Hem biniş kartı hem de bagaj aksaklık raporlarını dijital platformlara taşıyarak kağıt kullanımını minimize ederken; operasyonel süreçlerimize hız, izlenebilirlik ve çevresel verimlilik açısından önemli bir ivme kazandırdık.

İstanbul Havalimanı'nda çocuklar için ayrılan özel kontuar ve oyun alanı, küçük misafirlerin havacılığa olan merakını desteklerken ebeveynlerin işlemlerini daha pratik hale getiriyor. Uçuş iptali ve değişiklik süreçlerinde terminal geneline yerleştirdiğimiz bagaj etiketi ve biniş kartı yazıcılı taşınabilir masalar ile mobil tablet stantları, hizmeti yolcuya yaklaştırarak yoğunluk kaynaklı beklemeleri önemli ölçüde azaltıyor. İç ve dış hatlarda açtığımız UM Lounge salonları, refakatsiz çocuk yolcular için güvenli ve konforlu bir bekleme ortamı oluşturuyor.

Evcil hayvan sahibi yolcularımız için süreçleri baştan sona yeniden tasarladık. Web, mobil ve kontuarlardan ödeme imkanı ile bilet satış ofisine gitme ihtiyacını ortadan kaldırdık. İstanbul Havalimanı'nda açtığımız Pet Lounge alanında, bağlantılı veya uzun beklemeli uçuşlarda evcil hayvanları veteriner kontrolü ve uzman ekip eşliğinde konforlu bir ortamda ağırlıyoruz; her kafese yerleştirilen bilgilendirme kartlarıyla hem süreç şeffaflığını hem de yolcu güvenini güçlendiriyoruz.

Dijital Entegrasyon ve Ekipler Arası Koordinasyon
Kabin, kokpit ve yer ekipleri arasındaki koordinasyonu dijital entegrasyonlarla güçlendiriyoruz. Matbu evrakların dijitalleşmesi kapsamında, yer operasyon ekibi ile kokpit arasında ıslak imza ile yürütülen uçak ağırlık ve denge mutabakat süreçlerini dijital ortama taşıyarak turnaround sürelerini kısalttık. Yer operasyon ve kabin ekipleri arasında yürütülen temiz su yükleme sürecini de dijital kayıtlara bağladık; olası aksaklıkları anlık görünür kılan ve geriye dönük izlemeye imkan veren bir yapı kurduk.

CrewApp programı ile kokpit ve kabin ekiplerinin uçuş takvimi, izin yönetimi, otel bildirimleri, prosedür ve operasyonel dokümanlara erişimi tek mobil platformda toplanıyor; yapay zeka destekli arama özelliğiyle ekipler ihtiyaç duydukları bilgiye hızlıca ulaşabiliyor. E-Logbook ve diğer modüller ile uçuş sonrası kayıt ve onay süreçleri dijital ortama taşınarak hem verimlilik hem de veri kalitesi güçleniyor.

Çalışan Yetkinlikleri, Memnuniyeti ve İş Güvenliği
Yer hizmetleri süreçlerinde çalışan güvenliğini, yetkinlik gelişimini ve hizmet kalitesini bütüncül bir çerçevede yönetiyoruz. Türk Hava Yolları bünyesinde iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri, aylık bültenler ve düzenli kök neden analizleriyle iş kazalarını sistematik biçimde inceliyor; ramak kala bildirimlerini QR kodlu dijital sistemler üzerinden toplayarak sahadaki riskleri proaktif şekilde yönetiyoruz.

İstanbul İstasyonu'nda hizmet kalitesini artırmak amacıyla, TGS yolcu hizmetleri ekiplerine yönelik 'Müşteri Odaklı Kültür Dönüşümü' programını hayata geçirdik. Bu kapsamda 14 eğitmen eğitildi ve İstanbul istasyonunda öncelikli alanlarda görev yapan 420 TGS yolcu hizmetleri çalışanı eğitimlerini tamamladı. 2024'e kıyasla 2025 Ekim, Kasım ve Aralık ayındaki NTS puanımızda 12 puanlık artış sağladık.

2025 yılı itibarıyla işe alım süreçlerini yabancı dil yetkinliği ve iletişim becerilerini odağa alacak şekilde detaylandırarak hizmet standartlarımızı yükselttik.

Yer Hizmetleri

Her gün yüz binlerce yolcunun yolculuğunu mümkün kılan, dünya standartlarında kesintisiz bir operasyonu güçlü ekibimizle hayata geçiriyoruz.

12 PUAN
4. çeyrekte 2024'e kıyasla NTS puanındaki artış

25.068 SAAT
Yer operasyon süreçleri 2025 yılı toplam eğitim süresi

Süreç gelişimini desteklemek adına, yıl boyunca 5.348 çalışana toplam 25.068 saat eğitim verdik.

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile uyumlu süreçleri ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi gerekliliklerivle entegre ediyoruz. TGS'de kaza sıklık oranını 2,22 seviyesinde tutarken araç içi kamera sistemleri, flaşör uygulamaları ve animasyon videolarla iş güvenliği kültürünü pekiştirdik.

Turkish Ground Services (TGS)

Turkish Ground Services, Türk Hava Yolları uçuş deneyiminin yerdeki stratejik ortağı olarak, 2025 sonunda İstanbul Havalimanı, İstanbul Atatürk, İstanbul Sabiha Gökçen, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Antalya, Mersin Çukurova, Milas-Bodrum, Dalaman ve Eskişehir Hasan Polatkan havalimanlarında 10 istasyonda faaliyet göstermektedir. 209 havayolu ve 77 özel jete, 850.568 uçuşta 131,4 milyonun üzerinde yolcuya hizmet verilmiştir. Operasyon 20.567 çalışan ile 3.141 motorlu ve 7.491 motorsuz ekipman üzerinden yönetilmiştir.

2025'te TGS Genel Zamanında Performans hedefini %95 olarak belirledik; gerçekleşme oranı %98 bandında seyretti. 1.000 yolcu başına kayıp bagaj oranı hedefimiz 3,0 iken yıl ortalamasında 0,87 seviyesine indik. 100.000 uçuş başına düşen kaza sayısında 100 hedefe karşılık 96,25 gerçekleşme ile daha emniyetli bir operasyon fotoğrafı ortaya koyduk.

Kalite Güvence, Müşteri Deneyimi ve Çalışan Deneyimi müdürlükleriyle hizmet kalitesini kurumsal düzeyde sahiplenen bir yapı kurduk. ISO 9001, 14001, 45001, 27001, 50001 ve 10002 başta olmak üzere entegre yönetim sistemlerini düzenli denetimlerle canlı tutuyor; ISO 14064 kapsamında sera gazı hesaplamaları ve CSP yazılımı üzerinden dijital atık takibiyle çevresel performansı yakından izliyoruz. Turquality markalaşma programına geçişle birlikte, TGS'nin marka bilinirliğini ve rekabet gücünü artırmayı hedefliyoruz.

Kaynak yönetiminde, yerli ve milli Resource Management System (RMS) projesini İstanbul'un ardından Sabiha Gökçen ve Antalya istasyonlarına yaygınlaştırdık. RMS, her 45 saniyede planlamayı güncelleyen optimizer motoru, dinamik park pozisyonu takibi, mobilite çözümleri ve iş yükü dengesi yaklaşımıyla sahadaki insan ve ekipman kaynağını daha adil, verimli ve öngörülebilir şekilde yönetmemizi sağlıyor. Antalya ve Dalaman'da yeni atölye ve idari alan yatırımlarıyla kapasiteyi ve bakım olanaklarını güçlendiriyoruz.

THYOPET ve Yakıt Operasyonları

THYOPET, yakıt operasyonlarıyla yer hizmetleri ekosisteminin kritik bileşenlerinden biri olarak 2025 yılında toplam 575.913 adet fiili ikmal gerçekleştirilmiştir. 2024 yılında bu rakam 578.133 adet olarak gerçekleşmiştir. Operasyonlarımızdaki optimizasyon çalışmaları sayesinde, ikmal miktarındaki artışa rağmen gecikme adetlerini %23 oranında düşürdük; yükleme operasyonlarındaki görevli sayıları ve planlama süreçlerini bu doğrultuda yeniden düzenledik.

Gelecek Dönem Odakları

Önümüzdeki dönemde yer hizmetlerinde odağımız; operasyonun uçtan uca dijital olarak izlenebildiği, bagaj süreçlerinin sürekli iyileştirildiği, kağıtsız işlemlerin yaygınlaştığı ve yer ekipmanlarında yenilenebilir enerji kullanımının arttığı bir yapıyı kademeli olarak hayata geçirmek. Turkish Ground Services ve THYOPET ile birlikte, yapay zeka destekli karar sistemleri ve veri ambarı projelerinin yanı sıra ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi ve ISO 46001 Su Verimliliği Yönetim Sistemi hazırlıklarıyla bu dönüşümü destekleyerek, çevresel performansımızı ve operasyonel mükemmellik iddiamızı eş zamanlı olarak güçlendirmeyi amaçlıyoruz.

Transfer yolcu deneyimi kapsamında otel ve yemek hak edişi olan yolcularımıza mobil uygulamamız üzerinden oluşturabilecekleri dijital çekleri ile hizmetin otomatik olarak sağlanması hedeflenmektedir.

Bunların yanı sıra, TK markalı özel yolcu salonlarını standartlaştırarak marka bütünlüğünü güçlendirmeyi; Müşteri Odaklı Kültür Dönüşümü programını daha geniş bir çalışan kitlesine yayarak havalimanı genelinde hizmet standardını yükseltmeyi hedefliyoruz.

575.913
Fiili ikmal adedi

GECİKME ADETLERİNİ DÜŞÜRDÜK
Operasyonlarımızdaki optimizasyon çalışmaları sayesinde, ikmal miktarındaki artışa rağmen gecikme adetlerini %23 oranında düşürdük.

Kargo Hizmetleri

KÜRESEL PAZAR BÜYÜMESİNİN ÜZERİNDE BİR PERFORMANS

Turkish Cargo, küresel pazarın genel büyüme oranlarının üzerinde bir performans sergileyerek kilometrelendirilmiş tonajını %10,7 oranında artırdı.

%6,1
Turkish Cargo pazar payı

%92
Turkish Cargo kargo uçağı kilometrelendirilmiş doluluk oranı

Turkish Cargo Çıtayı Yükseltmeye Devam Ediyor

2025 yılında hava kargo ve lojistik sektörü, küresel ölçekte devam eden politik ve ekonomik belirsizliklere rağmen büyüme eğilimini korudu. Küresel ticaret akımlarındaki yeniden yapılanma, tedarik zinciri kırılganlıkları ve jeopolitik riskler, kapasite planlamasını ve fiyatlama dinamiklerini doğrudan etkileyen başlıca unsurlar oldu.[1]

Hava kargo sektöründe uluslararası kilometrelendirilmiş tonaj (FTK) %4,2, kapasite arzı ise %5,1 artış gösterdi. Talep ve kapasitenin birlikte büyüdüğü bu dönemde, arzın talebin hafif üzerinde seyretmesi rekabeti keskinleştirdi ve talep–kapasite dengesinin hassas yönetimi, sektörde başarı için daha çok önem kazandı. Uzak Doğu, Latin Amerika, Afrika ve Avrupa pazarları, hem üretim hem tüketim tarafındaki hareketlilik sayesinde talep artışının merkezinde yer aldı.

Bu çerçevede zorlayıcı sektör koşullarına rağmen Turkish Cargo, küresel pazarın genel büyüme oranlarının üzerinde bir performans sergileyerek kilometrelendirilmiş tonajını %10,7 oranında artırdı. Böylece atılan adımlar ve alınan stratejik kararlar neticesinde talep–kapasite dengesi lehimize çevrilirken, büyüme de kârlılık odağından uzaklaşmadan başarıyla yönetildi.

Turkish Cargo'nun Zirve Yürüyüşü Sürüyor

Turkish Cargo, 2025 yılında da önceki yıllarda olduğu gibi uzun vadeli büyüme hikayesini güçlendiren bir performans ortaya koydu. IATA kilometrelendirilmiş tonaj verilerine göre Turkish Cargo pazar payı %5,7'den %6,1 seviyesine yükseldi ve küresel sıralamada üçüncü basamaktaki yerini daha da sağlamlaştırdı. Zorlu küresel koşullara rağmen sektör ortalamasının üzerinde bir performans ortaya konularak rekabet gücü daha üst seviyelere taşındı.

2005 yılında %0,3 pazar payı ile 43. sırada yer alan markamızı 20 yılı aşkın süredir sürdürdüğü istikrarlı büyümeyle ileri taşıyoruz. Bu dönemde millî bayrak taşıyıcı hava lojistiği markamız, yıldan yıla ortalama %18 civarında bir büyüme kaydederek küresel hava kargo pazarında 40 basamak yükseldi ve sektörde ilk üç marka arasına girmeyi başardı. 2033 vizyonumuz doğrultusunda bu ölçek büyümesini; insan, teknoloji ve hizmet kalitesi ekseninde daha verimli, daha esnek ve daha dayanıklı bir yapıyla desteklemeye odaklanıyoruz.

[1] IATA Air Cargo Market Analysis

Dijitalleşme alanında 2025 yılında müşteri deneyimini, operasyonel verimliliği ve ekosistem iş birliklerini birlikte ele alan bütüncül bir yaklaşım benimsedik. Bu kapsamda, müşterilerimizin 7/24 ulaşabildiği dijital müşteri chatbotumuz CARGY'ye yapay zekâ yetkinlikleri eklenerek; kargo durumu (AWB) ve uçuş/sefer sorgulama gibi işlemler daha hızlı, daha akıllı ve müşteri odaklı bir iletişimle sunulmaktadır. Ulusal girişim ekosistemini besleyen ve lojistik teknolojileri vizyonumuz doğrultusunda yürütülen Terminal Girişim Hızlandırma Programı kapsamında 16 girişimle çalışıldı; IoT takip, görüntü işleme, otonom cihazlar, yükleme ve satış planlama/optimizasyon, yapay zeka ile kategorizasyon gibi 15 farklı alanda 20 Proof of Concept (PoC) hayata geçirildi ve ölçeklenebilir bulunan uygulamalar süreçlerimize entegre edilmeye başlandı. Operasyonel dönüşümü doğrudan destekleyen projeler arasında, otonom forklift ve traktör uygulamalarıyla iç lojistik hareketlerinin optimize edilmesi, görüntü işleme teknolojileriyle güvenliğin ve operasyonel etkinliğin artırılması ve AR ile LiDAR tabanlı çözümler sayesinde ölçüm ve kontur kontrol süreçlerinin dijitalleştirilmesi hedeflenmektedir.. Buna ek olarak, Intelligent Document Processing (IDP) ve Robotik Süreç Otomasyonu (RPA) tabanlı çözümlerle birçok süreç manuel yapıdan dijital ortama taşınarak işlem süreleri kısaltıldı ve insan kaynağı daha katma değerli alanlara yönlendirildi. Tüm bu dijitalleşme adımları, Turkish Cargo'nun veri odaklı, esnek ve ölçeklenebilir bir operasyon yapısına geçişini destekleyen temel yapı taşları arasında yer aldı.

2025'te kapasitenin doğru konumlandırılması ve gelirin akıllı yönetimi, fark yaratan temel odaklarımızdan biri oldu. Bu çerçevede Hava Kargo Gelir Yönetimi Sistemi (ACRM) ile talep dalgalanmalarını daha isabetli okuyan, kapasiteyi buna göre konumlandıran ve fiyatlamayı canlı verilerle yöneten bir yapı oluşturduk.

ACRM sistemi, overbook, kademeli fiyatlandırma uygulamaları ve allotment karar yönlendirmeleriyle ilave gelir yarattı. Orta vadede sistemin ürettiği ek geliri artırmak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Böylece ACRM, yalnızca bir BT yatırımı değil,

kârlılık odağımızı güçlendiren stratejik bir gelir yönetimi platformu olarak konumlanıyor.

Ekip Gücü, Akılcı Çözümler, Kesintisiz Başarı: Geleceğe Uçuyoruz

2025'te kapasite yönetimini, uçuş ağı mimarisini ve iş ortaklıklarıyla yürüttüğümüz ilişkileri akılcı çözümlerle yönetmeye devam ettik. Artan talebi karşılamak ve pazar fırsatlarını etkin değerlendirmek için filo, network ve satış kanallarını birbirini besleyen tek bir bütün olarak ele aldık. 2025 yılında Cidde (JED), Şimkent (CIT), Şarjah (SHJ), Trablus (MJI), Kopenhag (CPH) ve Dublin (DUB) noktalarına kargo uçuşları başlatarak bu hatları kargo ağımıza dahil ettik ve kargo uçuş ağımızı 113 noktaya taşıdık.

2025 kış döneminde uçuş ağı ve kapasite planlamamızı stratejik pazarları önceleyecek şekilde kurguladık. Uzak Doğu, Ortadoğu & Afrika ve Amerika bölgelerine yönelik kargo kapasitesini artırırken, Avrupa'da yolcu uçaklarındaki yaz–kış kapasite dalgalanmalarını kargo tarafındaki artırımlarla dengeledik. Bağlantı sürelerini kısaltıp frekans derinliğini artırarak yoğunluğu daha dengeli dağıtan, esnek ve müşteri dostu bir operasyon ritmi oluşturduk. Geniş gövdeli yolcu uçaklarıyla icra edilen seferlerdeki kargo taşımalarında da maliyet ve esnekliği birlikte gözeten bir yaklaşım benimsedik.

Doğu–Batı ekseninde kurguladığımız dengeli ağ yapısı, yolcu uçaklarının kargo kapasitelerini daha etkin kullanmamızı sağladı. Bu sayede kargo uçağı doluluk oranını (LFkm) yaklaşık 3 puan artırarak %92'ye yükseltirken, her bir uçuşta kapasite kullanımını optimize ederek gelir performansımıza da olumlu katkı sağladık.

Bununla paralel olarak partner havayollarıyla yürüttüğümüz iş birlikleri ve interline çözümleri küresel erişimimizi daha da genişletti; özellikle aktarmalı taşımalar için daha esnek alternatifler yarattı. Uçuş ağımızı besleyici bir model olarak geliştirdiğimiz kara network projeleriyle, özellikle Avrupa ve çevre pazarlarda daha hızlı, maliyet etkin ve rekabetçi teslimat seçenekleri sunduk. Kara network kombine taşımaları sayesinde arz edilen kargo kapasitesini daha verimli kullandık ve aktif uçuş ağımızın dışında kalan pazarlara da erişerek, kara taşıma tonajımızda güçlü bir büyüme gerçekleştirdik.

İhracatçı odaklı uygulamalarımız, 2025 yılında da Türkiye ekonomisine sunduğumuz katkının önemli bir parçası olmaya devam etti. Her yıl düzenli olarak, hem Türk ihracatçısına destek kapsamında hem de Turkish Cargo'nun Türkiye çıkış pazar payını artırmaya yönelik çalışmalarımız kapsamında TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi) ile iş birliği gerçekleştirilmektedir. Bu uygulamalar; özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin yurt dışı pazarlara erişimini kolaylaştırıyor, Türkiye'nin lojistik ve ihracat ekosistemini güçlendiriyor ve ekonomik faydanın daha geniş bir coğrafyaya yayılmasına katkı sunuyor.

Ürün Portföyümüzde Derinleşme ve Yeni Çözümlerimiz

2025'te ürün portföyümüzü, hem uzmanlaşmayı hem de müşteri deneyimini artırmayı hedefleyen bütüncül bir yaklaşımla daha da geliştirdik. Özel kargo, sağlık lojistiği, e-ticaret ve hız odaklı hizmetler, büyüme ve farklılaşma stratejimizin odağında yer aldı.

Kargo Hizmetleri

2025'te ürün portföyümüzü, hem uzmanlaşmayı hem de müşteri deneyimini artırmayı hedefleyen bütüncül bir yaklaşımla daha da geliştirdik.

%8,7
E-ticaret taşımalarının toplam gelir içindeki payı

%8
TK Pharma Gelir Payı

TK Pharma çatısı altında 2024'te tanıttığımız TK Pharma Standard, TK Pharma Extra ve TK Pharma Advanced alt ürünleri, 2025'te küresel ilaç ve sağlık ürünleri lojistiğinde güçlü bir performans ortaya koydu. Ana ürün olan TK Pharma kapsamında FAB (Flown as Booked) oranı 2025 yılında %93 seviyesinde gerçekleşti. Global ilaç ve sağlık lojistiğinde gelir bazlı pazar payımız, 2023 yılında %5,9 seviyesindeyken 2025 yılında %8'e yükselerek yeni ürünlerimizin pazarda somut bir karşılığı olduğunu ortaya koydu.

Yeni ürün geliştirme faaliyetlerine ek olarak, mevcut ürünlerimizin yaşam döngüsünü uzatmak ve müşteri nezdindeki cazibesini artırmak amacıyla 2025 yılında iki farklı ek hizmeti devreye aldık. Müşteri memnuniyetini güçlendirmek ve ek gelir yaratmak amacıyla, canlı hayvan taşımacılığı için kullanılan TK Live ürünümüz kapsamında pet gönderilerine özel "TK Live Pet Supervision" (TK Live Evcil Hayvan Gözetim Hizmeti) hizmetini sunmaya başladık. Benzer şekilde, "TK Vulnerable Security Escorting" (TK Vulnerable Güvenlik Gözetim Hizmeti) ek hizmetini de özellikle yüksek teknoloji ürünlerini hedefleyerek, güvenlik hassasiyeti yüksek müşterilerimizin beklentilerini karşılamak ve yeni trafikler kazanmak amacıyla devreye aldık.

Hız odaklı ürünlerimiz TK PREMIUM ve TK URGENT için, iç ve dış müşteri geri bildirimleri ile rakip uygulamalardan elde ettiğimiz içgörüler doğrultusunda iyileştirme çalışmalarımızı sürdürdük. 2025 yılında bu öncelikli servislerin toplam taşımalar içindeki payı %7,8'e yükseldi ve FAB oranı %96,8 seviyesine çıktı. Öncelikli gönderilerin toplam seyahat süreleri, sektörün standart hizmet ortalamasına göre yaklaşık %50 daha kısa gerçekleşti. Böylece zaman hassasiyeti yüksek gönderilerde hız, güvenilirlik ve süreklilikten oluşan güçlü bir değer önerisi sunduk.

E-ticaret taşımalarındaki artışı stratejik bir büyüme alanı olarak ele aldık. Bu çerçevede, 2025'te e-ticaret taşımalarının toplam gelir içindeki payı %8,7'ye ulaştı. İstanbul'u küresel bir e-ticaret lojistik merkezi konumuna taşımak amacıyla, dedike Ekspres Kargo Terminali için yürüttüğümüz projeleri ve dış paydaşlarla geliştirdiğimiz iş birliği modellerini daha da ileri taşıdık.

Yeni ürün geliştirme tarafında, havacılık endüstrisinde artan hava kargo talebini stratejik bir fırsat olarak değerlendirerek TK AERO ürünümüzü 2025 yılı Eylül ayında devreye aldık. İki alt kategoriden oluşan TK AERO ile uçak yedek parçalarını TK AERO Spare kapsamında 7/24 kontrol kulesi desteği, uzman yükleme koordinatörü (load master) ekibi ve AOG süreçlerine yönelik özel operasyonel yetkinliklerle yönetiyoruz.

TK AERO Advanced ise uçak motorları ve helikopter gönderileri için tasarlandı; zaman hassasiyeti yüksek olan operasyonlarda dahi uçuş emniyetinden ödün vermeden, müşterilerimize güven veren, son derece kontrollü çözümler sunuyor. 2026'da farklı endüstrilere yönelik yeni ürünler ve ek hizmetlerle bu alandaki uzmanlığımızı ve müşteri memnuniyetini daha da derinleştirmeyi planlıyoruz.

SmartIST ve SmartIST 2.0: Ölçek, Hız ve Akıllı Operasyon

İstanbul Havalimanı'ndaki SmartIST tesisimiz, 2025'te Turkish Cargo'nun operasyonlarını veri odaklı ve yüksek otomasyonlu bir lojistik platform üzerinde yürütmesini sağlamaya devam etti. 2,2 milyon ton/yıl kapasiteye sahip tesis, adaptasyon sürecini bir üst aşamaya taşıyarak 2025 yılı içinde günde 7.200 tonun üzerinde işlem hacmine ulaştı ve yeni bir günlük kargo işleme rekoru kırdı. Böylece artan hacmi yönetirken işlem hızı, izlenebilirlik ve hizmet kalitesini aynı anda koruduk.

SmartIST 2.0 genişleme projesiyle kapasitemizi 4,5 milyon ton/yıl seviyesine çıkarmayı hedefliyoruz. 2025 yılı itibarıyla projenin kavramsal ve mimari tasarımını tamamladık; otonom depolama sistemleri ve inşaat uygulama ihalelerinde son aşamaya geldik. Tedarikçilerin belirlenmesinin ardından sahadaki inşaat faaliyetleri başlayacak ve Turkish Cargo tek çatı altında dünyanın en büyük hava kargo tesislerinden birine kavuşacak. Bu genişleme, artan kapasiteyle birlikte özellikle e-ticaret ve özel kargo akışlarının daha hızlı yönlendirilmesini, farklı ürün gruplarının aynı anda daha kontrollü ve daha güvenli biçimde yönetilmesini mümkün kılacak.

Operasyonel işleyişte kritik rol oynayan İş Emri (Work Order) sistemini depo içi süreçler için yeniden tasarladık. Yeni geliştirmelerle taşıyıcı performansını yaklaşık %20 oranında artırmayı hedefliyoruz. Turkish Technology ekipleriyle iş birliği içinde yürüttüğümüz çalışmalarla bu sistemi apron süreçlerine de taşıyarak uçtan uca görünürlüğü güçlendirmeyi, karar alma ve kaynak planlama süreçlerini daha hızlı ve sağlıklı hale getirmeyi amaçlıyoruz.

Kalite ve Sürdürülebilirlik Odaklı Yaklaşım

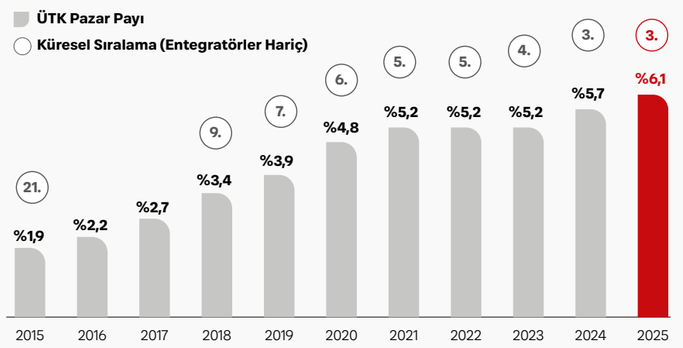
Kalite ve sürdürülebilirlik, 2025'te de kargo operasyonlarımızın ayrılmaz bir bileşeni olmayı sürdürdü. Aldığımız sertifikalarla birlikte operasyonel kalitemizi ve uzmanlığımızı her yıl daha ileriye taşıyoruz. Hava kargo taşımalarında belirli ürün gruplarına yönelik operasyonların küresel ölçekte standart, güvenli ve kontrollü şekilde yürütülmesini amaçlayan uluslararası sertifikasyon programı IATA CEIV (Center of Excellence for Independent Validators), ilgili operasyonların bağımsız denetçiler tarafından değerlendirilmesini ve sürekli iyileştirme yaklaşımıyla yönetilmesini esas alıyor. Bu kapsamda IATA CEIV Live Animals, CEIV Fresh ve CEIV Pharma sertifikalarına eş zamanlı sahip ilk havayolu olarak; sağlık ve ilaç gönderileri, canlı hayvan ve bozulabilir kargo taşımacılığında yüksek kalite standartlarımızı koruduğumuzu teyit ediyoruz. Lityum batarya gönderilerine yönelik global gereklilikler doğrultusunda IATA'nın başlattığı sertifikasyon programı kapsamında aldığımız CEIV Lithium Battery sertifikası da bu alandaki uzmanlığımızı pekiştirdi.

2025 Eylül ayında CEIV Lithium Battery sertifikamızı yenileyerek, tehlikeli maddeler ve yüksek riskli gönderilerde kalite ve güvenlik çıtamızı yüksek tuttuk. 2026'da ise CEIV Pharma, CEIV Fresh ve CEIV Live Animals sertifikalarının yenilenme süreçleriyle hem regülasyonlara uyumu hem de müşteri beklentilerinin üzerindeki hizmet seviyemizi sürdürülebilir kılmayı hedefliyoruz.

IATA Çevresel Değerlendirme Programı (IATA Environmental Assessment – IEnvA) kapsamındaki çalışmalarımızı; çevresel performansın iyileştirilmesi çalışmaları, maliyet tasarrufu, operasyonel verimlilik ve risk azaltılması yönündeki faaliyetler ile birlikte ele alıyoruz. IEnvA Wildlife Trafficking modülünde kaydettiğimiz ilerleme, biyolojik çeşitliliğin korunmasına yönelik küresel çabalara verdiğimiz katkıyı somutlaştırıyor. Yakıt verimliliği, rota optimizasyonu ve atık yönetimi alanlarında hayata geçirdiğimiz uygulamalar, karbon ayak izimizi azaltmaya yönelik faaliyetlerimizle rekabet gücümüzü pekiştiren maliyet avantajları da sağlıyor. Türk Hava Yolları, sürdürülebilirlik ve etik taşımacılık anlayışı doğrultusunda 2025 yılının ilk çeyreğinde IATA IEnvA Illegal Wildlife Trade sertifikasını almaya hak kazandı. Ayrıca ISO 9001, ISO 10002, ISO 27001, ISO 45001 ve Cargo iQ denetimlerini başarıyla tamamlayarak bu sertifikaların devamlılığını sağladık.

Turkish Cargo, 2025 yılında network gücü, akıllı kapasite yönetimi, yenilikçi ürün portföyü, SmartIST ve SmartIST 2.0 yatırımları ile kalite ve sürdürülebilirlik odağı sayesinde küresel hava kargo pazarındaki liderlik yürüyüşünü kararlılıkla sürdürdü. 2033 hedeflerimiz doğrultusunda ölçek büyümesini niteliksel dönüşümle desteklemeye ve dünyanın her noktasına değer odaklı lojistik çözümleri sunmaya devam etmeyi amaçlıyoruz.

TURKISH CARGO FTK GELİŞİM GRAFİĞİ VE ÜTK SIRALAMASI*



** Kaynak: IATA*
IATA Monthly Statistics Raporu güncellemelerinden ötürü önceki yayınlara kıyasla geçmişe dönük revizeler gözlemlenebilir.

Ar-Ge ve İnovasyon

OPERASYONEL SÜREÇLERİMİZİ DİJİTALLEŞTİRİYOR, VERİMLİLİĞİMİZİ ARTIRIYORUZ

Operasyonel süreçlerimizi dijitalleştiriyor, veri analitiği ve otomasyon temelli çözümlerle verimliliği artırıyoruz.

2.395
Ar-Ge çalışan sayısı

86,7
MİLYON ABD DOLARI
Ar-Ge harcamaları

2033 vizyonumuz doğrultusunda, dünyanın en dijital ve en yenilikçi havayolu gruplarından biri olmayı hedefliyoruz. Bu çerçevede teknoloji temelli dönüşüm adımlarımızı; dijitalleşme, veri odaklı yönetim ve kurumsal girişimcilik ekseninde ilerletiyor, operasyonel verimliliğimizi artırırken müşteri ve çalışan deneyimini güçlendiriyor; ana ortaklık ile bağlı ortaklık ve iştiraklerimizde daha çevik, daha bütünleşik ve daha dayanıklı bir organizasyon yapısı inşa ediyoruz.

Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarımızı, Türk Hava Yolları ana faaliyetlerimizin yanı sıra Turkish Technology, Turkish Technic, TCI Kabin İçi Sistemleri, TKPAY Elektronik Para ve Ödeme Hizmetleri Anonim Şirketi (TKPAY) ile ilgili destek ve eğitim birimlerimizin dahil olduğu, grup genelinde koordine edilen çok katmanlı bir ekosistem olarak yürütüyoruz. Bu ekosistem içinde yapay zeka, veri analitiği, otomasyon, sürdürülebilir ürün geliştirme ve süreç inovasyonu temel odak alanlarımızı oluşturuyor; uçuş operasyonlarından bakım-onarıma, kabin içi çözümlerden ödeme teknolojilerine uzanan bütün bu inovasyon zincirini uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerimizle uyumlu olacak şekilde tasarlıyoruz.

Ar-Ge ve inovasyona bakışımızı, üç temel eksen üzerinden tanımlıyoruz: sürdürülebilir büyüme, operasyonel mükemmellik ve teknoloji liderliği. Bu çerçevede:

- Operasyonel süreçlerimizi dijitalleştiriyor, veri analitiği ve otomasyon temelli çözümlerle verimliliği artırıyoruz.
- Yerli tasarım ve üretim kabiliyetlerimizi güçlendirerek yerlileştirme ve tedarik zinciri dayanıklılığına katkı sağlıyoruz.
- Enerji verimliliği, atık azaltımı, hafif malzeme kullanımı ve sürdürülebilir havacılık yakıtı uygulamalarıyla çevresel etkimizi azaltmayı hedefliyoruz.

Bu doğrultuda Design Thinking ve yalın girişimcilik (Lean Startup) yaklaşımlarını proje geliştirme süreçlerimizin temeline yerleştiriyoruz. Çözümlerimizi önce maket, simülasyon ve prototip aşamalarında deniyor; riskleri erkenden tespit ediyoruz. Yatırımları ise kademeli ve gerektiğinde büyütülebilecek şekilde planlayıp uyguluyoruz. Uzun vadede amacımız, teknolojiye yön veren, dijitalleşme seviyesiyle öne çıkan ve sürdürülebilirlik performansını inovasyonla besleyen küresel bir havayolu grubu olarak konumumuzu daha da güçlendirmek; bu doğrultuda dünyanın en dijital havayolları arasında yer alma hedefiyle ilerliyoruz.

Ar-Ge Merkezleri ve Teknik/Dijital Proje Portföyü

Ar-Ge faaliyetlerimizi ağırlıklı olarak THY Teknoloji ve THY Teknik bünyesindeki Ar-Ge merkezleri üzerinden yürütüyor; bağlı ortaklık ve iştiraklerimizle birlikte grup çapında tamamlayıcı bir yapı kuruyoruz.

- THY Teknoloji tarafında 2025 yılı onaylı Ar-Ge harcaması yaklaşık 32,5 milyon ABD doları düzeyinde; Halkalı, Libadiye, Ankara ve İzmir'de 5746 ve 4691 sayılı Kanunlar kapsamında görev yapan 1.900'ün üzerinde Ar-Ge çalışanlarıyla 101 proje yürütüyoruz. Yıl içinde dokuz patent başvurusu yaptık.
- TCI'da Ar-Ge fiili bütçemiz 41 milyon ABD doları seviyesine çıktı; 316 Ar-Ge çalışanı ile 42 proje yürütüyoruz. 2025'te 1 adet patent başvurusu yapılmış ve tescillenmiştir.
- THY Teknik'te TÜMB Ar-Ge Başkanlığı özelinde 1,6 milyon ABD doları idame ve 567 bin ABD doları yatırım bütçesi planladık; yıl içinde 13,27 milyon ABD doları fiili harcamayla 21 proje tamamlandı. 2025'te 18 patent/faydalı model başvurusu yaptık.
- Parça geliştirme projeleriyle yaklaşık 10 milyon ABD doları hedefi 16,3 milyon ABD doları olarak gerçekleşmiş; test cihazı ve özel ekipman geliştirme projeleriyle 2,1 milyon ABD doları tasarruf hedefimiz gerçekleşmiştir.

Ar-Ge Faaliyet Verileri	2021	2022	2023	2024	2025
Ar-Ge Çalışan Sayısı (kişi)	829	442	785	1.011	2.395
Ar-Ge Harcamaları (milyon ABD doları)	4,3	8,6	10,9	22	86,7
Ar-Ge Proje Sayısı (adet)	20	92	88	88	164

Kurum İçi İnovasyon Kültürü

İnovasyon kültürünü sadece merkezî bir fonksiyon olarak değil, tüm çalışanlarımızın günlük iş yapış biçimlerine yerleşen bir alışkanlık haline getirmeyi hedefliyoruz. İnovasyon liderliği sistemi, başkanlık inovasyon kurulları ve dijital fikir platformlarımız aracılığıyla hem ofis hem de saha ekiplerimizin farklı konularda önerilerini görünür ve ölçülebilir kılıyoruz.

2025'te, grup genelinde yürüttüğümüz İnovasyon Platformu ve "Bir Fikrim Var" gibi öneri sistemleri üzerinden çalışanlarımızdan binlerce fikir topladık; bu fikirlerin önemli bir bölümü süreç iyileştirme, işgücü verimliliği, enerji tasarrufu, dijitalleşme ve iş sağlığı ve güvenliği alanlarında hayata geçti. THY Teknik bünyesinde tek başına 1.079 fikir platforma taşındı; bunlardan 49'u 2025 içinde tamamlanarak yaklaşık 12,7 milyon ABD doları düzeyinde mali fayda ve 14.100 adam-saat iş gücü kazanımı yarattı. Destek Hizmetleri tarafında aynı dönemde 395 fikir sisteme girildi ve 47 öneri uygulamaya alındı.

Yolcu ve çalışan odaklı fikir yarışmalarımızı da çeşitlendirdik. "Uçuş Kodu: Gençlik" yarışmasına dünyanın dört bir yanından 3.981 fikir iletilirken; Aviation Ideathon ile lise ve üniversite öğrencilerinin havacılık ve bakım süreçlerine yönelik yenilikçi önerilerini değerlendirdik. Turkish Cargo Stratejik Fikir Önerileri Yarışması, THY Spor ve Entegre Tesis Yönetimi Teknolojileri Fikir Yarışması gibi tematik programlarla da belirli alanlarda problem odaklı çözümler geliştirdik.

Bu yapının performansını, hem çalışan katılım oranı hem de hayata geçen fikirlerin yarattığı finansal ve operasyonel etkiler üzerinden takip ediyoruz. Çalışan önerileriyle 2025 sonu itibarıyla kümülatif olarak 26 milyon ABD dolarının üzerinde finansal değer yarattık.

Öneri Sistemi Verileri	2021	2022	2023	2024	2025
Yolculardan Gelen Öneri Sayısı (adet)	–	–	–	4.416	3.981
Öneri Paylaşan Çalışan Sayısı (kişi)	507	1.560	562	1.491	2.015
Çalışan Öneri Sayısı (adet)	25.129	3.548	2.051	3.099	4.648
Hayata Geçen Öneri Sayısı (adet)	1.227	713	102	546	367
Çalışan Önerileriyle Sağlanan Finansal Fayda (milyon ABD doları)	185	250	82	52	26

Uçuş Eğitiminde Ar-Ge ve Öğrenme Teknolojileri

Uçuş eğitim süreçlerimizde öğretmen seçim ve değerlendirme adımlarını yeni nesil envanter ve ölçüm araçlarıyla dijitalleştiriyoruz. Simülatör eğitimlerinde yapay zekâ tabanlı platformlar kullanarak hem eğitim kalitesini yükseltiyor hem de eğitmen, simülatör ve zaman gibi kaynaklarımızı daha verimli ve veriye dayalı biçimde yönetiyoruz. 2025'te pilot olarak uygulamaya aldığımız AIPI envanteriyle öğretmen seçim sürecini daha objektif ve ölçülebilir hale getirdik ve dışarıdan test/ölçek satın alma ihtiyacını azaltarak uzun vadeli maliyet avantajı sağladık.

Bu kapsamda Havacılıkta Öğretmen Profilleme (Aviation Instructor Profiling Inventory – AIPI) Envanteri, öğretmen seçim sürecini daha objektif, yapılandırılmış ve ölçülebilir hale getirmek amacıyla tasarlandı. AIPI; iletişim, eğitim yönetimi ve performans geliştirme gibi yetkinlik alanlarının yanı sıra empati, liderlik, öz farkındalık ve duygusal sağlamlık gibi kişisel eğilimlere ilişkin içgörü sunuyor. 2025 yılında envanteri demo uygulama aşamasına taşıdık, analizlere başladık ve isim hakkı için başvuruda bulunduk. Çalışma, dışarıdan test/ölçek satın alma ihtiyacını azaltarak sürdürülebilirlik açısından uzun vadeli maliyet avantajı sağlıyor.

Uçuş eğitiminde, HAVELSAN ile birlikte geliştirdiğimiz Uyarlanabilir Öğrenme Platformu (Adaptive Learning Platform – ALP) projesiyle simülatör eğitimlerinde yapay zeka ve nörobilimden yararlanmayı hedefliyoruz. Nörofizyolojik sensörler ve uçuş veri kayıtları üzerinden elde edilen bilgiler, ileri analitik yöntemlerle işlenerek öğretmen, kursiyer ve eğitim merkezi için kişiselleştirilmiş geri bildirimlere dönüştürülecek. Aşamalı olarak devreye aldığımız bu yapı, 2027 sonuna kadar tamamlandığında, uçuş eğitim kalitesi açısından küresel ölçekte özgün bir referans noktası olmayı hedefliyor. Nörofizyolojik sensörler ve uçuş/veri kayıtlarından elde edilen bilgilerin Büyük Dil Modelleri, makine öğrenmesi ve derin öğrenme tabanlı araçlarla analiz edilmesi; öğretmenler, kursiyerler ve eğitim merkezleri için kişiselleştirilmiş geri bildirimlere dönüştürülecek.

Ar-Ge ve İnovasyon

Mayıs 2025'te devreye aldığımız girişim sermayesi yatırım fonu ile, havacılık ve mobilite odaklı yüksek potansiyelli girişimlere doğrudan yatırım yapmaya başladık.

300'DEN FAZLA TEKNOLOJİ FİRMASI VE GİRİŞİMLE ETKİLEŞİM

Turkish Airlines Terminal üzerinden 300'den fazla teknoloji firması ve girişimle etkileşim kurarak; yapay zeka, optimizasyon, enerji verimliliği, iş sağlığı ve güvenliği, müşteri deneyimi ve erişilebilirlik gibi başlıklarda ortak projeler geliştirdik.

Böylece simülatör eğitimlerinde hem öğrenme çıktıları hem de kaynak kullanımı daha sistematik, veri temelli ve ölçeklenebilir bir yapıya taşınacak; pazarda tam karşılığı bulunmayan özgün bir çözüm ortaya konulacaktır.

Saha Uygulamaları: Operasyonel ve Müşteri Tarafındaki Etkiler

Ar-Ge ve inovasyon projelerimizi sahada ölçülebilir sonuçlarla takip ediyoruz. Bakım ve teknik operasyonlarda, ELAMS, AutoLocker ve RFID tabanlı oksijen maskesi takibi gibi çözümler; insan hatasını azaltan, iş gücünü daha verimli kullanan ve komponent ömrünü daha iyi yöneten bir yapı sağladı. İş akışlarının dijitalleşmesi, planlı bakım oranlarını artırırken, plansız duruşları ve gereksiz parça değişimlerini aşağı çekiyor.

Bagaj ve yolcu tarafında; BagGlobe sistemiyle bagajların uçağa yüklenme, transfer ve teslim süreçlerini uçtan uca izlenebilir hale getiriyoruz. Biyometrik yolculuk projesi ile IATA Yeni Dağıtım Kabiliyeti (New Distribution Capability – NDC) ve OneID girişimlerinden ilham alarak yolcuların havalimanı süreçlerinde kimlik kontrolünü daha hızlı ve temassız biçimde yönetmeyi hedefliyoruz. Seamless Internet projesi ile uçağa binmeden önce, uçuş esnasında ve sonrasında, temas ettiğimiz tüm dijital noktalarda yolculara kesintisiz bir bağlantı deneyimi sunmak için altyapımızı birlikte kurguluyoruz.

Kargo operasyonlarında ise, İstanbul Havalimanı'ndaki SmartIST terminalinde devrede olan robotik otomasyon sistemleri, gelişmiş sorter altyapısı, Work Order 2.0 ve RPA tabanlı 20 dijital süreç ile hem elleçleme hızını hem de hatasız operasyon oranını artırdık. Kargo Gelir Yönetimi Sistemi (Air Cargo Revenue Management – ACRM), Booking API entegrasyonları ve dijital ödeme çözümleriyle birleşerek daha esnek, hızlı ve müşteri dostu bir kargo deneyimi sunuyor.

Girişimcilik Ekosistemi, Açık İnovasyon ve Fon Yapılanması

Açık inovasyon stratejimiz, 2025'te Terminal platformu ve girişim sermayesi fon yapımızla yeni bir olgunluk seviyesine ulaştı. Turkish Airlines Terminal üzerinden 300'den fazla teknoloji firması ve girişimle etkileşim kurarak; yapay zeka, optimizasyon, enerji verimliliği, iş sağlığı ve güvenliği, müşteri deneyimi ve erişilebilirlik gibi başlıklarda ortak projeler geliştirdik.

Turkish Cargo odak alanlarında başlatılan girişim hızlandırma programına 200'ün üzerinde başvuru alındı; 16 girişim programa kabul edildi. Program süresince açık ofis imkanı, Mil desteği, üst yönetim mentorluğu ve saha erişimi sağladık; 20 pilot uygulama projesi (PoC) tamamlandı. Başarılı bulunan projelerin ölçeklenmesi için ilgili iş birimleriyle entegrasyon çalışmalarını sürdürüyoruz.

Mayıs 2025'te devreye aldığımız girişim sermayesi yatırım fonu ile, havacılık ve mobilite odaklı yüksek potansiyelli girişimlere doğrudan yatırım yapmaya başladık. Bu sayede sadece tedarikçi konumunda değil, geleceğin teknolojilerine ortaklık eden bir oyuncu olarak da konumlanıyoruz.

Ulusal ve uluslararası ağlarda da konumumuz güçleniyor. Eureka ve Avrupa İşletmeler Ağı (Enterprise Europe Network) üzerinden erken aşama teknolojilere erişimimizi artırırken; üniversiteler, teknokentler ve araştırma merkezleriyle yaptığımız iş birlikleri sayesinde hem Ar-Ge fonlarından yararlanıyor hem de yetenek havuzumuzu genişletiyoruz. TÜBİTAK destek programları (1505 ve 1707) 5746 ve 4691 sayılı Kanunlar kapsamındaki teşvikler, bu ekosistemi mali açıdan da sürdürülebilir kılıyor.

Grup Şirketlerinde Ar-Ge ve İnovasyon

Grup şirketlerimizin geliştirdiği projelerin ortak noktası; teknik mükemmelliği, operasyonel verimliliği ve sürdürülebilirlik etkisini aynı anda ölçen göstergelerle yönetilmesi. Proje başlangıcında kârlılık, maliyet tasarrufu, iş gücü verimliliği, hizmet kalitesi ve çevresel etki için somut hedefler belirleniyor, proje kapanışında bu metriklerin gerçekleşmesi sistematik olarak değerlendiriliyor.

- **THY Teknoloji**, havacılık ve hava kargo yazılımlarında ithal ikamesi, operasyonel verimlilik ve müşteri deneyimi odağında projeler yürütüyor. Bu kapsamda şirket;
  - Metin analitiği, kod üretimi ve kod kalitesi iyileştirmesini destekleyen, havacılık alanına özgü verilerle zenginleştirilmiş üretken yapay zeka tabanlı bir büyük dil modeli platformu geliştiriyor.
  - Robotik süreç otomasyonu (RPA) ile tekrarlayan ve sezgi gerektirmeyen iş adımlarını yazılım robotlarına devrederek hata riskini ve manuel iş yükünü azaltıyor.
  - Talep ve tahminleme projeleriyle yolcu, kargo, yakıt ve operasyonel parametrelerde makine öğrenmesi modelleri geliştirerek karar destek mekanizmalarını güçlendiriyor.

Şirket bunlara ek olarak Modern Airline Retailing dönüşümü, NDC uyumlu dağıtım altyapısı, Teklif Yönetim Sistemi, Navipar kargo modeli, Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı ek hizmet satışı ve eTechLog gibi projelerle hem gelir hem de sürdürülebilirlik tarafında somut katkılar sağlıyor.

- **THY Teknik**, MRO süreçlerinde dijitalleşme, otomasyon ve yeni bakım kabiliyetleri geliştirme odaklı bir Ar-Ge yaklaşımı benimsiyor. Katmanlı imalat teknolojileri, yerli parça ve test ekipmanı geliştirme projeleri ile önemli düzeyde mali tasarruf ve teknolojik bağımsızlık hedefleniyor. Şirket bu kapsamda;
  - Elektrik Yük Analiz ve Yönetim Sistemi (ELAMS) ile uçaklardaki elektronik yük analizlerini dijital ortama taşıyarak modifikasyon öncesi ve sonrası hesaplama sürelerini haftalar seviyesinden saniyelere indiriyor, böylece hem mühendislik verimliliği hem de doğruluk sağlıyor.
  - AutoLocker çözümüyle bakım süreçlerinde malzeme teslimini modüler elektronik dolaplar üzerinden yöneterek izlenebilir, güvenli ve hızlı bir lojistik akışı oluşturuyor.
  - EASA mevzuatı ve teknik dokümanların özetlenmesi ve sorgulanması için RAG (Retrieval-Augmented Generation) tabanlı yapay zeka araçları geliştiriyor; uyumluluk dokümanlarının hazırlanmasını destekleyen yapay zeka destekli proje dokümanı üreticisi üzerinde çalışıyor.
- **TCI Kabin İçi Sistemleri**, Ar-Ge Merkezini ticari sürekliliğin kalbi olarak konumlandırıyor; kabin içi sistemlerde hafiflik, dayanım, üretim verimliliği ve yolcu konforunu aynı anda gözeten çözümler geliştiriyor. Yapısal hafifletme ve yerli ekipman geliştirme projeleriyle uçak işletme maliyetleri ile yakıt tüketimini doğrudan azaltırken, kabin konforundan ödün vermeden çevresel etkiyi aşağı çekmeyi hedefliyor. Lavabo atık kutusu pedal tasarımı gibi görece küçük ölçekli ama yolcu konforu ve hijyen algısını güçlendiren uygulamalar, geri bildirim kanallarından alınan verilerle düzenli olarak gözden geçiriliyor. 5746 sayılı Kanun kapsamında ve üniversite iş birlikleriyle desteklenen projeler, enerji verimliliği ve malzeme sürdürülebilirliği odağında ilerliyor.
- **Destek Hizmetleri**, temizlik, çay ocakları ve peyzaj operasyonlarında rota planlama ve görev atama yazılımlarını, dijital bakım platformlarını ve anlık geri bildirim sistemlerini devreye alarak saha operasyonlarını dijitalleştiriyor; bu sayede hem emek hem de enerji verimliliği sağlıyor. Pisano ve çevrim içi randevu uygulamalarıyla iç müşteri memnuniyeti süreçlerini hızlandırıyor, enerji ve su kullanımı için kurulan izleme sistemleriyle sürdürülebilirlik performansına katkı sunuyor. "Bir Fikrim Var" platformu üzerinden gelen önerilerle ise temizlik, çay ocakları ve peyzaj süreçlerini sürekli iyileştiriyor. 2025 yılında platformda 449 fikir sunulmuş, 67 tanesi uygulamaya alınmıştır.
- **TKPAY**, ödeme teknolojilerinde ölçeklenebilir ve güvenli altyapılar geliştiren Ar-Ge odaklı bir elektronik para kuruluşu olarak, dijital cüzdan, hızlı ödeme ve entegrasyon çözümlerini havacılık ekosistemiyle uyumlu biçimde kurguluyor. Havacılık odaklı ödeme ve tahsilat sistemlerini uçtan uca dijitalleştirmeyi hedefleyen ürün yol haritasıyla, hem finansal kapsayıcılığı hem de ekosistem içi veri bütünlüğünü güçlendirecek çözümler geliştiriyor; gelecekte sadakat programları ve uçtan uca seyahat deneyimiyle daha bütünleşik modeller için temel platformu oluşturmayı hedefliyor.

AR-GE VE İNOVASYON YOL HARİTAMIZDA TEMEL ÖNCELİKLERİMİZ

Dijital omurgayı güçlendirmek
Büyük veri, veri analitiği, veri madenciliği, sahaya yakın karar destek sistemleri, sahadan merkeze gerçek zamanlı veri akışını sağlayan platformlar ve tekil operasyon görünürlüğü (SingleOPS gibi) ile tüm operasyonlarımızı uçtan uca dijitalleştirmeyi hedefliyoruz.

Yapay zeka ve otomasyon projelerini ölçeklemek
Tahmine dayalı bakım, rota ve tarife optimizasyonu, yakıt verimliliği, müşteri segmentasyonu, dinamik fiyatlama, doküman üretimi ve mevzuat uyumu alanlarında yapay zeka uygulamalarımızı genişleteceğiz. RPA ve akıllı iş akışlarıyla ofis ve saha süreçlerinde manuel yükü azaltarak çalışanlarımızı daha katma değerli işlere yönlendirmeyi planlıyoruz.

Sürdürülebilirlik odaklı Ar-Ge'yi büyütmek
Sürdürülebilir havacılık yakıtı çözümlerinin yolcu ve kargo ürünlerimize entegrasyonu, kabin ve kabin altı ekipmanlarında hafif malzeme teknolojileri, enerji verimli altyapı yatırımları, akıllı bina ve terminal çözümleri ile atık azaltımına dönük inovasyon projeleri yol haritamızın öncelikli başlıkları arasında yer alıyor.

Dijitalleşme ve Yapay Zeka Entegrasyonu

GENİŞ BİR EKOSİSTEMDE **SOMUT SONUÇLAR** ELDE EDİYORUZ

Yolcu deneyiminden bakım ve kargo operasyonlarına, gelir yönetiminden emniyet, eğitim ve finansal servisler fonksiyonlarına kadar uzanan geniş bir ekosistemde somut sonuçlar elde ediyoruz.

VERİ SAHİPLİĞİ VE TEMSİLCİLİĞİ YAPISINI NETLEŞTİRDİK

Veri Yönetişimi Programı kapsamında 2025 yılında veri sahipliği ve temsilciliği yapısını netleştirdik.

HAZIRLIKLARI TAMAMLADIK

Yeni nesil ekip takip sistemi, uçuş operasyon sistemi ve uçuş planlama çözümlerinin devreye alınması için 2025 boyunca analiz, entegrasyon ve kullanıcı kabul hazırlıklarını tamamladık.

Dijitalleşme kapsamında yürüttüğümüz projeler; çekirdek sistemleri güçlendiriyor, veri odaklı karar alma süreçlerini derinleştiriyor ve yapay zeka (AI) çözümlerini sağlam yönetişim ilkeleriyle birlikte yapılandırıyor. Böylece, yolcu deneyiminden bakım ve kargo operasyonlarına, gelir yönetiminden emniyet, eğitim ve finansal servisler fonksiyonlarına kadar uzanan geniş bir ekosistemde somut sonuçlar elde ediyoruz. Önümüzdeki dönemde ise dijital dönüşüm yolculuğumuzu, yeni gelir fırsatları yaratan ve maliyet yapısını iyileştiren projelerle daha da derinleştirmeyi hedefliyoruz.

Dijital dönüşüm mimarimizin merkezinde, uçtan uca entegre çalışan ve ölçeklenebilir sistemler bulunuyor. 2025 yılında:

- **PSS dönüşümü ve dijital kanal mimarisi yenilemeleriyle** rezervasyondan varışa kadar tüm seyahat akışını yeniden kurguladık. Mobil uygulama ve web kanallarında daha sade, hızlı ve kişiselleştirilmiş bir deneyimi destekleyen yeni tasarım ve altyapı devreye girdi.
- **Seamless Journey yaklaşımıyla** yolcuların terminale gelmeden pasaport ve vize kontrolleri dahil birçok işlemi dijital kanallar üzerinden tamamlayabildiği akışları tasarladık. Offline/online entegrasyon sayesinde havalimanındaki bekleme sürelerinde ve kontuar yoğunluklarında ölçülebilir azalma sağladık.
- **WEB 4.0 Dijital Kanallar Teknolojik ve Mimari Dönüşüm Programı** kapsamında karmaşık yapıları sadeleştiriyor, yeni nesil ekran tasarımlarına uygun altyapı kuruyor ve dönüştürülen modüllerde %50'ye varan performans artışıyla yayın periyotlarında anlamlı kısalma elde ediyoruz.
- **EPICORE Programı** ile veri merkezi altyapısını yeni nesil SDN destekli cihazlarla yenileyerek sürdürülebilir BT altyapısı tesis ettik. Test ortamlarını güçlendirdik ve merkezi izleme projesiyle uygulama ve altyapı görünürlüğünü tek çatı altında topladık.
- **Atlas Yazılım Geliştirme Yaşam Döngüsü – Software Development Life Cycle (SDLC) Dönüşüm Programı** çerçevesinde yazılım üretim hattımızı standardize ettik; analiz, geliştirme, test ve problem yönetimi süreçlerini bütünleşik bir dijital üretim bandına taşıyarak kaliteyi ve raporlanabilirliği ileri bir seviyeye çıkardık.
- **THY MAR Dönüşüm Programı** ile modern havayolu perakendeciliği yaklaşımını benimsiyor; dinamik paketleme, gerçek zamanlı fiyatlama, sipariş bazlı yönetim ve müşteri verisine dayalı teklif altyapısını kademeli biçimde devreye alıyoruz.
- **B2B Dijitalleşme Programı** ile yurt içi/yurt dışı acentelik süreçlerini yürüttüğümüz dijital platformumuz Acente Portal içerisinde; teşvik yönetimi, bülten fonksiyonlarının geliştirilmesi, raporlama kabiliyetlerinin artırılması, başvuru süreçlerinin iyileştirilmesi ve kullanıcı deneyimiyle memnuniyete katkı sağlayacak birçok ek geliştirme ile Acente Portal'ı yeniden tasarlıyor; portal kabiliyetlerimizi ve acente yönetiminde dijitalleşme vizyonumuzu güçlendiriyoruz. Acente ve münferit charter taleplerini hızlı ve kolay yönetmek, müşteri deneyimini sadeleştirmek ve süreç verimliliğini artırmak amacıyla Charter Portal projesi üzerinde de geliştirme çalışmalarımızı sürdürüyoruz.
- **CrewApp Programı** ile 2025 itibarıyla kokpit ve kabin ekiplerinin uçuş takvimi, izin ve CFR/nöbet talepleri, otel bildirimleri ile kişisel, sağlık ve uçuş bilgilerine erişimini tek bir mobil platformda topladık. Roster, BID, Profile ve Hotel Check-In/Out modülleriyle ekip planlamayı sadeleştirip e-Logbook ile manuel kayıt süreçlerini dijitalleştirerek FESA entegrasyonu sayesinde prosedür ve operasyonel dokümanlara yapay zeka destekli arama ile hızlı ve doğru erişim sağladık. 2026'da, ekiplerden gelen geri bildirimler doğrultusunda CrewApp'i yeni özelliklerle zenginleştirerek kullanıcı deneyimini daha da geliştirmeyi hedefliyoruz. MoCA uygulamasını iç kaynaklarımızla yeniden geliştirerek, kabin ekiplerimizin operasyonel yönetim etkinliğini artıran ve misafirlerimize daha iyi hizmet sunmayı hedefleyen kullanıcı dostu bir uygulama olarak devreye aldık. Kabin amirlerimiz ve seçili kabin memurlarımıza tablet temin ederek kişiselleştirilmiş hizmet sunumunu ve ilk temas noktalarında çözüm kabiliyetini güçlendirdik. Entegre yönetim yaklaşımımızla misafir deneyimini üst seviyeye taşımayı amaçlıyoruz.

Operasyonel tarafta büyüyen filo ve artan mürettebat sayısıyla uyumlu biçimde yeni nesil ekip takip sistemi, uçuş operasyon sistemi ve uçuş planlama çözümlerinin devreye alınması için 2025 boyunca analiz, entegrasyon ve kullanıcı kabul hazırlıklarını tamamladık. İstanbul Havalimanı'nda yoğunluk izleme panoları, check-in alanlarındaki insan akışını canlı olarak takip ederek yolcuları daha boş kontuarlara yönlendirmemizi ve kapasite kullanımını dengelememizi sağlıyor.

Veri Odaklı Dönüşüm ve Yapay Zeka Yönetişimi

Dijital stratejimizin merkezinde veri yer alıyor. Modern veri mimarisi ile operasyon, bakım, müşteri, gelir yönetimi ve destek süreçlerinden gelen verileri Data Lake House yaklaşımıyla aynı platformda buluşturuyoruz.

Veri Yönetişimi Programı kapsamında 2025 yılında veri sahipliği ve temsilciliği yapısını netleştirdik, veri sözlüğü ve teknik metaveri çalışmalarında önemli bir mesafe kaydettik. Kritik veri kümeleri için kalite kuralları tanımlanırken, veri modelleme aracı ve veri kalitesi panoları ile veri yaşam döngüsünü uçtan uca izleyebileceğimiz altyapıyı oluşturuyoruz. Böylece hem yapay zeka ve makine öğrenmesi (Machine Learning) projelerine yüksek kaliteli veri sağlıyor hem de karar destek mekanizmalarının güvenilirliğini güçlendiriyoruz.

Yapay zeka tarafında Türk Hava Yolları Yapay Zeka Prosedürü ile talep yönetimi, model geliştirme, entegrasyon, veri gizliliği ve etik kullanım ilkelerini standardize ettik. Model izolasyonu, erişim kontrolü, veri şifreleme ve izleme mekanizmaları ile siber güvenlik risklerine karşı koruma sağlıyor; drift analizi ve performans izleme süreçleriyle modelleri canlı ortamda sürekli değerlendiriyoruz. Yapay zeka platformlarına erişim, veri mahremiyeti ve amaç sınırlılığı kriterlerine bağlı olarak kontrollü ve denetimli biçimde yönetiliyor.

Yolcu tarafında TK Asistan ile yapay zeka destekli chatbot çözümleri, kişiselleştirilmiş bildirim mekanizmaları, Live Activities ve biyometrik boarding uygulamalarıyla seyahat döngüsünün her anına dokunan bir dijital ekosistem kurduk. Yolcularımız biletleme sırasında oluşan isim/soy isim hatalarını dakikalar içinde çevrim içi kanallardan kendileri düzeltebiliyor; tazminat ve telafi ödemelerini ise satış ofislerine gitmeden doğrudan banka hesaplarına alabiliyor.

Dijitalleşme ve Yapay Zeka Entegrasyonu

Açık uçlu yanıtların analizinde anonim veriler ile LLM çözümlerinden yararlanarak yolcu beklentilerini daha incelikli bir perspektiften okuyoruz.

FİYATLAMA ÇÖZÜMLERİMİZ

Turkish Cargo operasyonlarında Hava Kargo Gelir Yönetim Sistemi (ACRM) ve analitik modeller ile operasyonel verimlilik ve kaynak kullanımını artırmaya odaklanan bir karar destek yaklaşımı uygulanmaktadır.

TK Asistan'ın yapay zeka entegrasyonu sayesinde uçuş arama, uçuş durumu sorgulama ve sık sorulan sorulara yanıt alma gibi işlemler saniyeler içinde tamamlanıyor; 7/24 erişilebilir yapısı ve canlı destek üzerinden linkle ödeme alma yetenekleriyle chatbot'umuz hem destek hem de satış kanalı olarak konumlanıyor. Dijital check-in, koltuk seçimi, mobil biniş kartı, akıllı bildirimler, Live Activities ekranları, bagaj takip bildirimleri, self bag drop ve dijital kimlik doğrulama akışlarıyla havalimanı süreçlerini hızlandırıyor; yolcu deneyimini daha hızlı, temassız ve proaktif bir yapıya taşıyoruz.

Gelir yönetimi tarafında, ödeme istekliliğine dayalı Willingness-to-Pay (WTP) modeliyle talep esnekliğini dikkate alan, manuel müdahale ihtiyacını azaltan bir tahmin ve optimizasyon yapısı kurguladık. WTP sonrasında devreye alınacak dinamik fiyatlandırma geliştirmeleri ve grup seyahat sistemindeki uçtan uca dijital deneyim sayesinde kapasite ve talebi daha hassas şekilde eşleştirmeyi, gelirlerimizi artırmayı ve dağıtım maliyetlerini optimize etmeyi amaçlıyoruz.

Satış fonksiyonlarında otomasyon ve analitiği birlikte ilerletiyoruz. RPA ile tamamladığımız 10 süreç ve devam eden 2 süreç üzerinden tekrarlayan iş adımlarını standartlaştırdık; yapılan kod geliştirmeleriyle satış verilerine ilişkin kritik raporların üretimini otomatize ederek hız ve veri tutarlılığını güçlendirdik. Yapay zeka modelleme çalışmalarında ise ihtiyaç duyulan bilgiye daha kısa sürede, doğrudan erişimi hedefliyor; pazar performansını daha yakından izleyerek risk ve fırsatlara hızlı aksiyon almayı destekleyen bir karar destek kurgusu geliştiriyoruz.

Finansal servisler tarafında TKPAY dijital cüzdan ile yolcuların bilet ve ek hizmet ödemelerine ek olarak restoran, konaklama, ulaşım ve perakende harcamalarını tek platform üzerinden gerçekleştirebildiği bir seyahat finans ekosistemi oluşturuyoruz. Dijital Müşterini Tanı – Know Your Customer (KYC) süreçleri, karekod ödemeleri ve Ödeme Kuruluşu / Payment Facilitator (PF) yapısı ile hem kendi ekosistemimizde hem de üye iş yerlerinde finansal akışları sade, güvenli ve izlenebilir bir zemine taşıyoruz.

Operasyonel mükemmellik hedefimiz doğrultusunda yapay zeka ve otomasyonu sahaya yakınlaştırıyoruz. TurnaroundAI gibi görüntü işleme çözümleriyle apron üzerindeki turnaround süreçlerini gerçek zamanlı izleyerek yer ekipmanları, çalışanlar ve operasyon adımlarını anlık takip ediyor; zamanında kalkış oranlarında ölçülebilir iyileşme sağlıyoruz.

Turkish Cargo operasyonlarında Hava Kargo Gelir Yönetim Sistemi (ACRM) ve analitik modeller ile operasyonel verimliliği ve kaynak kullanımını artırmaya odaklanan bir karar destek yaklaşımı uygulanmaktadır. Depo içi kargo depolama alanlarının anlık optimizasyonu, görüntü işleme tabanlı ölçüm projeleri ve otonom forklift hazırlıklarıyla hem kapasite kullanımını artırıyor hem operasyon sürelerini kısaltıyoruz.

Kargo süreçlerinde dijital asistanımız CARGY'yi yapay zekâ ile güçlendirerek müşterilerimize WhatsApp, Turkish Cargo web sitesi ve LINE üzerinden 7/24 daha hızlı ve daha akıllı bir deneyim sunuyoruz. Müşterilerimiz kargo durumu sorgulama ile gönderilerinin en güncel durumunu anlık bildirimlerle takip edebiliyor; günlük/haftalık uçuş sorgulama ile sefer bilgilerine hızla ulaşıp sevkiyat ve operasyon planlamalarını daha doğru yapabiliyor. İstasyon yeterlilikleri sayesinde ilgili istasyonun hangi kargo türleri ve hizmetlerimizi desteklediğini anında görerek doğru yönlendirme yapabiliyor. Terminal süreçleri kapsamında ise ardiye ve ordino gibi ödemeye esas kalemleri görüntüleyerek süreci netleştiriyor; SSS üzerinden de hizmetlerimiz ve süreçlerimizle ilgili en sık sorulan konularda beklemeden yanıt alabiliyor.

Kargo satış öncesi ve satış sonrası iletişim süreçlerinin dijitalleşmesini hedefleyen uçtan uca yapay zeka projesi ile, müşteri taleplerine daha hızlı, tutarlı ve kesintisiz yanıt verilmesini hedefliyoruz. Aralık 2025 itibarıyla kargo müşterilerimiz İstanbul çıkışlı genel kargolar için e-posta ile iletilen rezervasyon taleplerine yapay zeka destekli şekilde yanıt alabiliyor.

Bakım ve bakım-onarım organizasyonu tarafında Turkish Technic ve Teknik Başkanlık için TRAX'ten AMOS'a geçişe hazırlık, eTechLog ile uçak bakım defterinin dijitalleştirilmesi, Doküman Yönetim Sistemi – Document Management System (DMS) ile kağıtsız bakım mimarisinin kurulması, Skywise ve veri ambarı çözümleriyle kestirimci bakım altyapısının güçlendirilmesi 2025'in ana eksenini oluşturuyor. Bakım, arıza ve uçuş verilerini tek platformda konsolide eden veri yapıları sayesinde arıza tahminlemesi, bakım paketlerinin optimizasyonu ve kapasite planlaması için makine öğrenimi modelleri geliştiriyoruz.

ARTOS, TBRAG, CODA4D ve SCOPE gibi projelerle arıza analizi, doküman tarama, bulgu tahminlemesi ve karar destek süreçlerini hızlandırıyor; MTS ve görüntü işleme çözümleriyle yetkisiz işlem risklerini düşürürken bakım süreçlerinin izlenebilirliğini artırıyoruz. Bakım planlaması, iş emri akışları, fatura işlemleri ve kiralayan kuruluşlara gönderilen raporlar gibi tekrarlayan işleri robotik süreç otomasyonu (RPA) ile dijitalleştirerek bu adımları daha kısa sürede, daha az hata ile ve daha düşük manuel iş yüküyle tamamlıyoruz.

Emniyet alanında SafeTHY Dijital Emniyet Performans Yönetim Sistemi ile dağınık veri kaynaklarını tek ve güvenilir bir havuzda topluyor; yapay zeka destekli risk öngörüleri ve performans panolarıyla reaktif raporlamadan öngörülü, analitiğe dayalı bir modele geçiyoruz. Geniş Dil Modelleri – Large Language Models (LLM) kullanarak yürüttüğümüz Bitkinlik Rapor Analizi ile uçucu ekip raporlarını dakikalar içinde değerlendiriyor; doğruluk oranlarını yükselterek hem emniyet hem zaman tasarrufu sağlıyoruz.

Müşteri İlişkileri ve Müşteri Deneyimi birimlerimizde, açık uçlu geri bildirimlerin hacmini ve çeşitliliğini yönetmek için makine öğrenimi ve üretken yapay zeka çözümlerini hayata geçirdik. Makine öğrenimi modelleriyle konu ve dil bazlı geri bildirim hacimlerini aylar öncesinden tahmin ediyor, tedarikçi iş gücü planlamasını daha sağlıklı yapıyor ve yoğun dönemlerde gecikmeleri azaltıyoruz. Agentic AI yaklaşımıyla kurgulanan "çeviri ajanı" ile farklı dillerde gelen geri bildirimleri otomatik biçimde Türkçeye çevirmeyi; sonraki aşamalarda sınıflandırma, yönlendirme, yanıtlama ve kalite kontrol için geliştirilecek ajanlarla geri bildirim yönetimini uçtan uca yapay zeka destekli hale getirmeyi planlıyoruz.

Yolcu sadakat seviyesini tavsiye skoru üzerinden takip edebilmek ve müşteri temas noktalarındaki ürün ve hizmetlere yönelik memnuniyeti ölçmek amacıyla periyodik olarak yolcularımıza anketler gönderiyoruz; bu süreçteki manuel ve tekrarlayan adımları RPA robotlarıyla otomatikleştirdik.

Memnuniyet araştırmalarında skorların yanı sıra açık uçlu yanıtların analizinde anonim veriler ile LLM çözümlerinden yararlanarak yolcu beklentilerini daha incelikli bir perspektiften okuyoruz.

Üretken yapay zeka ile yolcu geri bildirimlerinin analizini kolaylaştırıyor, dijitalleşme hedeflerimiz kapsamında geliştirdiğimiz TKGPT modeli üzerinde çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Dijitalleşme ve yapay zeka entegrasyonunu sistemlerle sınırlamıyor, çalışan deneyiminin merkezine yerleştiriyoruz. Citizen Data Scientist Programı ile veri bilimi, makine öğrenimi, veri analitiği, Python, istatistik, üretken yapay zeka ve optimizasyon alanlarında kapsamlı modüller sunuyor; uygulamalı atölyeler ve proje bazlı çalışmalarla çalışanlarımızı birimlerinde veri projelerine aktif katkı verir hale getiriyoruz. Programı başarıyla tamamlayan ekip arkadaşlarımız veri analitiği ve yapay zeka projelerinde sorumluluk üstlenerek dönüşümün iç kaynaklarla yaygınlaşmasına katkı sağlıyor.

Robotik süreç otomasyonu alanında RPA Citizen Developer ve RPA Analist programlarıyla; faturalama, lojistik, e-arşiv, isim değişikliği işlemleri, gümrük ödemeleri ve eğitim süreçleri gibi alanlarda onlarca RPA robotu devreye aldık. Böylece operasyon ekiplerinin rutin ve tekrarlı iş yükleri önemli ölçüde azalırken, insan kaynağı daha katma değerli görevlere odaklanıyor.

Kokpit ve kabin ekiplerinin eğitim süreçlerini uzaktan eğitim, dijital sınav sistemleri ve ETR üzerinden takip edilen standart formlar ile büyük ölçüde dijital ortama taşıdık. AI Question Generator ve Akıllı Eğitim Asistanı projeleriyle sınav sorusu üretimini ve içerik güncellemeyi otomatikleştirerek hem ekiplerin ihtiyaçlarına göre daha kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimi sunmayı hem de eğitim maliyetlerini azaltmayı hedefliyoruz. Simülatör operasyonlarında SOMSS altyapısı ve yapay zeka destekli chatbot ile arıza tespiti, kayıt ve raporlamayı dijitalleştiriyor, denetleyici kurumların ihtiyaç duyduğu metrikleri anlık panolar üzerinden izleyebiliyoruz.

Projelerin Siber Güvenlik Perspektifi ile Değerlendirilmesi

Dijitalleşme kapsamındaki tüm projelerimizi, siber güvenlik perspektifini merkeze alarak tasarlıyor ve yönetiyoruz. Uygulama ve altyapı katmanlarında gizlilik, erişilebilirlik ve bütünlük ilkelerini esas alıyor; veri güvenliğini temel alan katmanlı güvenlik mimarisini devreye almak için gerekli kontrolleri uçtan uca uyguluyoruz.

Dijitalleşme ve Yapay Zeka Entegrasyonu

2025 yılında dijitalleşme ve yapay zeka yatırımlarını, iştiraklerimiz ve destek birimlerimizle birlikte bütünsel bir ekosistem olarak ele aldık.

KÜLTÜRÜN YAYGINLAŞMASINDA KRİTİK ROL

Destek Hizmetleri ve sahaya yakın operasyon birimleri, süreç dijitalleşmesi ve veri odaklı yönetim kültürünün yaygınlaşmasında kritik rol oynuyor.

Yapay zeka projelerinde de siber güvenlik değerlendirmelerini veri ve iletişim katmanlarını kapsayacak şekilde bütüncül bir yaklaşımla ele alıyoruz. Kullandığımız verilerin gizlilik, bütünlük ve erişilebilirlik ilkelerine uygun biçimde korunmasını sağlıyor; sistemler arasındaki veri akışı ve iletişim altyapılarını yetkilendirme, şifreleme ve izleme mekanizmalarıyla güvence altına alıyoruz. Yapay zeka çözümlerimizi kurumsal güvenlik standartlarımız ve ilgili regülasyonlarla tam uyumlu olacak şekilde devreye almayı hedefliyoruz.

Destek Birimlerimiz ve İştiraklerimizde Dijital Dönüşüm

2025 yılında dijitalleşme ve yapay zeka yatırımlarını, iştiraklerimiz ve destek birimlerimizle birlikte bütünsel bir ekosistem olarak ele aldık.

AJet'te dijital dönüşüm, 2025'te operasyonel ihtiyaçlara uyumlu ve uzun vadede sürdürülebilir çözümler etrafında somut projelerle ilerlemeye devam ediyor. Şirkette bordro süreçleri SAP'ye entegre edilerek çalışan işlemleri Tempo üzerinden dijital platformlara taşındı. AJet'e özel bir Öğrenme Yönetim Sistemi (LMS) kurulması hedeflenerek eğitim değerlendirme anketleri ile Space sınav sistemi dijital ortama alındı. Qlik raporlama ve yeni nesil içerik üretim araçları eğitimlerin takibini ve güncellenmesini daha veri odaklı hale getirdi. Aday takip sistemi ve dijital imza projeleriyle de işe alım ve sözleşme yönetiminin uçtan uca dijitalleşmesi hedeflendi.

Uçuş tarafında elektronik uçuş çantası (EFB) kullanımı yaygınlaştırıldı ve eğitim formları dijital ortama aktarıldı. Böylece kokpit ve kabin ekiplerinin eğitimleri uzaktan eğitim ve dijital sınav modeli üzerinden yürütülmeye başlandı. 2025'te farklı Flight Training Management System sağlayıcıları AJet'in gereksinimlerine göre karşılaştırılarak uçuş eğitim aktivitelerinin tek bir dijital platformda toplanmasına, süreçlerin sadeleşmesine ve eğitimle kazanılan yetkinliklerin ekip planlama sistemleriyle ilişkilendirilebilmesine yönelik bir yol haritası oluşturuldu.

İkram, Kabin Hizmetleri ve müşteri temas noktalarında dijital menü kartı, uzaktan erişimli uçak içi eğlence – In-Flight Entertainment (IFE) çözümleri, rota optimizasyonu, overcatering analizi ve kabin raporlarının yapay zeka ile etiketlenmesi projeleriyle anlamlı adam-saat ve maliyet tasarrufu elde ettik.

Satış, acente yönetimi, TKCONNECT, TKPAY, Müşteri İlişkileri ve Müşteri Deneyimi tarafında; acente portalı ve chatbot projeleri, B2B cüzdan, Payment Facilitator çözümleri, TKPAY cüzdan ve TK Asistan gibi uygulamalar hem dağıtım maliyetlerini optimize etmeye hem de uçtan uca finansal ve dijital seyahat deneyimini güçlendirmeye katkı sağladı.

Destek Hizmetleri ve sahaya yakın operasyon birimleri, süreç dijitalleşmesi ve veri odaklı yönetim kültürünün yaygınlaşmasında kritik rol oynuyor. Çalışan metriklerinin dijital raporlama altyapısına taşınması, dijital arşiv ve doküman yönetimi, operasyonel KPI panoları, mobil geri bildirim sistemleri ve süreç otomasyonu projeleriyle işlem süreleri kısalarak; kağıt ve arşiv maliyetleri aşağı indi. Yapay zeka ve makine öğrenimi, doküman sınıflandırma, OCR tabanlı içerik okuma, veri doğrulama ve hata tespiti gibi alanlarda kullanılarak manuel iş yükünü hafifletti.

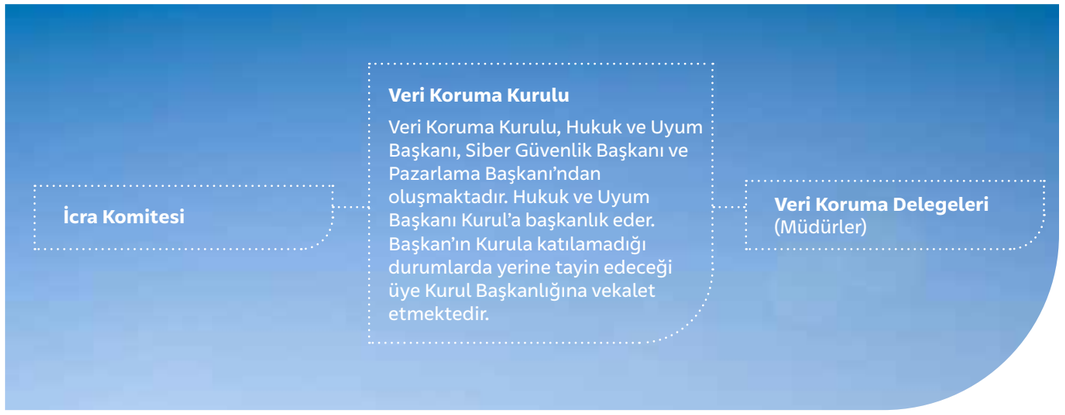
Yol Haritamız: 2026 ve Sonrası

2026 ve sonrasında dijitalleşme ve yapay zeka yol haritamızda; dijital ikiz çözümleri, yapay zekanın ölçeklenmesi, süreç otomasyonu ve entegrasyon seviyesi, veri güvenliği ve etik yapay zeka yönetişimi öne çıkan başlıklar olacak. Bakım kartlarının tamamen dijital ortama taşınması, çağrı merkezi operasyon ve analiz süreçlerine yapay zeka entegrasyonu, e-imza altyapısının devreye alınması, kestirimci bakım uygulamalarının operasyonel hayata geçmesi, ekip planlama ve eğitim sistemlerinde yapay zeka entegrasyonunun yaygınlaşması ve TKPAY ekosisteminin küresel ölçekte genişlemesiyle; dijital dönüşümümüzü daha bütünleşik, şeffaf ve sürdürülebilir bir düzeye taşımayı amaçlıyoruz.

Siber Riskler ve Veri Güvenliği

TEKNİK YATIRIMLARI SOMUT BİÇİMDE DEVREYE ALDIK

2025 yılında hem yönetişim yapımızı güçlendirdik hem de siber dayanıklılığı artıran teknik yatırımları somut biçimde devreye aldık.



GÜNCEL TEKNOLOJİLERİ DEVREYE ALDIK

Yetkisiz erişimi önlemek için Sıfır Güven – Zero Trust yaklaşımını benimseyerek koruma ve tespit katmanlarında güncel teknolojileri devreye aldık.

Dijitalleşmenin hız kazandığı ve operasyonlarımızın büyük ölçüde bilgi sistemleri üzerinden yürütüldüğü bir dönemde; siber riskler, uçuş operasyonlarına etki edebilecek tehditler, veri güvenliği ve operasyonel süreklilik stratejimizin temel başlıklarını oluşturuyor. Havacılık gibi en yüksek emniyet ve güvenlik standartlarının geçerli olduğu bir sektörde bilgi varlıklarımızı korumayı, kurumsal itibarımızın ve paydaş güvenimizin ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. 2025 yılında hem yönetişim yapımızı güçlendirdik hem de siber dayanıklılığı artıran teknik yatırımları somut biçimde devreye aldık.

Ortaklık genelinde veri güvenliği ve siber güvenlik faaliyetleri Siber Güvenlik Başkanlığı tarafından yürütülüyor. Kişisel verilerin korunmasına ilişkin stratejik kararlar, Siber Güvenlik Başkanı, Hukuk ve Uyum Başkanı ile Pazarlama Başkanı'ndan oluşan Veri Koruma Kurulu tarafından alınıyor. Veri işleme süreçlerinin gizliliği ve korunmasına ilişkin faaliyetler, Kişisel Verileri Koruma Kurulu tarafından yerine getirilmektedir. Veri Koruma Kurulu görevlerini, Veri Koruma Komisyonu aracılığıyla yürütmektedir. Diğer yandan, tüm çalışanlar verilerin gizliliğinin sağlanmasından eşit şekilde sorumludur ve kişisel verilerin işlendiği süreçlerde gerekli hukuki altyapıyı sağlamak amacıyla Hukuk ve Uyum Başkanlığı'ndan görüş alarak hareket etmekle yükümlüdür. Veri işleme sürecinde yer alan tüm çalışanlar ve paydaşlar için sıfır tolerans politikası izlenmektedir.

Hukuk ve Uyum Başkanlığı altında Kişisel Veriler Koordinatörlüğü ihdas edilmiştir. Hukuk ve Uyum Başkanlığına bağlı bir yönetici avukat kişisel verilerin korunması alanında çalışmakta ve şirketin kişisel verilerin korunmasına yönelik süreçlerini koordine etmektedir. Ayrıca Ortaklığın başkanlık düzeyindeki her biriminden kişisel veri işleme süreçlerine ve görev yaptığı birimin kullandığı yazılım/sistemlere hâkim olan çalışanlar arasından, Başkanlığın sorumluluğunu temsil etmek üzere Veri Koruma Delegeleri atanmıştır. Delegeler, Ortaklık üniteleri arasında gerekli iletişimin kurulabilmesi amacı ile Veri Koruma Kurulu'na bağlı Veri Koruma Komisyonu başkanlığında faaliyet göstermektedir.

Siber Güvenlik Başkanlığı da bilgi güvenliği ve gizliliği alanında çalışmalar yürütmektedir. Avrupa Birliği Genel Veri Koruma Tüzüğü ("GDPR") gereklilikleri ve Alman Kişisel Verilerin Korunması Mevzuatı çerçevesinde Almanya'da faaliyet gösteren bir veri koruma görevlisi ("DPO") ile veri işleme süreçlerine ilişkin koordinasyonlu çalışılmaktadır. Gizlilik ve veri koruma konularında çeşitli kademelerde Ortaklık çalışanı görevlendirilmiştir. Ayrıca, Ortaklık ilgili kişi başvurularına ilişkin süreçlere aydınlatma metinlerinde mevzuata uygun şekilde yer vermiştir. Konunun şirket içinde yönetilmesine ilişkin detaylar ise Ortaklık içinde yayımlı Veri Sahibi Başvuruları Prosedürü'nde yer almaktadır.

Bilgi Güvenliği Politikası ile uyumlu biçimde güncellediğimiz prosedür ve talimatlarla kapsamlı bir yönetişim çerçevesi oluşturduk. BT İş Sürekliliği kapsamında da prosedürler, Felaket Kurtarma Planı ve iş etki analizlerini içeren çalışmalar yürüttük. Görevler ayrılığı, en az yetki prensibi, güçlü kimlik doğrulama, loglama, merkezi alarm sistemleri ve değişiklik yönetimi süreçlerini istikrarlı biçimde uyguluyor; iç ve dış denetimlerle bu yapıyı düzenli olarak test ediyoruz.

2025 yılında da bilgi güvenliği ve siber risk yönetimi faaliyetlerimizi; uymakla yükümlü olduğumuz aşağıda sıralanan kanun, ulusal ve uluslararası mevzuat ve standartlara uygun şekilde yürütüyoruz.

- Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK)
- ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi
- ISO 27701 Kişisel Veri Yönetim Sistemi
- EASA PART-IS
- General Data Protection Regulation (GDPR)
- PCI DSS
- SHT Siber Talimatı
- CBDDO - Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi
- SPK – Bilgi Sistemleri Yönetimi Tebliği
- EU AI Act
- NIST çerçeveleri

Raporlama döneminde uyum portföyümüzü genişleterek ISO 27701 Kişisel Veri Yönetim Sistemi sertifikasyonunu tamamladık ve bilgi güvenliği yönetim sistemimizi kişisel veri odaklı bir katmanla güçlendirdik.

ISO 27001 ve ISO 27701 kapsamındaki iç denetimler yürütülürken; PCI DSS ve ISO sertifikalarımız için yetkili kuruluşlarca her yıl bağımsız dış denetimler gerçekleştiriliyor. Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi kapsamındaki denetimler de tamamlanarak ilgili otoritelere raporlanıyor.

2025'te Güçlendirilen Teknik Altyapı ve Çok Katmanlı Koruma

2025 yılında kritik sistemlerimizi ve operasyonel altyapımızı korumak amacıyla çok katmanlı güvenlik mimarimizi somut yatırımlarla güçlendirdik. Yetkisiz erişimi önlemek için Sıfır Güven – Zero Trust yaklaşımını benimseyerek koruma ve tespit katmanlarında güncel teknolojileri devreye aldık. Kişisel ve yolcu verilerinin korunmasına yönelik yerli ve milli çözümleri önceliklendirerek süreçlerimizi iyileştirdik.

Çalışanlarımızın ve yolcularımızın kullandığı web ve mobil uygulamalar ile bilgi teknolojileri altyapımıza yönelik düzenli siber güvenlik testleri gerçekleştirdik. Havacılıkta siber güvenlik ekosistemine katkı sağlamak amacıyla IATA'nın yürüttüğü EASA Information Security (Part-IS) çalışmalarına katıldık. FIRST (Forum of Incident Response and Security Teams) ve OIC-CERT (Organisation of Islamic Cooperation – Computer Emergency Readiness Team) topluluklarındaki üyeliklerimizi ve iş birliklerimizi sürdürdük. Simülatör (Flight Simulation Training Device – FSTD) operasyonlarımızda da mevcut Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS) uygulamalarını, Şubat 2026 itibarıyla yürürlüğe girecek EASA Part-IS gerekliliklerivle uyumlu hale getirmek üzere regülasyon uyum çalışmalarını başlattık.

Siber Riskler ve Veri Güvenliği

BT İş Sürekliliği Prosedürü ve Felaket Kurtarma – Disaster Recovery (DR) Planı kapsamında 2025 yılı içinde iki tatbikat gerçekleştirdik.

33.690,8
SAAT
Planlanan eğitim

Siber Savunma (SOC), Olay Müdahale ve Sürekli İzleme

Siber savunma kapsamında 7 gün 24 saat esasına dayalı olay izleme faaliyetlerini sürdürdük. Güncel tehditlere yönelik tespit mekanizmalarını sürekli iyileştirdik; siber tehdit istihbarat altyapısını güçlendirerek saldırılar gerçekleşmeden önce önleyici tedbirler aldık. Yıl boyunca Ortaklığa yönelik siber saldırılar herhangi bir operasyonel etki oluşmadan engellendi.

Olay müdahale süreçlerinde SANS Incident Response Framework'ü referans alıyor, farklı vaka türleri için hazırladığımız senaryolarla izlenecek adımları önceden tanımlıyoruz. Ulusal güvenliği ilgilendiren durumlarda Ulusal Siber Olaylara Müdahale Merkezi (USOM) ve Sektörel Siber Olaylara Müdahale Ekibi (SOME) ile bildirim süreçlerini işletiyor; gerekli hallerde Hukuk, İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim birimlerini de sürece dahil ediyoruz.

İş Sürekliliği, Felaket Kurtarma ve Tatbikatlar

BT İş Sürekliliği Prosedürü ve Felaket Kurtarma – Disaster Recovery (DR) Planı kapsamında 2025 yılı içinde iki tatbikat gerçekleştirdik. Farklı kritiklik seviyelerindeki BT hizmetlerimiz için ayrı testler yürüttük ve tüm ağ altyapımızı bu çalışmalara dahil ettik. Yedekten dönme testlerini örneklem yöntemiyle uygulayarak felaket senaryolarında kurtarma kabiliyetimizi doğruladık. Kritik sistemler için Kurtarma Noktası Hedefi – Recovery Point Objective (RPO) ve Kurtarma Zamanı Hedefi – Recovery Time Objective (RTO) değerlerini güçlendirdik.

Siber Güvenliği Davranışa Dönüştüren Bir Kültür İnşa Ediyoruz

Siber güvenlik ve gizlilik kültürünü tüm organizasyona yaymak için 2025'te eğitim ve farkındalık çalışmalarımıza önemli kaynak ayırdık:

- Kurumsal Eğitim Platformu (LMS) üzerinden 51.832 çalışana Bilgi Güvenliği ve Farkındalığı dijital eğitimini tanımladık; 33.690,8 saat eğitim planladık.
- Oryantasyon programlarında yüz yüze oturumlarla yeni çalışanların farkındalığını güçlendirdik.
- Konu bazlı bültenler, siber hijyen içerikleri ve el kitapçıkları yayımlayarak mesajları düzenli olarak pekiştirdik.
- Düzenli oltalama simülasyonları gerçekleştirdik; tıklayan çalışanlar için hedefli eğitimler devreye aldık.

Tedarikçi ve Üçüncü Taraf Güvenliği

Tedarikçi ve iş ortaklarımızın veri işleyen olarak konumlandığı durumlarda kişisel verilerin güvenliğini sözleşmesel hükümlerle güvence altına alıyoruz. Sözleşmelerde veri işleme, bilgi güvenliği ve gizlilik yükümlülüklerini açık biçimde tanımlıyor; kritik tedarikçilerimizi SHT Siber Talimatı başta olmak üzere ilgili düzenlemeler çerçevesinde her yıl denetliyor ve siber güvenlik olgunluk seviyelerini izliyoruz.

İçeriden Öğrenilen Bilgilerin Gizliliğinin Sağlanmasına Yönelik Önlemler

Genel ilke olarak, Türk Hava Yolları ve sermayesinin tamamına sahip olduğu iştiraklerinin çalışanları, kamuya açık olmayan ve özel durum açıklaması niteliği taşıyabilecek bilgileri hiçbir şekilde üçüncü kişilerle paylaşamazlar. İçsel bilginin "Kamuyu Aydınlatma Politikası"na aykırı olarak üçüncü kişilere açıklandığının tespit edilmesi ve bilginin gizliliğinin SPK kapsamında korunamayacağı sonucuna varılması halinde, içsel bilgi ile ilgili olarak derhal özel durum açıklaması yapılmaktadır. Yatırımcı İlişkileri Bölümü, SPK'nın Özel Durumlar Tebliği hükümleri uyarınca "İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişiler Listesi"ni (Ortaklık ile ilgili içsel bilgilere düzenli erişimi olan kişiler) güncel tutmaktadır. "İçeriden Öğrenenler Listesi"nde yer alan kişiler, Yatırımcı İlişkileri Bölümü tarafından açıklama yapılıncaya kadar "İçeriden Öğrenilen Bilgiler"in korunmasına ilişkin yükümlülükler ve bu bilgilerin kötüye kullanılması veya uygunsuz dağıtımı nedeniyle uygulanabilecek yaptırımlar hakkında yazılı bildirim ile bilgilendirilmektedir. Ortaklık, Ortaklık nam ve hesabına hareket

eden bağımsız denetçi, yeminli mali müşavir ve diğer danışmanlar da dahil olmak üzere üçüncü kişiler tarafından edinilebilecek içsel bilgilerin gizliliğinin korunması için gerekli önlemleri almaktadır.

İhlal Durumlarında Disiplin Cezaları (Sıfır Tolerans Politikası)

İş sözleşmeleri ile çalışanlara kişisel verilerin işlenmesine ilişkin yükümlülüklerine uyacaklarına dair ek bir taahhütname imzalatılmaktadır. Çalışanlara, kişisel verilerin üçüncü kişilere erişimi, hukuka aykırı ifşasının önlenmesi, bilgi güvenliğinin önemi amacıyla periyodik eğitimler atanmakta ve farkındalık çalışmaları yapılmaktadır. Kişisel verilerin hukuka aykırı bir şekilde üçüncü taraflara aktarılması veya ele geçirilmesi ve bu durumun ispatlanması halinde çalışan hakkında disiplin süreçleri başlatılmaktadır. Ortaklığın Kişisel Veri İhlal Yönetimi ve Müdahale Planı Prosedürü'nde de belirtildiği üzere çalışanların Ortaklık tarafından işlenen kişisel verilerin kanuni olmayan yollarla başkaları tarafından elde edilmesi, GDPR yönünden ise her türlü kişisel verinin kazaen veya hukuka aykırı şekilde imha edilmesi, kaybı, değiştirilmesi, yetkisiz olarak açıklanması veya bunlara erişime yol açan bir güvenlik ihlalini fark etmeleri halinde derhal Veri İhlal Yetkilisi'ne bildirimde bulunmaları beklenmektedir.

Üçüncü Taraf Denetimleri ve İç Denetimler

Ortaklığın, üçüncü tarafların, özellikle tedarikçilerin veri işleyen olarak hareket ettiği durumlarda, aktarım yapılacak kişisel verilerin güvenliğinin sağlanması ile üçüncü tarafın veri işleme süreçlerini denetleme hakkına sahip olduğuna dair hükümler, üçüncü taraflarla akdedilecek sözleşme ve ek protokoller ile düzenlenmektedir. Kişisel verilerin korunmasına yönelik süreçlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin iç denetimler Kalite Güvence Başkanlığı tarafından yılda en az bir kez gerçekleştirilmektedir. Bu denetimin sonuçları ilgili iş ekipleriyle paylaşılmakta ve bulgulara göre iyileştirici adımlar hazırlanmaktadır.

Yol Haritamız: 2026 ve Sonrası

2026 ve sonrasında siber risk yönetimi ve veri güvenliği yol haritamızda; Yapay Zeka Güvenliği – AI Security, Merkezi Kimlik ve Yetki Yönetimi, Nesnelerin İnterneti Güvenliği – Internet of Things (IoT) Security ve uçuş emniyetine etkisi olabilecek siber risklerin yönetimi öne çıkacak. Siber dayanıklılığımızı daha da güçlendirerek, tüm paydaşlarımız için güvenli, şeffaf ve sürdürülebilir bir dijital ekosistem sunmayı hedefliyoruz.

Operasyonel Mükemmellik ve Sürdürülebilir Hizmet Kalitesi

ULUSLARARASI STANDARTLARI ESAS ALAN GÜÇLÜ YAPILAR

2025 yılında küresel havacılık sektöründeki yoğun rekabet ortamında istikrarı ve dayanıklılığı korumak için iş sürekliliğine dayalı uluslararası standartları esas alan güçlü yapılar kurarak bu alanda önemli adımlar atmayı sürdürdük.

331
PLANLI VE PLANSIZ OPERASYONEL VE YÖNETİM SİSTEMLERİ DENETİMİ

176
İKİNCİ TARAF DENETİMİ

Türk Hava Yolları olarak, 90 yılı aşan yolculuğumuz boyunca oluşturduğumuz kalite ilkelerinden ödün vermeden ilerliyoruz. İştiraklerimizi de aynı yaklaşım doğrultusunda destekleyerek hedeflere birlikte ulaşmayı amaçlıyoruz. Zorlu dönemlerde dahi denetim ve kontrolleri aksatmadan sürdürerek otorite tavsiyelerine hızla uyum sağlıyor; çevik yapımızı güçlendiriyoruz. Bu çerçevede operasyonel mükemmellik yaklaşımımızı; güvenliği temel öncelik olarak ele alan, veri odaklı yönetim, verimlilik optimizasyonu ve sürdürülebilir hizmet standartlarına dayanan bir model olarak konumlandırıyoruz. Yolcunun ilk temasından seyahatin sonuna kadar tutarlılık, verimlilik ve sürekli iyileştirme ilkeleriyle ilerleyen uçtan uca bir müşteri deneyimi modeli sunmayı hedefliyoruz.

Zamanında ve kesintisiz operasyonların, müşteri memnuniyetiyle birlikte hizmet kalitesi ve marka güvenini doğrudan belirlediğinin bilinciyle hareket ediyoruz. 2025 yılında da küresel havacılık sektöründeki yoğun rekabet ortamında istikrarı ve dayanıklılığı korumak için iş sürekliliğine dayalı uluslararası standartları esas alan güçlü yapılar kurarak bu alanda önemli adımlar atmayı sürdürdük.

Bu nedenle yer emniyeti kaynaklı aksaklıklar, uçak hasarları ya da süreç kesintilerinin operasyon üzerindeki etkilerini detaylı biçimde analiz ediyor; olay bazlı riskleri önceden belirleyerek öngörüye dayalı yöntemlerle risk gerçekleşme olasılığını en aza indirmeyi hedefliyoruz. 2025 yılında zamanında kalkış performansımızı (OTP) önceki yıla kıyasla anlamlı ölçüde iyileştirirken, yer operasyonu kaynaklı gecikmelerde çift haneli oranlara yaklaşan bir azalma sağladık. Aircraft on Ground (AOG) durumlarını azaltmaya yönelik kestirimci bakım uygulamaları, yedek uçak planlaması ve filo kullanımına yönelik optimizasyon çalışmalarıyla operasyonun kesintisizliğini güçlendirdik.

Böylece operasyonu kesintisiz, güvenli ve sürdürülebilir kılan bütüncül bir yapı ortaya koyuyoruz. Operasyonel mükemmeliyeti güçlendirmek ve iş sürekliliğini güvence altına almak için 2025'te Kurumsal Risk Yönetimi ve İş Sürekliliği Yönetimi organizasyon yapılanmasını hayata geçirdik. TS ISO 31000 Risk Yönetimi ve ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi çerçevelerine dayanan bütüncül sistem tasarımı üzerinde çalışıyoruz.

Uçuş operasyonunu gerçek zamanlı takip eden entegre operasyon kontrol yapımız; rota optimizasyonu, ilave yakıt yönetimi, kaynak ve kapasite planlaması ile kritik hava ve trafik koşullarının değerlendirilmesi gibi alanlarda veri analitiği ve yapay zeka destekli karar destek sistemlerinden yararlanmamızı sağlayarak gecikme risklerini proaktif biçimde yönetmemize imkan tanıyor. Bu yaklaşım, Türk Hava Yolları'nın şeffaflık ve hesap verebilirliğe bağlılığını somut biçimde yansıtıp iş sürekliliğinin yalnızca kriz anlarında değil, olağan operasyonel akış içinde de sistematik olarak güvence altına alındığını ortaya koyuyor.

Kriz yönetimi ve iş sürekliliği planlarımız; mobil operasyon merkezleri, yedek enerji ve haberleşme altyapıları, felaket kurtarma senaryoları ve düzenli tatbikatlarla destekleniyor. Böylelikle doğal afetler, altyapı kesintileri veya hava sahası kısıtları gibi durumlarda dahi uçuş operasyonlarımızın asgari kesintiyle sürdürülmesini hedefliyoruz.

Uyumluluk İzleme Yönetimi ve Qualiteam

Mükemmele odaklanan hizmet anlayışımızla, planlamadan operasyona tüm süreçlerimizde müşteri, çalışan ve paydaş beklentilerini gözetiyor; çevreye duyarlı, etik ve bütüncül bir kalite yaklaşımı benimsiyoruz. Süreçlerimizi sürekli iyileştirerek her temas noktasında aynı hizmet kalitesini sunmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda operasyonel performansı; zamanında kalkış oranı, uçak dönüş süresi, yakıt verimliliği, bakım süreleri, bagaj teslim süresi, müşteri memnuniyeti skorları ve şikayet oranları gibi temel performans göstergeleriyle sistematik olarak izliyoruz.

Bu çerçevede, dünya genelinde kabul gören Uyumluluk İzleme Yönetimi modelini, kendimize özgü denetim yaklaşımımız ve Türk Hava Yolları kalite sisteminin kurumsal markası olan Qualiteam ile birlikte uygulayarak kalite standartlarımızı en üst seviyede tutuyoruz.

90 yıllık kurumsal birikimle geliştirdiğimiz Qualiteam Modeli, uçtuğumuz her noktada standartlaşmayı ve gerekliliklere tam uyumu güvence altına alan yapısal bir denetim çerçevesi sunuyor. Yurt içi ve yurt dışı istasyonlarımızda ve tüm başkanlıklarda süreçlerin etkinliği ve uyumu bu model üzerinden düzenli olarak değerlendiriliyor.

Denetimlerden elde ettiğimiz veriler, uyumluluk ve kalite performansımızın sayısal olarak izlenmesini sağlıyor; iyileştirmeye açık alanlar için somut aksiyonlara dönüşüyor. Qualiteam değerlendirmelerini zamanında kalkış performansı, bagaj operasyonları, iş sağlığı ve güvenliği göstergeleri ve denetim bulguları gibi kritik performans göstergeleriyle ilişkilendiriyor; böylece sahada yürütülen sürekli iyileştirme projelerine doğrudan veri desteği sağlıyoruz.

Uçuş emniyeti ve kaliteyi güvence altına almak amacıyla ulusal ve uluslararası sivil havacılık kuralları ile Ortaklık prosedürleri doğrultusunda düzenli denetimler yürütüyoruz. 2025'te, yetkin 83 denetçi ve 45 kalite kontrolör ile 294 denetim, 869 kalite kontrol ve 24 Qualiteam denetimi gerçekleştirdik; ürün, hizmet ve operasyon kalitesini değerlendirerek gerekli iyileştirmeleri devreye aldık.

Denetim sonuçlarını akıllı denetim ve aksiyon takip sistemleri üzerinden izliyor; tespit edilen uygunsuzluklarda kök neden analizi yaparak düzeltici faaliyetlerin etkinliğini bir sonraki denetim döngüsünde ölçüyoruz.

Farklı kültür ve pazarlardaki paydaşlarımızın beklentilerini doğru anlayabilmek için yalnızca kendi süreçlerimizi değil; ortak uçuş yaptığımız havayollarını, eğitim kurumlarını, teknik bakım kuruluşlarını, yer hizmetleri sağlayıcılarını ve tedarikçilerimizi de düzenli olarak denetliyoruz. 2025'te yürüttüğümüz 176 adet ikinci taraf denetimi ile çok sayıda iyileştirme fırsatını hayata geçirdik.

2025 yılı içinde toplam 331 adet planlı ve plansız operasyonel ve yönetim sistemleri denetimi gerçekleştirdik; bu denetimlerin %53,17'si doğrudan tedarikçilerimize yönelik oldu. Tedarikçi denetimlerinde insan hakları, çocuk işçiliği ve zorla çalıştırmanın önlenmesi, iş sağlığı ve güvenliği, çevrenin korunması ve etik iş ilkeleri gibi başlıkları bütüncül bir çerçevede ele alıyor; sürdürülebilir tedarik zinciri yaklaşımımızı sahada somut olarak takip ediyoruz.

Operasyonel Mükemmellik ve Sürdürülebilir Hizmet Kalitesi

Türk Hava Yolları, sektörel yetkinliğinin yanı sıra yönetim sistemlerine olan güçlü bağlılığıyla öne çıkıyor.

55
Çevresel konularda denetlenen tedarikçi sayısı

%91,43 SERTİFİKASYON ORANI
2025 yılı itibariyla Ortaklığımızın yönetim sistemleri sertifikasyon oranı %91,43 düzeyindedir.

Dönem içerisinde ayrıca çevresel konularda 55 tedarikçimizi denetledik ve 6 tedarikçi için gelişim programları tasarlayarak uygulamaya aldık. İş Sağlığı Güvenliği, Kişisel Veri Güvenliği konularını da kapsayan sosyal konular özelinde 59 tedarikçiyi yerinde değerlendirdik; 9 tedarikçimizle birlikte hazırladığımız gelişim planları sayesinde çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliği ve etik uyum alanlarında ölçülebilir iyileşmeler elde ettik.

Yönetim Sistemleri

Türk Hava Yolları, sektörel yetkinliğinin yanı sıra yönetim sistemlerine olan güçlü bağlılığıyla öne çıkıyor. Operasyonlarımızı; TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, TS ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, TS EN ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS), TS EN ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi ve IATA Environmental Assessment (IEnvA) standartlarıyla uyumlu şekilde yürütüyoruz.

2025 yılı itibarıyla Ortaklığımızın yönetim sistemleri sertifikasyon oranı %91,43 düzeyindedir.

2017 yılında United for Wildlife Buckingham Palace Declaration'ı imzalayarak yasadışı yaban hayatı ticaretiyle mücadelede küresel sorumluluğumuzu beyan ettik. 2025'te aldığımız IEnvA Illegal Wildlife Trade (IWT) Modül Sertifikası ile bu alandaki kararlılığımızı pekiştirdik. Aynı yıl tamamladığımız IEnvA Enerji Modülü Sertifikası ise enerji verimliliği ve karbon ayak izinin azaltılması konularındaki öncülüğümüzü güçlendirdi ve bizi bu modüle sahip dünyadaki ilk havayolu konumuna taşıdı.

Qualiteam Modeli kapsamında; TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, TS ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, IATA Environmental Assessment (IEnvA), TS EN ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve TS ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS) gereklilikleri ile Star Alliance kuralları, kurumsal kimlik standartları ve kişisel verilerin korunmasına ilişkin düzenlemeleri sürekli izliyor ve uygulamalarımıza yansıtıyoruz. 2025'te 23 yurt içi ve 10 yurt dışı istasyonda gerçekleştirilen denetimlerle, önceki yıla kıyasla yurt içinde %5,95, yurt dışında ise %6,83 oranında iyileşme kaydettik.

Hizmet kalitesini müşteri perspektifinden izlemek amacıyla seyahat haritamızın 116 temas noktasında farklı araştırmalar yürütüyor; yılda 1 milyonun üzerinde geri bildirim topluyoruz. Uçak içi eğlence sistemi (IFE) üzerinden ölçtüğümüz Net Tavsiye Skoru'nun 2024'te 39 iken 2025 yılı 15 Aralık itibarıyla 49'a yükselmesi, yürüttüğümüz iyileştirme çalışmalarının müşteri memnuniyetine somut biçimde yansıdığını gösteriyor.

Yönetim sistemlerimizin sürekliliğini güvence altına almak için tüm süreçlerimizde düzenli iç denetimler gerçekleştiriyoruz. 2025'te yapılan bağımsız denetimlerle mevcut sertifikalarımızı başarıyla yeniledik.

Sistemler arası entegrasyonu, kurduğumuz entegre platform üzerinden yönetiyor ve bunu operasyonel verimliliğin önemli bir kaldıraçı olarak konumlandırıyoruz. Bakım, uçuş operasyonu, yer hizmetleri ve ikram süreçlerinden gelen verileri; dijital bakım yönetim sistemleri, uçuş planlama çözümleri ve veri analitiği platformlarında bütünleştiriyoruz. Böylece uçak müsaitliği, yakıt verimliliği, bagaj yönetimi, iş kazası oranları ve müşteri şikayetleri gibi temel performans göstergelerini tek çatı altında izleyerek, yönetim sistemlerimizle entegre biçimde iyileştirebiliyoruz.

IATA Operational Safety Audit (IOSA)

IATA Operational Safety Audit (IOSA), havayolu işletmelerinin uluslararası ölçekte kabul gören operasyonel emniyet standartlarına uyumunu bağımsız ve sistematik bir yaklaşımla değerlendiren küresel bir denetim programıdır. Türk Hava Yolları, 2005'ten bu yana IOSA sertifikasını düzenli olarak yenileyerek bu alandaki istikrarını sürdürüyor.

2024'te ilk kez uygulanan risk bazlı IOSA yaklaşımı; filo yapısı, uçuş ağının genişliği, operasyonel karmaşıklık ve emniyet performansına ilişkin veri ve trendleri dikkate alarak denetim odağını yüksek riskli alanlara yönlendiriyor. Risk Bazlı IOSA denetim sürecini başarıyla tamamladık ve sertifika geçerlilik süremizi 2026 yılına kadar uzattık.

İç denetimlerden, Safety Assessment of Company Aircraft (SACA) programından ve Emniyet Yönetim Sistemi'nden (Safety Management System – SMS) elde edilen bulguları düzenli olarak analiz ediyor; operasyonel emniyet performansımızı bu veriler üzerinden izliyor ve Risk Bazlı IOSA yaklaşımıyla uyumlu iyileştirici aksiyonları devreye alıyoruz.

Safety Assessment of Foreign Aircraft (SAFA)

European Union Aviation Safety Agency (EASA) tarafından yürütülen Safety Assessment of Foreign Aircraft (SAFA) programı kapsamında, 2025 yılı boyunca çeşitli ülkelerde denetimlerden geçtik. Elde ettiğimiz SAFA performansı, Avrupa'daki operatörlerle karşılaştırıldığında güçlü bir tablo ortaya koyuyor. Bu sonucun arkasında, risk bazlı kontrol yaklaşımına göre kurguladığımız şirket içi Safety Assessment of Company Aircraft (SACA) programı önemli bir rol oynuyor. SACA kapsamında yürüttüğümüz denetimlerde, SAFA bulgularına konu olma ihtimali yüksek alanları önceliklendiriyor; uçak, ekipman ve dokümantasyon kontrollerini sahada sıklaştırıyoruz. Böylece yabancı otoriteler tarafından yapılan denetimlerde bulgu sayısını ve puanlarını aşağı çeken, proaktif bir emniyet kültürü inşa ediyoruz.

Third Country Operator (TCO)

Türk Hava Yolları, EASA Third Country Operator (TCO) yetkisiyle EASA üyesi ülkelere yolcu ve kargo taşımacılığı gerçekleştiriyor. 2015'te aldığımız TCO yetkisini kesintisiz şekilde sürdürmemiz; EASA kurallarıyla uyumlu, emniyetli ve güvenli operasyon yürütme kapasitemizin somut bir göstergesidir. 2025'te TCO izleme programını başarıyla tamamladık ve yetkinin sürdürülebilirliğini güvence altına aldık. Bu süreçte operasyonel risk yönetimi, bakım güvenilirliği, uçuş ekibi yeterlilikleri ve veri güvenliği başlıklarında hayata geçirdiğimiz sürekli iyileştirme uygulamaları, Avrupa hava sahasında kesintisiz ve emniyetli operasyon yürütme gücümüzü daha da pekiştiriyor.

Operasyonel Mükemmellik ve Sürdürülebilir Hizmet Kalitesi

Türk Hava Yolları, IATA De-Icing/Anti-Icing Quality Control Pool (DAQCP) programının aktif üyesi olarak her kış sezonunda yürütülen yaklaşık 650 denetime katkı sunuyor; en fazla denetim gerçekleştiren üç havayolundan biri konumunda yer alıyor.

OPERASYONEL HAZIRLIK SEVİYESİNİ DÜZENLİ OLARAK TEST EDİYORUZ

Saha ekiplerinin yetkinliğini, kullanılan ekipmanın performansını ve operasyonel hazırlık seviyesini düzenli olarak test ediyoruz.

De-Icing/Anti-Icing Quality Control Pool (DAQCP)

Türk Hava Yolları, IATA De-Icing/Anti-Icing Quality Control Pool (DAQCP) programının aktif üyesi olarak her kış sezonunda yürütülen yaklaşık 650 denetime katkı sunuyor; en fazla denetim gerçekleştiren üç havayolundan biri konumunda yer alıyor. Bu çalışmalar, emniyet ve kalite standartlarına bağlılığımızı güçlendirirken de-icing ve anti-icing operasyonlarında yalnızca teknik prosedürlere uyumu kontrol etmekle sınırlı kalmıyor. Saha ekiplerinin yetkinliğini, kullanılan ekipmanın performansını ve operasyonel hazırlık seviyesini düzenli olarak test ediyoruz. Böylece kış operasyonlarında emniyetli ve zamanında kalkış performansımıza doğrudan katkı sağlayan, sürekli çalışan bir kontrol ve iyileştirme mekanizması oluşturuyoruz.

Değer Zincirimiz Boyunca Operasyonel Mükemmellik

Türk Hava Yolları'nın operasyonel mükemmellik ve sürdürülebilir hizmet kalitesi yaklaşımı, iştiraklerimiz ve stratejik iş ortaklarımızla birlikte tüm değer zincirine yayılıyor. AJet, Turkish Technic, TGS, THY OPET, Turkish DO&CO, Turkish Nacelle Center, TAFA, TCI, Widect, THY Destek Hizmetleri ve diğer iştiraklerimiz; uçuş emniyeti, yer operasyonları, ikram, teknik bakım, yakıt ikmali ve destek hizmetlerinin her aşamasında uluslararası yönetim sistemleri, sektörel standartlar ve Ortaklık prosedürleriyle tam uyumu esas alıyor.

AJet'te operasyonel mükemmellik yaklaşımı, uçuş operasyonlarının verimliliğini ve yolcu deneyiminin tutarlılığını doğrudan etkileyen temel operasyonel dinamikler çerçevesinde ele alınıyor. Zamanında kalkış performansı, operasyonel süreçlerin birbirini zincirleme biçimde etkilemesi ve hizmet kalitesi üzerindeki belirleyici rolü nedeniyle öncelikli odak alanları arasında yer alıyor. Bu doğrultuda geçmiş dönem AOG eğilimleri izlenerek operasyonda tutulacak yedek uçak sayısına ilişkin değerlendirmeler yapılıyor; uçak performans durumuna göre planlama aşamasında sublo uygulamalarına başvuruluyor. Uçuş icra edilen meydanlara ilişkin meteorolojik analizlerin planlama süreçlerine dahil edilmesiyle operasyonel sapmaların ve yolcu mağduriyetlerinin önceden yönetilmesi hedefleniyor. Operasyonel kontrol ve koordinasyon süreçleri, THY IOCC birimiyle kullanılan ortak yazılım altyapıları üzerinden yürütülerek Türk Hava Yolları ve AJet operasyon birimlerinin birbirini destekleyecek şekilde planlama yapmasına imkan tanıyor.

AJet, operasyonlarına başladığı 2024 Mart itibarıyla ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 10002 Müşteri Şikayetleri Yönetim Sistemi denetimlerinden başarıyla geçerek belgelendirme süreçlerini tamamladı. ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği, ISO 27001 Bilgi Güvenliği ve IOSA denetimleri de tamamlanmış olup, ilgili belgelendirmelerin 2025 yıl sonu itibarıyla sonuçlandırılması hedefleniyor. Operasyonel mükemmellik yaklaşımı, filonun dönüşümü ve dijitalleşme adımlarıyla da destekleniyor. 2026'da bu kapsamda filoda yeni nesil uçak oranının artırılması, EFB projesinin ikinci fazının tamamlanmasının ardından kağıtsız kokpit uygulamasına geçilmesi ve yılın ilk çeyreğinde yakıt takip programının entegrasyonunun tamamlanarak devreye alınması planlanıyor. Bu adımlarla birlikte yakıt verimliliğine yönelik farkındalığın ve raporlama kapasitesinin güçlendirilmesi amaçlanıyor.

TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, TS ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, TS EN ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS), TSE EN ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi, IATA Environmental Assessment (IEnvA), IATA Safety Audit for Ground Operations (ISAGO), AS9100 ve EASA Part-145/Part-147/Part-21 gibi

sertifikasyon ve yetkilendirmeler; iştiraklerimizde yürütülen faaliyetlerin kalite, emniyet, çevre ve bilgi güvenliği boyutlarında aynı çerçevede yönetilmesini sağlıyor.

Operasyonel mükemmellik odağında; yer hizmetleri, bagaj süreçleri ve teknik bakım alanlarında dijital çözümleri bütünleşik bir yapıda yaygınlaştırıyoruz. Kaynak planlama sistemleri (RMS), bagaj sistemleri uygulamaları, uçuş ve yakıt planlama yazılımları ile mobil denetim ve saha raporlama araçları, operasyonlarımızın görünürlüğünü ve kontrol kabiliyetini artırıyor. Bagaj statü bilgilendirme sistemi sayesinde yolcular, bagajlarının sefere yüklenme, bant ve teslim durumlarını dijital kanallar üzerinden adım adım takip edebiliyor. Bagaj aksaklık bildirim formu ile akıllı geri bildirim formunun tek platformda birleştirilmesine yönelik çalışmalarımız ise daha zahmetsiz ve bütünleşik bir deneyim sunmayı hedefliyor.

Teknik bakım tarafında Airbus Skywise, dijital uçak bakım defteri (eTechLog) ve entegre bakım bilgi sistemleriyle uçak ve komponent performans verilerini tek platformda topluyoruz. Kestirimci bakım modelleri ve AOG odaklı performans göstergeleri, planlama doğruluğunu artırırken filonun kullanılabilirliğini yükseltiyor; böylece zamanında kalkış performansını, bagaj teslim sürelerini ve ikmal–ikram operasyonlarındaki verimliliği güçlendirirken bakım ve kalitesizlik maliyetlerini daha etkin yönetiyoruz.

THY OPET ve yakıt operasyonlarında JIG, IATA Fuel Quality Pool (IFQP) ve ilgili havacılık mevzuatına uyumlu ikmal süreçlerini; akıllı otomasyon sistemleri, elektrikli ikmal araçları, istatistiksel beklenmeyen durum yakıtı (contingency fuel) planlaması ve uçuş planlama entegrasyonlarıyla birlikte yürütüyoruz. Yakıt verimliliği, karbon ayak izi ve emniyet göstergelerini eş zamanlı izleyerek hem sürdürülebilirlik hem emniyet boyutunda dengeli bir yapı kuruyoruz. Turkish DO&CO ve ikram şirketlerimiz ise gıda güvenliği, kalite ve bilgi güvenliği standartlarıyla uyumlu üretim süreçlerini; dijital menü ve yükleme yönetim sistemleri, fire ve atık takibi, müşteri geri bildirim analitiği ve uluslararası ödüllerle destekleyerek yolcu deneyimini bütünsel olarak güçlendiriyor.

Tüm iştiraklerimizde operasyonel mükemmellik kültürünü; çalışan öneri sistemleri, oyunlaştırılmış ödüllendirme programları, performans yönetim modelleri, saha çalıştayları ve düzenli memnuniyet anketleriyle besliyoruz. SEÇ-G (Sağlık, Emniyet, Çevre ve Güvenlik) odaklı eğitimler, acil durum ve kriz yönetimi tatbikatları, enerji ve kaynak verimliliği projeleri, elektrikli araç ve ekipman yatırımları, atık azaltımı ve geri kazanım uygulamalarıyla birleşerek Türk Hava Yolları ekosisteminde operasyonel performans, güvenlik ve sürdürülebilirlik hedeflerine bütüncül bir katkı sunuyor.

Paydaş Haritası ve Paydaşlarla İlişkiler

Türk Hava Yolları olarak paydaş ilişkilerini, entegre değer yaratma modelimizin temel bileşenlerinden biri olarak ele alıyoruz. Stratejimizi, risk yönetimimizi ve operasyonel önceliklerimizi şekillendirirken; iç ve dış paydaşlarımızın beklentilerini sistematik biçimde takip ediyor, geri bildirimleri karar alma süreçlerimize entegre ediyoruz. Bu kapsamda; çalışanlarımız, müşterilerimiz, tedarikçilerimiz, hissedar ve yatırımcılarımız, düzenleyici otoriteler, sektör kuruluşları, akademik dünya ve sivil toplum temsilcileri başta olmak üzere geniş bir paydaş yelpazesiyle düzenli ve çok kanallı bir iletişim yürütüyoruz.

Paydaş haritamız; paydaş gruplarını, bu gruplarla kurduğumuz iletişim yöntemlerini, 2025 yılında öne çıkan ihtiyaç ve beklentileri, en sık iletilen konu başlıklarını ve bu doğrultuda hayata geçirilen aksiyonları bütüncül bir çerçevede gösteriyor. Farklı paydaş gruplarının etki ve öncelik düzeylerini gözeten bu yapı sayesinde, geri bildirimleri yalnızca izlemekle kalmıyor; insan kaynağı yönetimi, müşteri deneyimi, sürdürülebilirlik, tedarik zinciri, finansal performans ve yasal uyum alanlarında somut iyileştirme adımlarına dönüştürüyoruz. Bu yaklaşım, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerimiz doğrultusunda, uzun vadeli değer yaratımını paydaşlarımızla birlikte şekillendirmemizi mümkün kılıyor.

	PAYDAŞ GRUPLARI	İLETİŞİM METODLARI		İLGİLİ TARAFLARIN İHTİYAÇ VE BEKLENTİLERİ	TÜRK HAVA YOLLARI TARAFINDAN ALINAN AKSİYONLAR
İÇ PAYDAŞLAR	**Çalışanlar** **Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim**	İç paydaşlarımız olan çalışanlar ile Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim arasındaki iletişim; sürekli, periyodik ve ihtiyaç odaklı bir yapıda yürütülmektedir. Bu kapsamda etkileşim; yüz yüze görüşmeler, saha ziyaretleri ve telefon gibi doğrudan yöntemlerin yanı sıra e-posta, Microsoft Teams, kurumsal uygulamalar ve portallar üzerinden sağlanmaktadır. Kurumsal duyurular ve bültenlerle düzenli bilgilendirme yapılırken; toplantı, eğitim, webinar ve anket gibi araçlarla etkileşim desteklenmektedir. Ayrıca sağlık, kriz veya mazeret gibi hassas durumlarda birebir ve proaktif bir iletişim yaklaşımı benimsenmektedir.		Çalışanlar; ücret ve yan hakların güçlendirilmesini, iş güvencesinin korunmasını, kariyer gelişimi ile eğitim fırsatlarının artırılmasını, hızlı ve şeffaf İK süreçlerinin tesis edilmesini, kurumsal ve operasyonel gelişmeler hakkında zamanında ve doğru bilgilendirme yapılmasını, güvenli ve sağlıklı çalışma ortamının sürdürülmesini, iş yükü ile iş-yaşam dengesinin gözetilmesini; ayrıca çalışan bağlılığını artıran, geri bildirim ve takdir kültürünü destekleyen kurumsal bir yaklaşım beklemektedir.	Türk Hava Yolları tarafından bu beklentiler doğrultusunda; ücret, yan haklar, kariyer ve ünvan süreçlerine yönelik politikalar geliştirilmekte; izin, rapor, rotasyon, işe alım ve planlama süreçlerinde sistemsel iyileştirmeler hayata geçirilmektedir. Çalışan deneyimini güçlendirmek amacıyla sağlık, kriz ve hassas durumlara yönelik hızlı ve destekleyici iletişim ağları yaygınlaştırılırken; kurumsal aidiyet, motivasyon ve sosyal destek uygulamalarıyla çalışan bağlılığı pekiştirilmektedir. Hizmet, kurumsal temsil ve davranış standartlarını destekleyen eğitim çalışmaları artırılmakta; liderlik, ekip iletişimi ve geri bildirim kültürüne odaklanan gelişim programları genişletilmektedir. Bununla birlikte iş yükü yönetimi, uçuş planlama, dinlenme süreleri ve izin süreçlerine yönelik optimizasyon çalışmaları sürdürülmekte; çalışan güvenliği, psikososyal destek, insan faktörleri ve emniyet kültürüne yönelik uygulamalar geliştirilmektedir. Dijitalleşme, veri temelli süreç yönetimi ve operasyonel sistem geliştirme faaliyetleri ivme kazanırken; sürdürülebilirlik yaklaşımı, regülasyonlar ve müşteri beklentilerine ilişkin çalışan bilgilendirme süreçleri de tahkim edilmektedir.
DIŞ PAYDAŞLAR	**Müşteri ve Toplum Odaklı Paydaşlar** Müşteriler Toplum Sivil Toplum Kuruluşları Medya Çevre	Müşteri ve toplum odaklı paydaşlarımızla olan etkileşim; sürekli, periyodik ve ihtiyaç bazlı mekanizmalar üzerinden yürütülmektedir. Bu kapsamda süreç; web sitesi, mobil uygulama, sosyal medya, çağrı merkezi ve geri bildirim kanalları gibi dijital platformların yanı sıra anket ve ölçüm çalışmaları, sosyal sorumluluk projeleri, toplumsal programlar, STK iş birlikleri, sektörel platformlar, basın bültenleri ve medya iletişimi aracılığıyla sağlanmaktadır. Ayrıca sürdürülebilirlik ile çevresel performans raporlaması ve paydaş etkinliklerinden de yararlanılmaktadır. Kurumsal müşteriler ve acenteler ile yürütülen ilişkiler ise e-posta, çevrim içi ve yüz yüze toplantılar, Acente Portal, webinarlar ve sektörel organizasyonlar üzerinden düzenli olarak sürdürülmektedir.		Müşteriler; uçuş, biletleme, havalimanı hizmetleri, sadakat programları ve dijital kanallara ilişkin konularda hızlı geri dönüş almayı, ilk temasta çözüm sunulmasını ve tüm işlemlerini bu kanallar üzerinden kolayca gerçekleştirebilmeyi beklemektedir. Kurumsal müşteriler ile acenteler; ESG performansı, iklim ve sürdürülebilirlik stratejileri, pazar gelişmeleri ve Ortaklık uygulamalarına ilişkin düzenli bilgilendirme yapılmasını, satış performansını artıracak uygulamaların geliştirilmesini ve destek taleplerinin süratle karşılanmasını arzulamaktadır. Toplum, sivil toplum kuruluşları, medya ve çevresel paydaşlar ise kurumun faaliyetleri, sürdürülebilirlik yaklaşımı ve toplumsal etkilerine dair şeffaf bilgilendirme yapılmasını, çevresel etkilerin etkin yönetilmesini ve mevzuata tam uyum sağlanmasını hedeflemektedir.	Türk Hava Yolları tarafından bu beklentiler doğrultusunda; müşteri deneyimini geliştirmek amacıyla yapay zekâ destekli dijital müşteri hizmetleri çözümleri devreye alınmış; chatbot, akıllı geri bildirim formları ve dijital işlem kanalları ile müşterilerin işlemlerini hızlı ve kolay şekilde gerçekleştirmesi sağlanmıştır. Geri bildirim yönetim süreçlerinde otomasyon ve yapay zekâ uygulamaları yaygınlaştırılarak ilk temasta çözüm oranının artırılması hedeflenmiş; ödeme ve iade süreçlerinde dijitalleşme ile müşteri deneyimi iyileştirilmiştir. Kurumsal müşteriler ve acentelerden gelen talepler iç süreçler kapsamında analiz edilerek zamanında, doğru ve şeffaf bilgilendirme sağlanmakta; güvene dayalı ve uzun vadeli iş birlikleri desteklenmektedir. Ayrıca sürdürülebilirlik, toplumsal katkı ve sektörel iş birlikleri güçlendirilerek şeffaf bilgilendirme, paydaş iletişimi, çevresel performans yönetimi ve mevzuat uyum süreçleri desteklenmektedir.
	Finansal Paydaşlar Hissedarlar ve Yatırımcılar Bankalar ve Finans Kuruluşları	Finansal paydaşlarımız olan hissedarlar, yatırımcılar, bankalar ve finans kuruluşları ile iletişim; sürekli, periyodik ve ihtiyaç bazlı iletişim mekanizmaları üzerinden yürütülmektedir. Bu kapsamda iletişim; kamuyu aydınlatma bildirimleri, finansal raporlar ve faaliyet raporları, yatırımcı sunumları, yatırımcı ilişkileri web sayfası ve dijital bilgilendirme kanalları aracılığıyla sağlanmakta; yatırımcı tanıtım ve bilgilendirme toplantıları, analist toplantıları, telekonferanslar, genel kurul toplantıları, paydaş bilgilendirme toplantıları ile e-posta, telefon ve birebir görüşmeler üzerinden düzenli olarak sürdürülmektedir.		Finansal paydaşlar; sürdürülebilirlik performansı, karbon emisyon yönetimi, SAF kullanımı ile iklim değişikliği kaynaklı risk ve fırsatların yanı sıra TSRS uyumlu raporlamaya ilişkin şeffaf bilgilendirme yapılmasını beklemektedir. Ayrıca finansal performans, kârlılık, nakit akışı, borçluluk yapısı ve uzun vadeli finansal sürdürülebilirliğe dair öngörülebilir bilgi paylaşımı; Şirket'in büyüme stratejisi, filo yatırımları, kapasite planları, dijitalleşme ve operasyonel verimlilik çalışmalarında görünürlük sağlanması talep edilmektedir. Paydaşlar ayrıca; kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin güçlü ve şeffaf şekilde yürütülmesini; temettü politikası ile uzun vadeli değer yaratma yaklaşımının ve ESG performansının finansal verilerle entegrasyonunu önceliklendirmektedir.	Türk Hava Yolları, bu beklentiler doğrultusunda yatırımcı ve hissedar taleplerini; ulusal ve uluslararası düzenlemelere uyum gözeterek teknik birimler aracılığıyla hazırlamakta; doğru, zamanında ve şeffaf bir biçimde kamuoyuyla paylaşmaktadır. Sürdürülebilirlik ve iklim hedefleri kapsamında, düzenleyici beklentiler ile yatırımcı geri bildirimleri karar alma süreçlerine entegre edilmekte; finansal ve sürdürülebilirlik performansına ilişkin bilgilendirme süreçleri yatırımcı ilişkileri kanalları üzerinden düzenli olarak yürütülmektedir. ESG performansının finansal çıktılarla entegrasyonunu güçlendirmek amacıyla sürdürülebilirlik raporlaması, iklim risk-fırsat analizleri ve emisyon yönetimine dair veri şeffaflığı artırılmakta; kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol mekanizmaları güçlendirilerek uzun vadeli değer yaratma yaklaşımı desteklenmektedir.

Paydaş Haritası ve Paydaşlarla İlişkiler

	PAYDAŞ GRUPLARI	İLETİŞİM METODLARI		İLGİLİ TARAFLARIN İHTİYAÇ VE BEKLENTİLERİ	TÜRK HAVA YOLLARI TARAFINDAN ALINAN AKSİYONLAR
DIŞ PAYDAŞLAR	**İş Ortakları** **İGA Havalimanları** **Bağlı Ortaklıklar ve İştirak Şirketleri** **Tedarikçiler** **Acenteler, Brokerlar ve Sigorta Şirketleri** **Girişimler**	İş ortaklarımız olan İGA, diğer havalimanları, bağlı ortaklık ve iştirak şirketleri, tedarikçiler, acenteler, brokerlar, sigorta şirketleri ve girişimler ile olan etkileşim; sürekli, periyodik ve ihtiyaç odaklı mekanizmalar üzerinden sürdürülmektedir. Bu kapsamda süreç; e-posta, elektronik yazışmalar, resmi doküman ve sözleşme süreçleri gibi yazılı kanalların yanı sıra telefon görüşmeleri ve gerekli durumlarda anlık mesajlaşma uygulamaları aracılığıyla sağlanmaktadır. Ayrıca satın alma ve operasyonel yönetim portalları, çevrim içi sistemler ve dijital platformlar üzerinden veri ve süreç yönetimi gerçekleştirilmekte; yüz yüze veya çevrim içi toplantılar, konferanslar ve koordinasyon görüşmeleri vasıtasıyla düzenli iş birliği desteklenmektedir.		İş ortaklarımız; sözleşme, ihale ve teknik şartnamelere tam uyumun yanı sıra kalite ve operasyon standartlarının sürdürülebilirliğini beklemektedir. Taleplerin doğru anlaşılması, süreçlerin şeffaf yönetilmesi, operasyonların emniyet-güvenlik-maliyet dengesi gözetilerek kesintisiz sürdürülmesi ve ödemelerin zamanında gerçekleştirilmesi temel beklentiler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte; güçlü bir koordinasyon ve iş birliği ortamının korunması, dijital entegrasyon ile veri paylaşımının artırılması, sürdürülebilirlik kriterlerine ve mevzuata uyumun sağlanması, uzun vadeli iş birlikleriyle inovasyon ve teknoloji odaklı ortak çalışmaların geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda; havalimanları ve operasyon paydaşları operasyonel koordinasyon ile kapasite planlama uyumunu, iştirak ve bağlı ortaklıklar stratejik uyum ve ortak proje yönetimini, acente ve satış kanalları ticari rekabet gücü ile operasyonel destek süreçlerini, sigorta paydaşları risk yönetimi ve veri şeffaflığını, girişimler ise inovasyon, teknoloji entegrasyonu ve pilot uygulama fırsatlarını önceliklendirmektedir.	Türk Hava Yolları tarafından bu beklentiler doğrultusunda; satın alma ve iş birliği süreçleri uçtan uca dijital ortama taşınarak ihale, teklif ve etkileşim faaliyetlerinin tek platform üzerinden yönetilmesi sağlanmıştır. Taleplerin doğru anlaşılması, önceliklendirilmesi ve zamanında yanıtlanması amacıyla analiz, toplantı ve takip mekanizmaları güçlendirilmiş; operasyonel süreklilik için tedarik, sevkiyat ve hizmet aşamalarında proaktif koordinasyon ile alternatif planlama uygulamaları hayata geçirilmiştir. Ödeme süreçlerinde doğruluğu ve zamanında ifa performansını artırmak amacıyla merkezileşme ve dijitalleşme çalışmaları yürütülmekte; sürdürülebilirlik, mevzuat uyumu, maliyet verimliliği, inovasyon ve teknoloji odaklı uzun vadeli iş birliklerini destekleyen iyileştirme faaliyetleri sürdürülmektedir.
	Düzenleyici, Yönetici ve Kamu Paydaşları Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar Kamu Kurum ve Kuruluşları Yerel Yönetimler	Düzenleyici, yönetici ve kamu paydaşlarımız kapsamındaki otoriteler, kamu kurumları ve yerel yönetimler ile etkileşim; sürekli, periyodik ve ihtiyaç odaklı mekanizmalar üzerinden yürütülmektedir. Bu çerçevede süreç; resmi yazışmalar, e-posta ve telefon gibi kurumsal iletişim kanalları aracılığıyla sağlanırken; faaliyet raporları, düzenli veri gönderimleri, portal ve sistem bildirimleri üzerinden raporlama süreçleri sürdürülmektedir. Ayrıca yüz yüze ve çevrim içi toplantılar, video konferanslar, yuvarlak masa görüşmeleri, denetim-değerlendirme süreçleri ve çalışma grupları vasıtasıyla; ortak projeler, konferans ve seminerler aracılığıyla düzenli koordinasyon ve bilgi paylaşımı tesis edilmektedir.		Kamu ve düzenleyici paydaşlar; finansal, operasyonel ve sürdürülebilirlik verilerinin ulusal ve uluslararası standartlara uygun, doğru, eksiksiz ve zamanında raporlanmasını; finansal raporlama, sürdürülebilirlik, çevre ve emisyon yönetimi gibi alanlarda mevzuat ve sertifikasyon gerekliliklerine uyum sağlanmasını; denetim süreçlerine hazır, izlenebilir ve güncel dokümantasyon yapısının sürdürülmesini; enerji, emisyon, atık yönetimi ve çevresel performans konularında yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesini ve kamu kurumları ile düzenli bilgi paylaşımı ile sektörel iş birliklerine aktif katılım sağlanmasını beklemektedir.	Türk Hava Yolları tarafından bu beklentiler doğrultusunda; enerji verimliliği çalışmaları, ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi uygulamaları ve çevresel performans iyileştirme çalışmaları yürütülmekte ve ilgili veriler kamu otoriteleri ile paylaşılmaktadır. Atık yönetimi süreçleri mevzuata uygun şekilde yürütülmekte, ambalaj atıkları kaynağında ayrıştırılmakta ve tehlikeli/tehlikesiz atıklar yasal süreler içerisinde teslim edilmektedir. Ulusal ve uluslararası regülasyonlar düzenli olarak takip edilmekte, kamu kurumları ile resmi yazışmalar, paydaş bilgilendirme toplantıları ve sektörel platformlar aracılığıyla aktif iletişim sürdürülmektedir. Finansal raporlama süreçleri uluslararası standartlara uygun şekilde yürütülmekte ve finansal tablolar düzenli olarak bağımsız denetim süreçlerinden geçirilmektedir. Ayrıca IEnvA (IATA Environmental Assessment) Programı gereklilikleri doğrultusunda çevresel performansın izlenmesi, raporlanması ve sürekli iyileştirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülmekte; sürdürülebilirlik ve çevre odaklı sertifikasyon süreçlerine uyum sağlanmaktadır.
	Sektörel ve Akademik Paydaşlar **Sektör Dernekleri ve Uluslararası Örgütler** **Üniversiteler, Araştırma Kurumları ve Akademisyenler** **Rakipler** **Sendikalar**	Sektörel ve akademik paydaşlarımız olan sektör dernekleri ve uluslararası örgütler, üniversiteler, araştırma kurumları ve akademisyenler, rakipler ve sendikalar ile iletişim; sürekli, periyodik ve ihtiyaç bazlı iletişim mekanizmaları üzerinden yürütülmektedir. Bu kapsamda iletişim; e-posta, telefon, resmi yazışmalar ve portal içi yazışmalar gibi iletişim kanallarının yanı sıra IATA Connect, EASA ve SHGM portalları gibi sektörel dijital platformlar üzerinden sağlanmaktadır. Ayrıca yüz yüze ve çevrim içi toplantılar, yuvarlak masa toplantıları, konferans, seminer, çalıştay, anket ve sektörel etkinlikler aracılığıyla düzenli bilgi paylaşımı ve koordinasyon yürütülmektedir.		Sektörel ve akademik paydaşlar; havacılık, emniyet, kalite, çevre ve sürdürülebilirlik alanındaki ulusal ve uluslararası regülasyonlara tam ve zamanında uyum sağlanmasını, IOSA ve IEnvA gibi sertifikasyon süreçlerinin sürdürülebilir şekilde devam ettirilmesini, operasyonel ve çevresel verilerin doğru, izlenebilir ve zamanında paylaşılmasını ve önemli gelişmelerin hızlı şekilde bildirilmesini beklemektedir. Bununla birlikte sektörel regülasyon ve standart çalışmalarına aktif katılım, iklim değişikliği ve çevresel performans alanlarında teknik iş birliklerinin geliştirilmesi, akademik iş birlikleri ve araştırma çalışmaları ile sektörel bilgi üretimine katkı sağlanması ve sendikalar ile sosyal diyalog mekanizmalarının güçlendirilmesi beklenmektedir.	Türk Hava Yolları, bu beklentiler doğrultusunda IEnvA, IOSA, EASA TCO ve benzeri ulusal ile uluslararası sertifikasyon, denetim ve regülasyon gerekliliklerine tam uyum sağlamış; IATA Connect ile EASA TCO gibi sistemleri güncel tutarak bildirim, veri paylaşımı ve uyum süreçlerini başarıyla yönetmiştir. SHGM, EASA ve IATA başta olmak üzere ilgili otoritelerle regülasyon ve sektörel gelişmelere dair aktif iletişim sürdürülmüş; taslak mevzuat çalışmaları ile raporlar için kurumsal görüş ve geri bildirimler paylaşılmıştır. Emniyet, operasyon, kalite ve sürdürülebilirlik alanlarında eğitim, dokümantasyon ve koordinasyon faaliyetleri icra edilirken; üniversiteler ve araştırma kurumları ile sürdürülebilir havacılık, SAF geliştirme ve Ar-Ge projelerinde iş birlikleri hayata geçirilmiştir. Ayrıca sendikalarla sosyal diyalog mekanizmaları güçlendirilerek çalışan hakları ve çalışma koşullarına yönelik ortak projeler yürütülmüştür.

Kurumsal Üyelikler ve Desteklediğimiz İnisiyatifler

KURULUŞ	İNİSİYATİF	ANGAJMAN TÜRÜ
AACO	AACO - The Arab Air Carriers' Organization	Partner Üyelik
	AACO DTTF - AACO Digital Transformation Task Force	Üye
	AACO AWG - AACO Aeropolitical Watch Groups	Üye
	AACO SAFTF - AACO Sustainable Aviation Fuel Task Force	Üye
AIRE	Airlines International Representation in Europe	Üye
	Social Media and Communication Task Force	Üye
	Slots Task Force	Üye
	Ground Handling Task Force	Üye
	Sustainability Task Force	Üye
	EASA Task Force	Üye
	Passenger Rights Task Force	Üye
ALTA	Latin American & Caribbean Air Transport Association	Partner Üyelik
APEX	Airline Passenger Experience Association	Yönetim Kurulu Üyeliği
ATA	ATA - Animal Transportation Association	Üye
CDP	CDP İklim Değişikliği Programı	Katılımcı
CORSIA	Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation	Katılımcı
Flight Safety Foundation	Flight Safety Foundation (FSF)	Üye
GHG Protocol	Greenhouse Gas Protocol	Katılımcı
Global SAF	Global SAF Deklarasyonu	İmzacı
HİB	Hizmet İhracatçıları Birliği - Yük Taşımacılığı ve Lojistik Hizmetleri Komitesi	Yönetim Kurulu Üyeliği
ICAO	Ad Hoc Working Group on Combatting Trafficking in Supply Chain Working Group	Üye
	ICAO CAEP - Fuel Tasking Group	Üye
	ICAO CAEP - Working Group 4 / CORSIA	Üye
	ICAO CAEP - LTAG Monitoring and Reporting Working Group	Üye
	ICAO Data Protection Study Group (SSG DPL)	Üye
IATA	IATA - International Air Transport Association	Yönetim Kurulu Üyeliği & Üye
	25by2025 Initiative	İmzacı
	IATA CARGO	Danışma Kurulu Üyeliği
	IATA CAC - IATA Cargo Advisory Council	Üye
	IATA PSC - Passenger Standards & Boards	Üye - Gözlemci Üye
	IATA CSC - Cargo Services & Working Groups	Üye - Gözlemci Üye
	IATA DTAC & Related Working Groups	Üye
	IAAC - Industry Affairs Advisory Council - Accessibility Working Group	Üye
	LAC - Legal Advisory Council	Üye
	EOC - Environmental (IEnvA) Oversight Council	Üye
	IFAC - Industry Financial Advisory Council	Üye
	OAC - Operations Advisory Council	Üye
	Industry Taxation / Financial Services Working Groups	Üye
	Air Traffic Management / Flight Ops / Regional Coordination	Üye
	Accessibility Working Group	Üye
	International Taxation Working Group	Üye
	BEPS 2.0 Task Force	Üye / Gözlemci
	IATA InterAirline Through Check-In (IATCI) Implementation Group	Üye
	IATA JSON PAXLST Task Force Group	Üye
	Order Accounting WG (OAWG)	Üye
	Offer & Order Technology Standards Support WG (OOTSSWG)	Üye
	Settlement with Order WG (SWOWG)	Üye
İGA	Gürültü Çalışma Komisyonu	Üye
IPATA	The International Pet and Animal Association	Üye
ISASI/ESASI	International / European Society of Air Safety Investigators	Üye
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design	Katılımcı
Sıfır Atık	Sıfır Atık	Katılımcı
SKD Türkiye	Türkiye Sürdürülebilir Kalkınma Derneği	Üye
	Döngüsel Ürünler ve Malzemeler Çalışma Grubu	Üye
	Tarım ve Gıda Çalışma Grubu	Üye
	Değer Zincirinde Dönüşüm Çalışma Grubu	Üye
	Finansal Ürünler ve Hizmetler Çalışma Grubu	Üye
	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Alt Çalışma Grubu	Üye
Star Alliance	Star Alliance	Üye
	AMB – Alliance Management Board	Üye
	MEMCO - Membership Liaison and Quality Committee	Üye
	CUSCO - Customer Experience Committee	Üye
	LOYCO - Loyalty Committee	Üye
	ITCO - IT Committee	Üye
	Legal Committee	Üye
	EMERCO - Emergency Committee	Üye
	SAFCO - Safety Committee	Üye
	Loyalty Strategy Team	Üye
	IT Strategy Team	Üye
	CEB - Chief Executive Board	Üye
	AMBSC – Alliance Strategy Team	Üye
	Audit Committee	Üye
	CUSST – Customer Experience Strategy Team	Üye
	MEMST – Membership Strategy Team	Üye
	UKAEPG - UK Aviation Emergency Planning Group	Üye
TEİD	Türkiye Etik ve İtibar Derneği	Üye
TIACA	The International Air Cargo Association	Yönetim Kurulu Üyeliği
	TIACA SW - Sustainability Working Group	Üye
TÜYİD	Yatırımcı İlişkileri Derneği	Üye
	Emisyon Yönetimi Alt Çalışma Grubu	Başkanlık
	Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu	Üye
UN Global Compact	UN Global Compact	İmzacı
	UN Global Compact İmzacıları Derneği	Üye
United for Wildlife	United for Wildlife Buckingham Palace Declaration	İmzacı
UTİKAD	Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği	Üye
WAI Türkiye	Uluslararası Havacılıkta Kadın Kuruluşu	Kurucu Üye
TSAA	Türkiye Sürdürülebilir Havacılık Platformu	Kurucu Üye

Müşteri Memnuniyeti ve Deneyimi

GÜVENLE VE ÖZENLE

HER YOLCULUĞU BEKLENTİLERİN ÖTESİNDE BİR DENEYİME DÖNÜŞTÜRÜRÜZ

Ortaklık yöneticilerimiz ve iştiraklerimizin katılımıyla yapılan çalıştaylar sonucunda Müşteri Deneyimi Politikamızı oluşturduk: “Güvenle ve özenle her yolculuğu beklentilerin ötesinde bir deneyime dönüştürürüz.”

MÜŞTERİ DENEYİMİ POLİTİKASI

3 çalıştay
18 başkanlık
6 iştirak
2 paydaş
50+ fazla yönetici

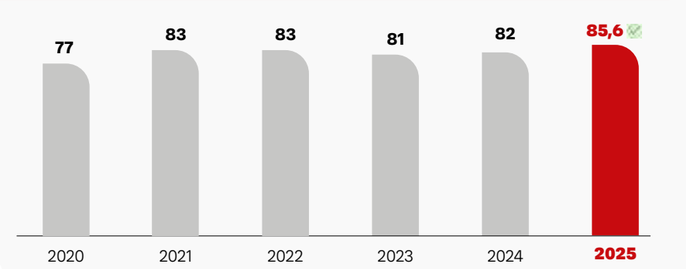
OPERASYONEL VERİMLİLİĞİ GÜÇLENDİRİYORUZ

Geri bildirimleri, veri analitiğini ve süreç iyileştirme çalışmalarını bütünleşik biçimde kullanarak hem memnuniyeti hem de operasyonel verimliliği güçlendiriyoruz.

Türk Hava Yolları olarak hedefimiz, yolcularımızın bizimle kurduğu her temas noktasında tutarlı, erişilebilir ve değer katan bir deneyim sunmaktır. Geri bildirimleri, veri analitiğini ve süreç iyileştirme çalışmalarını bütünleşik biçimde kullanarak hem memnuniyeti hem de operasyonel verimliliği güçlendiriyoruz. Böylece güven duygusunu pekiştiriyor, uzun vadeli ilişkiler kuruyor ve marka bağlılığını derinleştiriyoruz.

Bu çerçevede müşteri deneyimini bir proje olarak değil, tüm organizasyona yayılan kültürel bir dönüşüm olarak ele alıyoruz. OneTeam Müşteri Odaklı Kültür Dönüşümü ile 19 grup şirketimizde ve 100 bini aşkın çalışanımızda ortak bir “müşteri odaklılık” dili oluşturmayı, Türk misafirperverliğini küresel ölçekte daha tutarlı yansıtan bir yapı kurmayı hedefliyoruz. Kabin ve yer hizmetleri Passionately Turkish eğitimleri, MODxTalks oturumları, çağrı merkezi iletişim ve eğitim çalışmaları ile iç iletişim faaliyetleri bu dönüşümün temel bileşenleri arasında yer alıyor. Bununla birlikte, tüm Türk Hava Yolları Ortaklığı ekosisteminde yer alan paydaşların, iştiraklerin ve birimlerin müşteri odaklı çalışma prensibini benimsemesi amacıyla Türk Hava Yolları Müşteri Deneyimi Politikası’nı oluşturduk. 18 başkanlık, 6 iştirak ve 2 paydaşımızı temsil eden 50’den fazla yöneticiyle yapılan çalıştaylar sonucunda müşteri deneyimi vaadimizi tanımladık: “Güvenle ve özenle her yolculuğu beklentilerin ötesinde bir deneyime dönüştürürüz.” Belirlediğimiz temel değer ve prensiplerle müşteri odaklı kültür dönüşümünü tüm Ortaklığımızda yaygınlaştırmayı hedefliyoruz.

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ (%)



Müşteri odaklı kültürü sahaya taşıyan ve farklı birimlerdeki gönüllü çalışanlarımızdan oluşan Deneyim Ortakları (XP) programında, 2025 itibarıyla 245 temsilci aktif rol üstlenerek sahadan gelen içgörüleri süreç tasarımlarına taşımaya devam ediyor.

2025 yılında web sitemiz ve mobil uygulamalarımızda yolcu deneyimini geliştirmeye yönelik önemli iyileştirmeler gerçekleştirildi. Akıllı saat entegrasyonu ile yolcularımızın uçuşlarını takip edebilmesi ve biniş kartına doğrudan erişebilmesi sağlanarak fiziksel belge ihtiyacı azaltıldı. Rezervasyon sonrası ilk 24 saat içinde belirli kurallar dahilinde kesintisiz iade imkânı sunuldu, kullanıcı geri bildirimleri doğrultusunda check-in süreçleri yenilenerek işlemlerin daha hızlı tamamlanması ve kontuara uğramadan uçağa biniş kolaylaştırıldı. Yenilenen biniş kartları ile havalimanı haritası, uçuş durumu ve bagaj bilgilerine erişim kolaylaştırıldı. Bilet arama takvimi geliştirilerek en uygun ücretlerin kolay görüntülenmesi sağlandı, isim değişikliği işlemleri internet sitesi üzerinden yapılabilir hale getirildi ve çok yolculu rezervasyonlarda da bu işlem desteklendi. Tur & Aktivite sayfaları devreye alındı, bagaj aksaklık başvurularında takip cihazı bağlantısı paylaşımı mümkün hale getirildi. Turkish Airlines Holidays ürünü, Türkiye çıkışlı paketlerin yanı sıra Avrupa, Amerika ve diğer ülkeler çıkışlı satışları kapsayacak şekilde genişletildi; ayrıca farklı şehirlerden gidiş-dönüş ve çoklu konaklama içeren yenilikçi tatil paketleri sunulmaya başlandı. Tüm bu geliştirmeler, kullanıcı geri bildirimleri doğrultusunda dijital kanallarda sürekli iyileştirme yaklaşımıyla hayata geçirildi.

Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı’nın Web Siteleri ve Mobil Uygulamaların Erişilebilirliği Genelgesi’ne uyum sağlamak amacıyla bir çalışma planı oluşturuldu. Bu kapsamda, 2026 yılının ilk yarısında bilet satın alma, check-in, bilet değişikliği, uçuş durumu ve içerik sayfalarının erişilebilirlik standartlarına uygun hale getirilmesi hedefleniyor.

Miles&Smiles ile Üye Deneyimini Kişiselleştiriyor ve Zenginleştiriyoruz

Miles&Smiles yolcu programımızla, seyahat etmeyi daha keyifli ve ayrıcalıklı hale getirirken müşteri bağlılığını güçlendiriyoruz. 2025 yılında Mil satın alma, Mil hediye etme ve Mil transferi işlemlerinde dinamik fiyatlama uygulamasını devreye alarak, üyelerimizin uçuş alışkanlıkları ve üyelik statülerine göre daha kişiselleştirilmiş ve esnek teklifler sunmaya başladık; böylece programla kurdukları bağı ve algılanan değeri güçlendirmeyi amaçladık. Yıl boyunca hayata geçirdiğimiz çeşitli Mil kampanyalarıyla üyelerimizin programa aktif katılımını ve Milleri günlük yaşamlarının doğal bir parçası olarak kullanmalarını destekledik.

Üyelerimize yalnızca uçuş sırasında değil, yaşam tarzı ekseninde de zengin bir deneyim sunmak için Miles&Smiles ekosistemimizi genişlettik. Jin Jiang International Otel Grubu ile gerçekleştirdiğimiz iş birliğiyle, 140 milyon sadakat programı üyesi bulunan ve 120 ülkede 8.700 otel işleten dünyanın en büyük otel gruplarından birini Miles&Smiles ekosistemine dahil ettik. Collinson Lounge Pass ile yaptığımız global anlaşma kapsamında ise Miles&Smiles üyelerimizin 145 ülkede 650 havalimanında sunulan 1.400’ü aşkın yolcu salonu hizmetine avantajlı erişim sağlayabildiği kapsamlı bir iş birliği oluşturduk.

MILES&SMILES 2025 ÖNE ÇIKAN GÖSTERGELER

Miles&Smiles, 2025 yılında yeni pazarlara açılarak program ortakları portföyünü genişletmeye ve üye sayısını artırmaya devam etti.

Toplam üye sayısı:
24,2 milyon

Havayolu program ortağı sayısı:
31

Havayolu dışı program ortağı sayısı:
157*

Program ortağı banka sayısı:
32

Shop&Miles program ortakları sayısı:
130

Shop&Miles kapsamındaki ülke sayısı:
28

Shop&Miles üzerinden harcanan toplam Mil:
2,26 milyar

Mil satış gelirlerindeki artış (2024’e göre):

Banka iş birliklerinde
%25

Banka ve havayolu ortaklıkları dışındaki iş birliklerinde
%54

**Banka ve Shop&Miles program ortakları hariç*

Müşteri Memnuniyeti ve Deneyimi

Erişilebilirlik odağında engelli ve hareket kabiliyeti kısıtlı yolcularımız için İstanbul Havalimanı'nda D ve G kontuarlarında özel hizmet alanları sunuyoruz.

ÇOCUK YOLCULAR İÇİN GÜVENLİ VE KONFORLU BEKLEME ALANLARI

İç ve dış hatlarda açtığımız Refakatsiz Çocuk Özel Yolcu Salonları (UM Lounge) ile tek başına seyahat eden çocuk yolcularımız için güvenli ve konforlu bekleme alanları oluşturuyoruz.

Gürcistan'da TBC Bank ve Irak'ta QI Card ile imzaladığımız ortak markalı kart anlaşmalarıyla da programın uluslararası kapsama alanını genişleterek farklı coğrafyalardaki üyelerimizin Miles&Smiles deneyimini derinleştirdik.

Programı üyelerimizle birlikte geliştirmek amacıyla, 2025 yılında Miles&Smiles Marka Algı Araştırması'nı yürüttük; odak grup çalışmaları ve birebir derinlemesine görüşmelerle üyelerimizin program yapısına, statü kurgusuna ve yeni özelliklere ilişkin beklenti ve önerilerini ölçtük. Bu araştırmanın çıktıları, programda planladığımız değişikliklere ve önceliklendirdiğimiz iyileştirme alanlarına doğrudan girdi sağladı. Aynı dönemde, Miles&Smiles ortak markalı kart sahiplerine özel Statü Mili Dönüştürme uygulaması için iki ayrı kampanya gerçekleştirdik. Bu kampanyalarla üyelerimizin statü yolculuğunu daha ulaşılabilir, öngörülebilir ve esnek hale getirmeyi hedefledik.

Miles&Smiles iletişiminde de şeffaf ve sürekli bir diyalog kurmaya önem veriyoruz. 2025 yılında Miles&Smiles Instagram hesabımız 220 milyondan fazla erişim elde etti, takipçi sayımız ise %75 artarak 301 bin seviyesine ulaştı. Yılın en uzun gününe özel düzenlediğimiz ve 5 kat Mil kazandıran "Sürpriz Biletleme Saati" kampanyası, yalnızca bir haftalık iletişim döneminde 53 bin yeni takipçi kazandırarak üyelerimizin programla duygusal ve dijital etkileşimini belirgin şekilde artırdı. Aynı yıl açtığımız Miles&Smiles LinkedIn hesabı ile de programdaki gelişmeleri ve ayrıcalıkları iş dünyasındaki paydaşlarımızla paylaşarak, farklı hedef kitlelerde de güçlü ve tutarlı bir Miles&Smiles marka algısı oluşturduk.

Yolcu Segmentasyonu ve Hassas Yolcu Grupları

Müşteri deneyimini yönetirken yolcularımızı tek tip bir profil olarak görmüyoruz. Farklı beklentilere sahip segmentler için uçtan uca yolculuğu yeniden tasarlıyoruz. Müşteri Deneyimi ekiplerimizin segmentlere ayırdığı temel gruplar arasında engelli yolcular, premium yolcular (Business, Elite ve Elite Plus), bebek/çocuklu yolcular, 65 yaş üstü yolcular, öğrenci/genç yolcular ve evcil hayvanıyla seyahat eden yolcular yer alıyor. Çağrı Merkezi özelinde ise Elite ve Elite Plus statüsündeki yolcular, özel yolcu tipleri (örneğin sedyeli yolcu, öğrenci), kurumsal yolcular ve acenteler için ayrı deneyim tasarımları yürütüyoruz.

Erişilebilirlik odağında engelli ve hareket kabiliyeti kısıtlı yolcularımız için İstanbul Havalimanı'nda D ve G kontuarlarında özel hizmet alanları sunuyor, yurt dışı istasyonlarımızda ise ekonomi sınıfında ilk kontuarda özel hizmet sağlıyoruz. Hava tarafında rahat koltuklar ile şarj ve su imkanı bulunan bekleme alanlarıyla özel yolcularımızın süreçlerini kolaylaştırıyoruz. Tüm uçuşlarımızda öncelikli uçağa giriş (pre-boarding) hakkı tanıyarak seyahat deneyimlerini daha konforlu hale getiriyoruz.

İşitme engelli yolcularımızın çevrim içi ve mobil işlemlerindeki ihtiyaçlarını hızlı ve erişilebilir şekilde karşılamak amacıyla Görüntülü Çağrı Merkezi hizmeti sunuyoruz. Ayçiçeği yaka kartı projesiyle görünmeyen engeli bulunan yolcularımızı daha iyi anlayan, onlara daha fazla zaman tanıyan ve yönlendiren bir deneyim tasarlıyoruz. Miles&Smiles üyesi engelli yolcularımızın bagajlarını "öncelikli" etiketiyle işaretleyerek varışta bekleme sürelerini kısaltıyoruz.

İç ve dış hatlarda açtığımız Refakatsiz Çocuk Özel Yolcu Salonları (UM Lounge) ile tek başına seyahat eden çocuk yolcularımız için güvenli ve konforlu bekleme alanları oluşturuyoruz. Evcil hayvanla seyahat eden yolcularımız için ise hayvanların rahat edebileceği, veteriner kontrolünün yapılabildiği özel alanlar sunuyoruz.

Geri Bildirim Ekosistemi ve "Müşterinin Sesi"

Müşteri beklenti ve deneyimini anlamak için çağrı merkezi, web ve mobil kanallar, şikayet ve talep formları, sosyal medya, chatbot ve uçak içi ortamları kapsayan çok kanallı bir geri bildirim ekosistemi kullanıyoruz. Uçak içi eğlence sistemi (IFE) anketleri, süreç anketleri, kanal anketleri, çağrı merkezi hizmeti sonrası geri arama ile anketler, amaca özel anketler ve belirli temas noktalarına yerleştirdiğimiz QR kodlu formlar aracılığıyla uçuş öncesi, uçuş sırasında ve sonrasında temas noktalarından düzenli veri topluyoruz.

Hizmet kalitemizi bağımsız bir gözle değerlendirmek amacıyla periyodik gizli müşteri uçuşları gerçekleştiriyor; sosyal medya ve chatbot etkileşimlerini de içerecek şekilde tüm kanallardaki geri bildirimleri bütüncül bir perspektifle analiz ediyoruz. Değişen müşteri davranışlarını anlamak için büyük ölçekli veri analitiği ve makine öğrenmesi algoritmalarından yararlanıyor, örneğin uçuş aksaklığı yaşayan yolcuların şikayet etme eğilimindeki dönemsel değişimleri sayısal olarak izliyoruz.

Müşterilerden gelen şikayet, talep ve teşekkürlerin tamamını Geri Bildirim Yönetim Sistemi üzerinde topluyor; bu platform üzerinden sınıflandırıyor, analiz ediyor ve yanıtlıyoruz. Geri bildirimi yanıtlanan yolcularımıza gönderdiğimiz anketlerle yanıtlanma hızı, verilen cevabın içeriği ve beklentiyi karşılama düzeyi gibi boyutlarda sürecin memnuniyetini ölçüyor; elde ettiğimiz içgörüleri kök neden analizleri ve performans göstergeleriyle ilişkilendiriyoruz.

"Müşterinin Sesi" portalımız ve mustereninsesi.thy.com üzerinden oluşturduğumuz gösterge panoları, 500'ün üzerinde kullanıcıya gerçek zamanlı analiz olanağı sunuyor. 30'dan fazla grafik ve birimlere özel sayfa tasarımlarıyla ekiplerimizin kendi performanslarını ve iyileştirme alanlarını anlık olarak izlemelerini sağlıyoruz. Her ay yayımladığımız Müşterinin Sesi raporunda temel skorları, öne çıkan bulguları ve aksiyon önerilerini organize bir biçimde tüm birimlerle paylaşarak geri bildirimleri doğrudan iyileştirme süreçlerimizin girdisi haline getiriyoruz.

Türk Hava Yolları ile en çok seyahat eden Elite ve Elite Plus statüsündeki Miles&Smiles üyelerimiz arasından özenle seçilen yolcularımızı Deneyim Elçisi olmaya davet ediyoruz. Deneyim Elçilerimizden 2025 yılında toplamda aldığımız 470 bildirim özellikle kabin ekibi, özel yolcu salonu, kabin ortamı, koltuk ve ikram başlıklarında yoğunlaştı. Bu geri bildirimler doğrultusunda ikram sunumu, mobil uygulama yetkinlikleri ve özel yolcu salonu giriş süreçleri gibi alanlarda iyileştirme projeleri başlattık.

Şikayetlerin alınması, sınıflandırılması, incelenmesi ve yanıtlanması süreçlerini ISO 10002 Müşteri Şikayetlerinin Ele Alınması ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standartlarına uygun şekilde yürütüyoruz. Bu standartlar kapsamındaki iç ve dış denetimleri 2025 yılında bulgu almadan tamamlarken, yalnızca iletilen öneriler doğrultusunda gerekli güncellemeleri sağladık.

2025'te geri bildirim süreçlerine yapay zekayı daha güçlü entegre etmek için harekete geçtik. "Agentic AI ile Geri Bildirim Yönetiminin İyileştirilmesi" projesi kapsamında, çeviri ajanı ile geri bildirimlerin dil bağımsız yönetilmesini, konu etiketlerinin sınıflandırma ajanı ile otomatik tespit edilmesini, yapay zeka desteğiyle hazırlanan geri bildirim yanıtlarının müşteri temsilcilerine öneri olarak sunulmasını hedefliyoruz. Çağrı Merkezi operasyonlarımızda konuşma analitiği çözümleri kullanarak çağrı nedenleri, alt kırılımları ve çağrı hizmet kalitesini sistematik olarak ölçüyoruz. 2025 yılında rastgele çağrı dinlemeleri ve detaylı kategori bazlı analizler ile kök neden çalışmaları yürüttük; çağrı sonrası gerçekleştirilen geri arama memnuniyet anketleri aracılığıyla yolcu memnuniyetini etkileyen başlıca unsurları tespit ettik. Elde ettiğimiz bulgular doğrultusunda müşteri deneyimini geliştirmeye yönelik iyileştirme aksiyonları planladık ve sürekli iyileştirme yaklaşımıyla hizmet kalitesini artırmaya devam ettik.

Bu bütünsel yapı sayesinde 2025'te geri bildirim yönetimi genel memnuniyet oranımız bir önceki yıla göre 3 puan artarken, WhatsApp ve web kanallarındaki chatbot'umuz TK Asistan'ın memnuniyet skoru yapay zeka entegrasyonu sayesinde 38 puan yükseldi. Müşteri geri bildirimlerine ortalama dönüş süremizi bir önceki yıla göre %45 iyileştirerek bugüne kadarki en iyi seviyeye taşıdık. Sosyal medyada en hızlı geri dönüş süremizi yakaladık ve yolcularımıza geçen yıla kıyasla 8 dakika daha hızlı yanıt verdik. Taşınan yolcularımızın şikayet iletme oranı %1'in altında gerçekleşti.

NTS, Omnikanal Deneyim ve Çağrı Yönetimi

Müşteri deneyimi performansımızı ölçerken odaklandığımız en önemli göstergelerden biri Net Tavsiye Skoru (NTS). 2025 yılında uçak içi ekranlar ile bize ulaşan 1,2 milyon yolcumuzun puanlamasıyla Net Tavsiye Skorunu takip ettik. Son yıllarda hem kültür odaklı dönüşüm projeleri hem de insan boyutuna yaptığımız yatırımlar sayesinde Net Tavsiye skorumuzda 10 puanlık artış elde ettik.

10 PUANLIK ARTIŞ

Net Tavsiye skorumuzda 10 puanlık artış elde ettik.

Müşteri Memnuniyeti ve Deneyimi

2025'in ilk üç çeyreğinde, özellikle İngilizce çağrılarda müşteri memnuniyeti önceki yıla göre 11 puan arttı.

ÇAĞRI HACMİ AZALDI

2025 yılı boyunca 10'dan fazla dijitalleşme ve çevrim içi kanal yetkinlik artırımı projesinin devreye alınmasıyla çağrı hacmimizi 2024'e kıyasla %25 oranında azalttık.

Çok kanallı iletişimde çağrı merkezi, sosyal medya, istasyonlar, özel yolcu salonları, web ve mobil uygulamalar, chatbot kanalları, e-posta ve SMS gibi temas noktalarında kanal bazlı memnuniyet, ilk temas çözüm oranları ve hizmet seviyesini (SLA) izliyoruz. 2025'in ilk üç çeyreğinde, özellikle İngilizce çağrılarda müşteri memnuniyeti önceki yıla göre 11 puan arttı. Bu performansı haftalık, aylık ve yıllık periyotlarda düzenli olarak izliyoruz.

2025 yılında dijital kanallarımız, 144 milyondan fazla ziyaretçi ve 3 milyarın üzerinde sayfa görüntülenmesine ulaşırmış, çağrı hacmi %25 azaltılmış ve kullanıcı deneyimini geliştirmek amacıyla 800'den fazla geliştirme ve proje başarıyla devreye alınmıştır.

Dijital dönüşüm tarafında akıllı ve self-servis odaklı bir deneyim tasarlıyoruz. Yolcularımıza rehberlik eden otomatik yönlendirmeler ve soruya göre kişiye özel öneri sunan, ilk temasta çözüm sağlayan Akıllı Geri Bildirim Formu ile Merkezi İade Formu sayesinde, 2025 yılında dijital kanallardan hızlıca yapılabilen işlemlerin anlık olarak çözümlenmesini sağladık; %20 oranında ilave geri bildirim oluşmasının önüne geçerek daha düşük maliyetle daha hızlı çözümler ürettik. Notifigate projesiyle SMS, WhatsApp ve push bildirimlerini tek merkezden yönetiyor; operatör bağımlılığını azaltan, SLA ve hatalı dağıtımı otomatik tespit eden bir altyapı kullanıyoruz.

2025 yılı boyunca 10'dan fazla dijitalleşme ve çevrim içi kanal yetkinlik artırımı projesinin devreye alınmasıyla çağrı hacmimizi 2024'e kıyasla %25 oranında azalttık.

Onsite Marketing – Customer Profile Management entegrasyonu ile web ve mobil kanalları senkron izleyerek kanallar arası geçişlerde müşteri kaybını azaltıyoruz. 2025'te CPM sistemimizde gerçek zamanlı müşteri profili oluşturma ve güncelleme yetkinliğini devreye aldık. Farklı temas noktalarından gelen davranış verisini anlık profillere işleyerek kişiselleştirilmiş kampanya, işlem ve yönlendirme için güçlü bir altyapı oluşturduk. Geliştirme aşamasındaki Dijital Ayak İzi projesiyle mobil ve web kanallarındaki davranış verisini izleyip hata ve kesinti noktalarını daha hızlı tespit etmeyi, destek süreçlerinde çözüm hızını artırmayı hedefliyoruz.

İç müşterimiz olan çalışanlarımız için de deneyim odaklı bir yapı kuruyoruz. Tüm geri bildirimlere 24 saat içinde dönüş sağladığımız Çalışan Destek Hattı'nda, görüşme sonrası yapılan değerlendirme anketlerinde memnuniyet skorumuz 10 üzerinden 9,3 olarak gerçekleşti.

Bagaj, Uçuş Aksaklıkları ve Proaktif İletişim

Bagaj deneyimini uçtan uca şeffaf ve öngörülebilir hale getirmek için mobil uygulama üzerinden bagaj statüsü takibi sunuyoruz. Böylece yolcularımız bagajlarının durumunu anlık görebiliyor, belirsizlik azalıyor. Business, Elite, Elite Plus ve özel hizmet ihtiyacı bulunan yolcularımızın bagajlarını "öncelikli" etiketle işaretleyerek varış istasyonlarında öncelikli teslim sağlıyoruz.

Uçuş aksaklıkları sırasında yolcularımızı yalnız bırakmayan bir yapı kurduk. Müşterilerimiz çeşitli kanallardan geri bildirim oluşturduğunda tazminat hak edişlerini mevzuata göre (SHY-Yolcu, EC261 ve diğer bölgesel düzenlemeler) hesaplıyor, Ödeme Otomasyonu projesi sayesinde tazminat ödemeleri doğrudan bankalarına gerçekleştirebiliyoruz. Otomatik Tazminat Hesaplama projesinin ilk fazıyla tehir yaşayan ve bağlantılı sefer kaçıran yolcuların hak edişini hesaplayan bir destek yapısı oluşturduk. Sonraki fazlarda GACA, APPR, US DOT gibi regülasyonları da kapsam altına almayı ve aksaklık yaşayan tüm yolcularımızı tespit edebilmeyi hedefliyoruz. IRROPS süreçlerinde SMS, e-posta ve push bildirimleriyle proaktif bilgilendirme yaparak aksaklık anlarında dahi şeffaf ve zamanında iletişimi önceliklendiriyoruz.

Kabin İçi Deneyim, Kişiselleştirme ve İkram

Dar gövde uçaklarımızda yüksek hızlı internet denemelerimize başladık. Mevcut durumda üç uçağımızda aktif hale getirilen internetimizin hızı ve bağlantı gücü, yolcularımızın beğenisini topladı.

Mevcut B787-9 ve A350-900 uçaklarımızda bulunan Epianka Ekonomi sınıfı koltuklarımızı yolcu geri bildirimleri ve sektör gidişatını analiz ederek yeniden tasarladık. Yeni koltuklarımız EpiankaPlus ismiyle 500. uçağımız olan A350-900 TKAile uçağımızda göklerle buluştu.

Yeni nesil koltuk arkası ekranlarımızda yaptığımız Bluetooth aktivasyonu sayesinde yolcularımızın bu ekranlara kişisel kulaklıklarıyla bağlanabilmesini sağlıyor, seyir deneyimini bir üst seviyeye taşıyoruz. Pilot test aşamasında olan uygulamanın filo genelinde aktivasyonunu 2026'nın üçüncü çeyreğinde tamamlamayı hedefliyoruz.

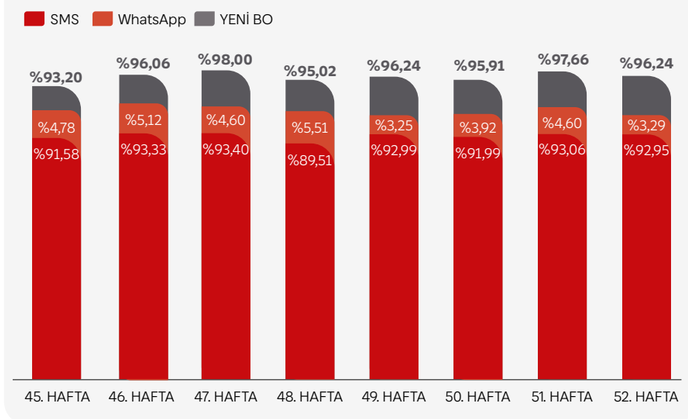
Tüm yolcularımıza İstanbul Havalimanı'nda sunduğumuz ücretsiz TK WiFi hizmeti ve uçak içinde sağladığımız ücretsiz mesajlaşma hizmetiyle, yolcularımızın uçuş esnasında da sevdikleriyle iletişimlerini sürdürmelerini destekliyoruz. Statü ve sınıflara göre sunduğumuz ücretsiz internet paketleriyle de seyahat deneyimini daha keyifli hale getirdik.

Kültürel farklılıkları ve özel yolcularımızın uçuş deneyimlerini bir üst noktaya taşımak için İngilizceye ek olarak en az 2 dil bilen 122 kabin ekibimiz ve işaret dili kullanarak hizmet veren 1.180 kabin ekibimiz bulunuyor. Ayrıca 238 yabancı kabin ekibimiz ise belirli hatlarda görev alarak kültürlerarası iletişimi destekliyor.

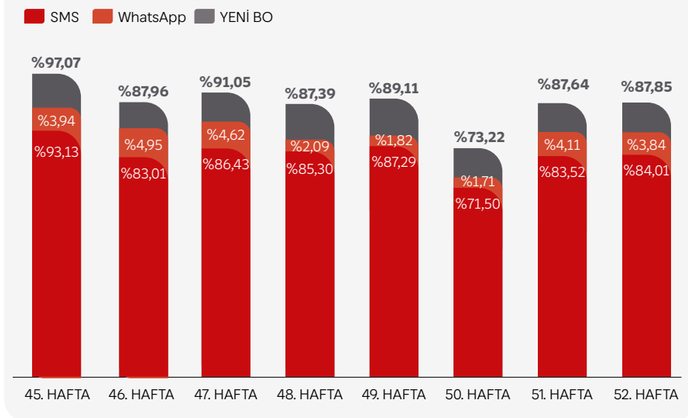
Belirli uçuşlarda menüleri yolcularımızın kendi dillerinde sunuyor; bölgesel menülerle Orta Doğu, Uzak Doğu, Avrupa ve Anadolu mutfağının modern yorumlarını bir araya getiriyoruz.

OneTeam Passionately Turkish eğitimleriyle ekiplerimizin yolcu iletişimi, hizmet ve sunum standartlarını güçlendiriyoruz. 2025 yılında OneTeam Passionately Turkish projesi kapsamında Net Tavsiye Skoru'nda (NTS) 18 puanlık bir artış elde ettik.

SMS VE WHATSAPP OTP BAŞARI ORANLARI (YURT İÇİ)



SMS VE WHATSAPP OTP BAŞARI ORANLARI (YURT DIŞI)



Yurt içi ve yurt dışı için ayrı sunulan grafikler, OTP gönderimi özelinde, SMS'in tek başına başarılı teslim oranını ve SMS başarısızken WhatsApp ile sağlanan ilave ulaşımları göstermektedir. Böylece WhatsApp'ın toplam iletim oranına katkısı net şekilde ortaya konmaktadır.

Müşteri Memnuniyeti ve Deneyimi

Çocuk yolcularımız için özel setler, oyuncaklar ve "Uçan Masallar" gibi projelerle segment bazlı deneyim kurguluyoruz.

18 PUAN

OneTeam Passionately Turkish projesi kapsamında Net Tavsiye Skoru'nda (NTS) artış

SEYAHAT DENEYİMİNİ İYİLEŞTİRDİK

Bölgelere özgü ikram uygulamalarımızı ve kıtalararası uçuşlarda sunduğumuz Atıştırmalık Köşesi içeriklerini çeşitlendirerek, özellikle ekonomi kabininde seyahat deneyimini iyileştirmeye odaklandık.

Kabin ekiplerimizin aldıkları eğitimler sayesinde yolcularımıza karşı daha içten, özgüvenli ve cömert bir hizmet yaklaşımı sergilemelerini sağladık. Önümüzdeki dönemde Ekonomi Sınıfında yakın ilgi, Business sınıfta ise kişiselleştirilmiş yolcu deneyimini odağa alarak, yolcularımıza beklentilerinin ötesinde hizmet sunmaya devam etmeyi hedefliyoruz.

Çocuk yolcularımız için özel setler, oyuncaklar ve "Uçan Masallar" gibi projelerle segment bazlı deneyim kurguluyoruz. Kabin ekibinin seslendirdiği 11 çocuk kitabını animasyonlaştırıp IFE çocuk arayüzü üzerinden sunarak, uzun uçuşları çocuklar için daha eğlenceli hale getirdik. 23 Nisan'da sunduğumuz Evliya Çelebi temalı hediye setleriyle kültürel öğeleri deneyime entegre ettik. Ayrıca bu yıl bebekli ailelerin ihtiyaçları doğrultusunda lastikli bebek puseti örtüsü geliştirildi ve uçuş tiplerine göre yüklemeleri planlandı.

2025 yılında kabin içi yolcu deneyimini; APEX ve Skytrax denetimleri, gizli müşteri uçuşları, kabin ekibi raporları ve uçuş sonrası yolcu geri bildirimlerinden elde ettiğimiz içgörüler doğrultusunda bütüncül bir yaklaşımla ele aldık. Tüm temas noktalarımızda zahmet noktalarımızı tespit ederek iyileştirmeler gerçekleştirdik.

Bölgelere özgü ikram uygulamalarımızı ve kıtalararası uçuşlarda sunduğumuz Atıştırmalık Köşesi içeriklerini çeşitlendirerek, özellikle ekonomi kabininde seyahat deneyimini iyileştirmeye odaklandık. Özel tasarlanan "Türkiye'nin Lezzetlerini Keşfedin" temalı yeni menü kartlarımızla marka algımızı güçlendirdik.

Orta, uzun ve ER menzilli tüm uluslararası uçuşlarımızda ana yemek seçeneğini ikiden üçe çıkardık; ekmek ve içecek çeşitlerimizi zenginleştirdik. İlave olarak, ER uçuşlarda Business sınıfında sunduğumuz çikolatalı veda lokumlarının yolcularımız tarafından beğenilmesi üzerine, uzun menzilli tüm uçuşlarımızda Business sınıfta bu ikramı sunmaya başladık.

Yolcu memnuniyetini artırmak amacıyla Uzak Doğu destinasyonlarımıza yönelik önemli bir iyileştirme hayata geçirdik; gidiş ve dönüş uçuşlarımızda hem Business hem de Ekonomi sınıfı yolcularımız için üçüncü dil menü kartlarını hizmete sunduk. Bu uygulamayla, özellikle yerel dilde içerik beklentisi bulunan yolcularımızın ikram deneyimini daha anlaşılır ve konforlu bir şekilde yaşamalarını hedefliyoruz.

Ortaklığımızın sürdürülebilirlik anlayışı kapsamında tek kullanımlık plastik kullanımını azaltırken, geri dönüştürülebilir malzemelerin kullanımını artırıyoruz. Uçuşlarımızda tüketilmeyen ikram verilerini esas alan "İkram Tahminleme Yapay Zeka Modeli"ni belirli hatlarda devreye alarak ikram planlamasını talebe daha duyarlı hale getirdik. 2026 yılında bu uygulamayı daha geniş bir uçuş ağında yaygınlaştırmayı hedefliyoruz.

Uçuşlarımızda yolcu tercihlerini dijital çözümlerle sürece entegre eden "Bu Seferlik İkram Almayacağım" projesi sayesinde israfın azaltılmasına veri odaklı ve katılımcı bir yaklaşım benimsiyor; yolcularımızı da bu sürece dahil ediyoruz. Dijital menü uygulamamızla uçak içi ikram menülerini dijitalleştirerek yolcularımıza uçuş öncesinde ve uçuş esnasında ikram tercihlerini görüntüleme imkanı sunuyor; kağıt israfını azaltıyor ve sürdürülebilirlik hedeflerimize somut katkı sağlıyoruz.

Sürdürülebilirlik ve operasyonel kalite kapsamında APEX ödüllerinin sürdürülebilirlik, hizmet ve kabin gibi alanlarda "World Class" seviyesinde devam etmesi, genel hizmet standardımızı koruyup geliştirdiğimizi ortaya koyuyor.

Business sınıfı yolcularımız için yumuşak dokusu, hafif yapısı ve özenle seçilmiş detaylarıyla yeni uyku setleri; sade çizgisi ve zamansız tasarımıyla Lanvin marka seyahat setleri ve geleneksel misafirperverliğimizi modern bir sunumla birleştiren kutuda lokum ikramımızla konforu ve marka algımızı güçlendirdik. Ekonomi sınıfında 8 saat üzeri uçuşlarda LACOSTE seyahat setleri, çocuklar için yenilenmiş oyuncak setleri ve FSC sertifikalı, geri dönüştürülmüş malzemelerle tasarlanan ürünlerle deneyimin sürdürülebilirlik boyutunu öne çıkardık. UNESCO Türkiye Serisi Business Class seyahat setleriyle ülkemizin kültürel mirasını tanıtan koleksiyonlar sunuyor; seyahat kitlerine entegre QR kodlarla ürün hikayesini dijital ortama taşıyarak kağıt kullanımını azalttık.

Tüm dünyadan yolcularımıza ve potansiyel yatırımcılara ülkemizi tanıtabilmek amacıyla Pressreader'da Invest in Turkiye içeriklerini sunmaya başladık.

Stopover Konaklama Hizmeti

Uzun aktarmalı seyahatlerde Stopover Konaklama Hizmeti ile transit yolcularımıza ücretsiz konaklama sunuyor, aktarma süresini planlı ve konforlu bir İstanbul deneyimine dönüştürüyoruz. Yolcularımız bu sayede dinlenmenin yanı sıra kentin kültürünü, turistik rotalarını ve şehir yaşamını yerinde tanıma fırsatı bularak, İstanbul'u yolculuğun doğal bir durağı olarak yaşıyorlar.

2025 yılında Stopover Konaklama Hizmeti'nden yararlanan misafirlerimiz 108 farklı çıkış ülkesinden ve 276 şehirden İstanbul'a ulaştı. Yıl içinde ağırladığımız 177.598 Stopover yolcusunun yaklaşık %35'i Türk Hava Yolları ile ilk kez seyahat etti. Bu da programın yeni yolcu kazanımında güçlü bir kaldıraç olduğunu ortaya koyuyor.

2025 yılında **108 ülke, 276 şehirden** Stopover yolcusu
Toplam yolcu sayısı: **177.598**

- Business Class: **29.943 (%17)**
- Ekonomi Class: **147.655 (%83)**

Ortalama Konaklama Süresi

- Business Class: **32 saat**
- Ekonomi Class: **18 saat**
- Genel ortalama: **20 saat**

Stopover Memnuniyet Anketi

- Stopover yolcularının **%35'i** Türk Hava Yolları ile ilk kez uçtu.
- Stopover yolcularının **%79'u,** konaklama hizmeti nedeniyle Türk Hava Yolları'nı tercih ettiğini belirtti.
- Stopover yolcularının **%78'i,** bir sonraki transfer seyahatinde Stopover hizmeti nedeniyle yeniden Türk Hava Yolları'nı tercih edeceğini ifade etti.

Özel Yolcu Salonu Deneyimi

Özel yolcu salonlarımızda turnike geçiş hareketlerini analiz ederek anlık doluluk oranlarını izliyor, kapasite yönetimini ve hizmet planlamasını bu verilere göre şekillendiriyoruz. Gözlem çalışmaları ve kamera kayıtlarından elde edilen verilerle bekleme sürelerini takip ediyor, süreçlerdeki iyileştirme alanlarını tespit ediyoruz. İstanbul Havalimanı iç ve dış hat özel yolcu salonlarında kapasiteyi artırmaya yönelik genişleme çalışmalarıyla bekleme süresini konfora dönüştüren alanlar tasarlıyoruz. Memnuniyet skorlarını düzenli olarak izlemeye devam ediyoruz.

Özel Yolcu Salonu deneyiminde WOW anlarını çeyrek dönemler halinde takip ediyor, bu alanı sosyal medya iletişimleri ve yolcu etkileşim verileri üzerinden ölçüyoruz. Orta vadede özel yolcu salonları ve büyük satış ofislerimizde dijital ve fiziksel dünyayı bir araya getiren, kültürümüzü ve markamızı daha yakından tanıtan deneyimler kurgulamayı, bekleme süresini yüksek katma değerli bir ön uçuş deneyimine dönüştürmeyi hedefliyoruz.

2025 Yılında da Müşteri Deneyiminde Fark Yarattık

2025 yılı, uçuş konforu, ikram ve dijital hizmetlerde ulaştığımız standartların uluslararası ölçekte tescillendiği bir dönem oldu. Aldığımız ödüller, müşteri deneyiminde güven ve tercih edilirlik düzeyimizi açık biçimde ortaya koyuyor:

- Skytrax global sıralamasında 2025'te 7. sıradan 6. sıraya yükseldik.
- "Avrupa'nın En İyi Havayolu" ödülünü üst üste 10. kez kazandık.
- Dünyanın En İyi Business Class İkram Hizmeti ödülüyle premium deneyimde konumumuzu güçlendirdik.
- Avrupa'da ekonomi ve business kabinlerinde en iyi havayolu ve en iyi ikram hizmeti kategorilerinde ödüller elde ettik.
- Uçak içi eğlence sistemi ve wi-fi hizmetlerindeki ödüller, yolcu beklentilerinin giderek daha fazla "deneyim odaklı" hizmetlere yönelmiştiğini teyit etti.
- Travel Plus, Onboard Hospitality ve PAX International değerlendirmelerinde 11 farklı kategoride ödül kazandık.

Müşteri Memnuniyeti ve Deneyimi

Müşteri deneyimi odağımızı yalnızca ana markamızla sınırlamıyor, kargo, bakım-onarım, kabin içi sistemler, eğitim, yer hizmetleri ve fintech alanındaki grup şirketlerimize de yayıyoruz.

%86,4

Turkish Cargo CSAT memnuniyet puanı

ALTIN DERECEYE LAYIK GÖRÜLDÜK

2025'te TCXA Türkiye Müşteri Deneyimi Ödülleri'nde "En İyi Öğrenme ve Gelişim" kategorisinde Altın dereceye layık görüldük.

Bağlı Ortaklıklar ve İştiraklerde Müşteri Deneyimi

Müşteri deneyimi odağımızı yalnızca ana markamızla sınırlamıyor, kargo, bakım-onarım, kabin içi sistemler, eğitim, yer hizmetleri ve fintech alanındaki grup şirketlerimize de yayıyoruz. Her şirket kendi müşteri segmentinin ihtiyaçlarına odaklanırken ortak paydada şeffaflık, hızlı çözüm, veri odaklılık ve stratejik iş ortaklığı yaklaşımını benimsiyor.

Turkish Cargo

Genel Müdür (Kargo) Yardımcılığı bünyesinde müşteri deneyimini, 2033 hedeflerimizle uyumlu kritik gelişim alanlarından biri olarak konumlandırıyoruz. Kurumsal lojistik ilişkilerini, müşterilerimizin süreçlerine katkı sağlayan, işlerini geliştiren ve benzersiz bir deneyim sunan stratejik ortaklıklara dönüştürmeyi hedefliyoruz. SmartIST Faz 2 ile artan lojistik kapasitemiz sayesinde dünya çapında farklı sektörlerden üreticilerin ihtiyaçlarına Türk Hava Yolları kalitesiyle sürdürülebilir çözümler sunmaya devam edeceğiz.

Müşteri beklentilerini; müşterilerimizle kurduğumuz aktif iletişim, düzenli olarak gerçekleştirdiğimiz anketler ve çeşitli geri bildirim sağlayan aktiviteler aracılığıyla sürekli olarak takip ediyoruz. Elde ettiğimiz verileri Kargo Müşteri Deneyim Yolculuğu Haritası üzerindeki temas noktalarına göre sınıflandırıyor, her temas noktasında iyileştirme fırsatlarını belirleyerek deneyimi mükemmelleştirmeye yönelik aksiyonlar oluşturuyoruz. Belirlediğimiz bu aksiyonları, CX Gelişim Grupları üzerinden farklı birimlerden paydaşların katılımıyla kurum geneline yayıyor; müşteri odaklılığın tüm organizasyonumuzda bir kurum kültürü olarak benimsenmesine öncülük ediyoruz.

Bu sistematik yaklaşımın sonucu olarak 2025'te Turkish Cargo CSAT memnuniyet puanımız 9,4 puan artışla %86,4 düzeyine ulaştı. "Deneyimin 100'leri" programı ile 100 günde 100 müşteri odaklı aksiyon hedefiyle başlattığımız hareketi CX Talks ve benzeri etkinliklerle sürdürerek müşteri odaklılığı kurum kültürünün parçası haline getiriyoruz. 2025'te TCXA Türkiye Müşteri Deneyimi Ödülleri'nde "En İyi Öğrenme ve Gelişim" kategorisinde Altın dereceye layık görülmemiz, bu yaklaşımın somut bir çıktısı oldu.

Kargo müşteri deneyimini geliştirme vizyonumuz doğrultusunda; orta vadede müşteri deneyimi yolculuğu haritasını tüm süreçlerin merkezine alan, CX Gelişim Gruplarını bu haritaya göre daha etkin çalışan bir yapıya dönüştüren ve tüm kargo birimlerinin müşteriye temas eden süreçlerde daha güçlü bir rol üstlendiği bir organizasyon modeli oluşturmayı hedefliyoruz.

Kargo Müşteri Hizmetleri için, Kargo Müşteri Geri Bildirim Yönetimi Politikamızı tüm müşteri temas noktalarında görünür kılarak şeffaf bir iletişim anlayışı benimsiyoruz. Müşterilerimizden gelen geri bildirimleri ISO 10002 standartlarına uygun şekilde kaydediyor, kategorize ediyor ve çözüm süreçlerini titizlikle yönetiyoruz. Geri bildirimlerin ele alınma sürecinde, müşterilerimizi düzenli ara bilgilendirme e-postalarıyla süreç hakkında haberdar eden bir yapı işletiyor; böylece çözüm yolculuğunun her aşamasında müşterilerimizin yanında olmaya devam ediyoruz.

Turkish Technic

Turkish Technic'te müşteri deneyimi, bakım-onarım faaliyetlerinin teknik gereklilikleri karşılamasının ötesinde, müşterilerin tüm temas noktalarında tutarlı, öngörülebilir ve güven veren bir etkileşim yaşamasını sağlamak üzerine kurulu. Müşteri geri bildirimlerini sistematik olarak topluyor, düzenli üst yönetim değerlendirme toplantılarıyla süreçlerimizi veri temelli iyileştiriyoruz. Her müşteri hesabı için proaktif iletişim ve şeffaf bilgi akışını esas alan ilişki modelleri kuruyoruz.

Müşteri memnuniyetini ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standartlarına uygun bir yapı altında yönetiyoruz. Turkish Technic faaliyetlerinin tamamı bu yönetim sistemlerinin kapsamına giriyor. 2025'te iç ve dış denetimler ile süreç geliştirme çalıştayları sonucunda müşterilerle ilgili 12 süreçte iyileştirme tamamlandı; 8 süreçte çalışmalar devam ediyor. Hedefimiz geri bildirim süreçlerini hızlandırmak, raporlama sistemlerini geliştirmek, kök neden etkinliğini artırmak ve kalitesizlik maliyetlerini azaltmak.

Geri bildirimleri hizmet tipi, duygu durumu ve kök neden boyutlarında sınıflandırıyor; metin madenciliği, korelasyon analizi ve kök neden analizleriyle tekrarlayan sorunları tespit ediyoruz. Ortaya çıkan içgörüleri dashboard'larla, kalite geliştirme projeleriyle ve müşteri yöneticileri üzerinden birebir ilişkilere taşıyoruz. Önümüzdeki dönemde filo verilerini analiz ederek bakım ihtiyaçlarını proaktif tahmin eden raporlar, müşterilerin operasyonel performanslarını kıyaslayabilecekleri skor kartları ve müşteri memnuniyetini en çok etkileyen süreçleri yeniden tasarlamaya odaklanacağız.

TAFA, THY Destek Hizmetleri ve Widect

TAFA'da müşteri deneyimi, tek müşterimiz olan Türk Hava Yolları'nın uçuş akademisi öğrencileri üzerinden şekilleniyor. Cadet'lere yönelik memnuniyet anketleri ve tip eğitimine giden mezun öğrencilerin başarı geri bildirimleriyle program çıktılarımızı izliyor, eğitim kalitesini sürekli iyileştiriyoruz.

THY Destek Hizmetleri'nde temizlik, çay ocakları ve peyzaj hizmetlerinde müşteri deneyimini hizmet kalitesinin temel kriteri olarak konumluyoruz. Hizmet alanlarımızda yer alan QR kodlar, iletişim hattı ve web formları üzerinden gelen geri bildirimleri dijital ortamlarda topluyor; temizlik, peyzaj, malzeme, zamanlama gibi kategorilerde sınıflandırıyoruz. Geri bildirimleri aciliyet ve etki derecesine göre puanlayarak saha operasyonlarını, eğitim ihtiyaçlarını ve süreç iyileştirmelerini bu verilere göre planlıyoruz.

Widect tarafında B2C odaklı çalışan bir yapı ile hızlı teslimat ve uygun maliyet öncelikli deneyim kriterlerimizi oluşturuyor. Gönderilerin anlık takibi için Navipar ve Widect tracking çözümlerini devreye alarak şeffaflık ve kontrol imkanı sunuyoruz.

TKPAY

TKPAY'de müşteri deneyimini dijital kolaylık, hız ve güvenlik ekseninde tasarlıyoruz. 2025'te faaliyete geçen cüzdan ürünümüzde B2C; ödeme platformu ürünümüzde ise B2B müşterilere hizmet veriyoruz. Çağrı merkezi etkileşim analizleri, sosyal medya geri bildirimleri ve kampanya katılım oranlarını deneyim içgörüsü olarak kullanıyor; ürün yol haritamızı bu verilere göre şekillendiriyoruz.

TKPAY için 2025'te kaydettiğimiz CSAT oranı %75; tekrarlayan çağrı oranı %0,58 düzeyinde. Ortalama çağrı süresi 7 dakika 11 saniye civarında gerçekleşirken, yıl içinde servis seviyesi %79–92 bandında seyretti. Bu göstergeleri destekleyen SMS ve WhatsApp OTP başarı oranı grafiklerini, dijital deneyimi anlattığımız kısımda kullanarak altyapı performansımızı görünür kılıyoruz.

Yol Haritamız: 2026 ve Sonrası

Önümüzdeki dönemde müşteri deneyimi yol haritamızda birkaç başlık öne çıkıyor: segment bazlı kişiselleştirme, otomasyon destekli tazminat yönetimi, entegre sadakat programları, uçtan uca bagaj şeffaflığı ve erişilebilirlik standartlarını uluslararası en iyi uygulamalarla uyumlu hale getirme. Genişleyen filomuzla yerli tasarım yeni Business ve Economy sınıfı koltukları devreye alırken, bu kaliteyi tüm filoda standardize etmeyi hedefliyoruz. Havalimanında bağlanılan internetin uçak içinde de kesintisiz ve ücretsiz sürmesi, uçak içi ekranların yolcularımızı tanıyan ve onlara özel içerik sunan yapılara dönüşmesi planlarımız arasında. OneTeam – Passionately Turkish projesini tüm hatlarda standart uygulama haline getirerek marka deneyimini uçuş ağımız boyunca tutarlı sunmayı amaçlıyoruz.

Hava Yolları ile Ticari İş Birlikleri ve Gelişen Uçuş Ağı

YOLCU GELİRLERİNE 1,1 MİLYAR ABD DOLARI KATKI

Yıl boyunca yürütülen 60 kod paylaşımı ve 124 özel ücret anlaşması kapsamında kurulan iş birlikleri, yolcularımıza daha geniş bağlantı seçenekleri ve seyahat esnekliği sağlayarak yaklaşık 1,1 milyar ABD doları katkı sağladı.

TİCARİ ESNEKLİĞİMİZ GÜÇLENİYOR

2025 yılında devreye aldığımız ve sürdürdüğümüz kod paylaşımı, özel ücret ve interline anlaşmaları, uçuş ağımızın derinliğini artırırken yolcularımıza sunduğumuz seçenekleri çeşitlendirdi ve ticari esnekliğimizi güçlendirdi.

Küresel ölçekte yürüttüğümüz ticari iş birlikleri, yeni hat açılışları, frekans artışları ve dijital projelerle birlikte değerlendirildiğinde uçuş ağımızı daha dengeli ve verimli bir yapıya dönüştürüyor. 2025 yılında devreye aldığımız ve sürdürdüğümüz kod paylaşımı, özel ücret ve interline anlaşmaları, uçuş ağımızın derinliğini artırırken yolcularımıza sunduğumuz seçenekleri çeşitlendirdi ve ticari esnekliğimizi güçlendirdi.

Yıl boyunca yürütülen 60 kod paylaşımı ve 124 özel ücret anlaşması kapsamında kurulan iş birlikleri, yolcularımıza daha geniş bağlantı seçenekleri ve seyahat esnekliği sağlayarak yaklaşık 1,1 milyar ABD doları katkı sağladı. Bu çerçevede kârlılığımız desteklenirken, yolcularımıza kesintisiz, konforlu ve güvenilir seyahat deneyimi sunmaya devam ettik.

Amerika'da Büyüyen İş Birlikleri

Amerika bölgesinde Star Alliance üyeleri United Airlines, Copa Airlines ve Avianca ile sürdürdüğümüz stratejik iş birliklerini; JetBlue, Hawaiian Airlines, Alaska Airlines ve Delta Air Lines ile yürüttüğümüz interline anlaşmalarla destekliyoruz. JetBlue ile mevcut kod paylaşımı iş birliğimiz kapsamında eklenen 32 yeni nokta sayesinde New York (JFK) ve Boston (BOS) ötesinde toplam 61 ABD destinasyonunda yolcularımıza alternatif uçuş imkanı sunuyoruz.

Kanada pazarındaki büyüme hedeflerimiz doğrultusunda Air Transat ile yeni bir kod paylaşımı anlaşması, WestJet ile de özel ücret anlaşması imzaladık.

Güney Amerika'da LATAM ile stratejik düzeyde konumlanan iş birliğimiz; Copa, Avianca, GOL, Azul ve Aerolineas Argentinas ile yürüttüğümüz anlaşmalarla tamamlanıyor. Bu sayede bölgede, Ortaklığımızın sefer düzenlemediği 41 noktaya erişim sağlıyoruz. São Paulo sonrası Santiago'ya devam eden seferlerimizin frekansını artırmaya yönelik planlarımızla Latin Amerika ağımızı daha da güçlendirmeyi hedefliyoruz.

Avrupa'da Ticari İş Birlikleri ve İttifaklar

Avrupa bölgesindeki ticari iş birliklerimizin yolcu gelirine katkısı; Air Europa, KM Malta Airlines, Icelandair, Air Baltic, ITA Airways ve diğer Avrupalı taşıyıcılarla yürüttüğümüz kod paylaşımı ve özel ücret anlaşmalarının etkisiyle 130 milyon ABD doları seviyesine ulaştı.

KM Malta ve Air Europa'nın İstanbul seferlerine başlaması, Malta ve İberya Yarımadası'ndaki frekans kısıtlarını aşarak yolcularımıza ek kapasite sunmamıza imkan verdi.

Doğu Avrupa'da Star Alliance üyeleri LOT Polish Airlines ve Croatia Airlines'ın yanı sıra Air Serbia ve TAROM ile sürdürdüğümüz kod paylaşımı iş birlikleri, bölgede doğrudan uçuş sağladığımız 19 noktaya ilave olarak 14 noktaya daha erişim imkanı sunuyor. LOT ile yapılan anlaşmalar sonucu Varşova seferlerimizin haftalık frekansı 14'ten 18'e yükseltildi; Krakow hattında ise Ortaklığımız tarafından günlük sefer düzenlenmeye başlandı. Zagreb seferlerimiz haftalık 18'den 21'e çıkarılırken, Croatia Airlines'ın uzun bir aradan sonra İstanbul seferlerine yeniden başlamasıyla iş birliğimiz sayesinde Split ve Zagreb üzerinden yeni bağlantılar oluşturuldu.

İttifaklar boyutunda Ortaklığımız, 2025 yılında IATA'nın beş danışma kurulunda temsil edildi ve bu kurulların ikisinde başkanlık görevini üstlendi. AACO, ALTA ve AIRE yıllık genel kurul toplantılarında da kurumsal temsiliyetimizi güçlendirdik. Delhi'de düzenlenen 81. IATA Yıllık Genel Kurulu'nda Yönetim Kurulu Başkanımız Prof. Dr. Ahmet Bolat, 2028 yılına kadar IATA Yönetim Kurulu üyeliğine yeniden seçildi ve yeni kurulan "Industry Strategy & Policy Committee"ye atandı. Ayrıca AIRE'de Başkan Yardımcılığı görevi üstlenildi.

Star Alliance idari kurullarındaki temsilimizin yanı sıra Strategy Team grupları ve Chief Executive Board (CEB) toplantılarında aktif rol alarak ittifak stratejisinin şekillenmesine katkı sunduk. Komite ve strateji grupları düzeyindeki Star Alliance toplantıları, 9–11 Eylül tarihlerinde Ortaklığımızın ev sahipliğinde İstanbul'da gerçekleştirilerek ittifak yönetimi ve 25 üye havayolunun temsilcilerini bir araya getirdi.

Star Alliance, 25 üye havayolu ile 192 ülkede yaklaşık 1.160 havalimanında günde 17.800'ün üzerinde uçuş sunuyor. Üretim bazında ittifakın en büyük ikinci üyesi konumundaki Ortaklığımız, 2025 yılında ittifak kapsamındaki yükümlülüklerini %100 oranında yerine getirdi.

Asya & Uzak Doğu'da Stratejik Ortaklıklar ve Sivil Havacılık Anlaşmaları

Asya & Uzak Doğu bölgesi, 2025 yılında da stratejik odağımızı oluşturdu. Bölgedeki uçuş ağımız 24 ülkede 50 noktaya ulaştı; IndiGo, Thai Airways, Pakistan International Airlines, Malaysia Airlines gibi 23 havayolu ile kod paylaşımı, toplam 47 havayolu ile de özel ücret anlaşması yürütüldü. Bu iş birliklerinden elde edilen katkı geliri 395 milyon ABD doları seviyesine ulaştı.

Eşzamanlı olarak frekans haklarımız ve uçuş ağımız genişledi. Çin'de frekans hakkımız 21'den 49'a, Hong Kong'da 10'dan 14'e, Endonezya'da ise 14'ten 32'ye çıkarıldı. Singapur'da yolcu seferlerimiz 17, kargo seferlerimiz ise 4 frekans seviyesine taşındı. Punom Pen hattı, Bangkok aktarmalı olarak haftada 3 frekansla devreye alınarak yeni pazarlara erişim sağlandı.

Interline anlaşmalar cephesinde IndiGo ile iş birliğimiz 5 yeni sektörle genişletildi ve Hindistan pazarında bu kapsamda ilk kez 120 milyon ABD doları eşiğinin üzerine çıkıldı. Sichuan Airlines ve China Eastern Airlines ile mevcut anlaşmalar güncellendi; Loongair ve Air Macau ile başlatılan yeni iş birlikleriyle Çin pazarındaki konumumuz güçlendirildi. Kazakistan merkezli Scat Airlines ile yapılan anlaşma sayesinde Ortaklığımızın uçuş düzenlemediği Atyrau noktasına erişim sağlandı. Thai Airways ile imzaladığımız Joint Business Agreement'ın (JBA) yürürlüğe girmesine yönelik hazırlıklar ise sürüyor.

Orta Doğu & Afrika'da Ağın Derinleşmesi ve Geri Dönen Hatlar

Ortaklığımız, Orta Doğu'da 13 ülke ve 37 şehir, Afrika'da 41 ülke ve 63 şehir ile bölgenin en geniş uçuş ağına sahip tam hizmet sunan uluslararası havayolu konumunu koruyor. Üçgen sefer modelleriyle bağlantı imkanı kısıtlı pazarlarda şehirler birbirine bağlanarak bölgesel ticarete, turizme ve kamu diplomasisine katkı sağlanıyor. 2025 yılında bölgedeki interline iş birliklerinden elde edilen katkı geliri 125 milyon ABD doları seviyesine ulaştı.

Suriye'de iç karışıklık nedeniyle askıya alınan operasyonlarımızı, Şam ve Halep seferlerini yeniden başlatarak devreye aldık. Irak'ta Süleymaniye, Libya'da Bingazi, Mitiga ve Misrata, Kenya'da ise Mombasa uçuşlarını tekrar programa dahil ettik. Suudi Arabistan'da Yenbu ve Sudan'da Port Sudan seferleri hizmete açıldı. Bu adımlar hem bölgesel bağlantı ihtiyacını karşılıyor hem de uzun süredir bekleyen pazarlarda yeniden güçlü bir varlık göstermemizi sağlıyor.

Hava Yolları ile Ticari İş Birlikleri ve Gelişen Uçuş Ağı

Interline taşımacılıkta operasyonel aksaklıkları azaltmak ve yolcu deneyimini iyileştirmek amacıyla 2025 yılında hem Star Alliance bünyesinde hem de kendi kaynaklarımızla önemli dijital projeler hayata geçirildi.

34

Ağa eklenen Afrika noktası sayısı

ESNEK KOLTUK YÖNETİMİ DENEYİMİ

"Interline Seat Selection" projeleri kapsamında üye havayolları arasında ücretsiz ve ücretli koltuk seçimi imkanı sunan ilk entegrasyon Croatia Airlines ile tamamlandı.

Interline iş birlikleri tarafında Güney Afrika'daki stratejik ortağımız Airlink ile yapılan kod paylaşımı anlaşması sayesinde 25 iç hat ve 34 Afrika noktası ağımıza eklendi. Yıl sonuna doğru South African Airways ile de kod paylaşımı anlaşması imzalandı ve anlaşmanın Mart 2026'da aktive edilmesine yönelik çalışmalar başlatıldı. Air Algerie ile ticari, teknik, eğitim ve kargo alanlarını kapsayan geniş ölçekli bir Mutabakat Zaptı imzalanarak hem iç hatlarda hem de Afrika ve Avrupa bağlantılarında kod paylaşımı kapsamı genişletildi. Togolu Asky, Ethiopian Airlines ve diğer bölgesel taşıyıcılarla yapılan özel ücret anlaşması revizyonları sayesinde Afrika'daki ağımız daha verimli bir yapıya kavuşturuldu.

Dijitalleşme, Operasyonel Mükemmellik ve Yolcu Deneyimi

Interline taşımacılıkta operasyonel aksaklıkları azaltmak ve yolcu deneyimini iyileştirmek amacıyla 2025 yılında hem Star Alliance bünyesinde hem de kendi kaynaklarımızla önemli dijital projeler hayata geçirildi. Star Alliance çatısı altında dijital ürünlerin kullanımı yaygınlaştırıldı; interline seyahatlerde yolcuların aktarım süreçleri daha hızlı ve şeffaf hale getirildi. "Interline Seat Selection" projeleri kapsamında üye havayolları arasında ücretsiz ve ücretli koltuk seçimi imkanı sunan ilk entegrasyon Croatia Airlines ile tamamlandı ve Ekim 2025 itibarıyla devreye alınarak yolcularımıza daha esnek bir koltuk yönetimi deneyimi sağlandı.

Kendi kaynaklarımızla geliştirdiğimiz interline operasyonel aksaklık takip sistemleri ise interline taşımaların ticari performansının yanında operasyonel performansını da izlememize imkan veriyor; böylece mevcut sorunların daha hızlı çözülmesine ve potansiyel aksaklıkların proaktif biçimde önlenmesine katkı sağlanıyor.

Geleceğe Yönelik Ticari İş Birliği Önceliklerimiz

2026 ve sonrasında ticari iş birliği stratejilerimiz; özellikle Asya-Pasifik, Kuzey Amerika ve Afrika'da derinleşme hedefiyle şekilleniyor. Çin pazarında Air China ve Sichuan Airlines ile mevcut kod paylaşımı iş birliklerimizi güçlendirmeye öncelik veriyoruz. Avustralya ve Yeni Zelanda'ya planlanan direkt seferlerin, bu ülkelerde iç hat bağlantılarını güçlendirecek yeni kod paylaşımı ve özel ücret anlaşmalarıyla desteklenmesi öngörülüyor. Thai Airways ile imzalanan JBA'nın tam devreye girmesiyle İstanbul–Bangkok hattında ortak kapasite planlaması ve pazar payı artışı hedefleniyor.

Hindistan'da IndiGo ile wet lease anlaşmasının 2026 Şubat sonunda sona erecek olması nedeniyle oluşabilecek kapasite daralmasının, frekans artışları ve alternatif iş birlikleriyle telafi edilmesi planlanıyor. Air Cambodia ve Myanmar Airways ile kod paylaşımı anlaşmalarının hayata geçirilmesiyle bölgedeki etkinliğimizin ve mevcut seferlerimizin desteklenmesi amaçlanıyor.

Kuzey Amerika'da Meksika pazarında Volaris ile kod paylaşımı anlaşması yapılması, Kanada'da 2025 sonunda akdedilen WestJet özel ücret anlaşmasının genişletilmesi ve Air Transat ile iş birliğimizin fazla noktalar eklenerek derinleştirilmesi üzerine çalışmalar yürütülüyor. ABD iç hatlarında Southwest ile planlanan interline iş birliği, yolcularımıza yeni iç hat bağlantıları sunacak. LATAM Colombia ve Sky Airlines ile hayata geçirilmesi planlanan anlaşmaların Bogotá ve Santiago hatlarımıza katkı sağlaması ve Şili iç hatlarına erişimimizi güçlendirmesi bekleniyor.

Orta Doğu ve Afrika'da Tanzanyalı Precision Air, Angolalı TAAG ve Suudi Flynas ile yürütülen kod paylaşımı müzakerelerinin 2026'da anlaşmaya dönüşmesiyle bölgedeki erişimimizin artırılması hedefleniyor. Buna ek olarak Tunisair ve Mauritania Airlines ile kod paylaşımı anlaşmalarına yönelik çalışmalar başlatıldı. Bu iş birliklerinin, hem uçuş doluluk oranlarına katkı sağlaması hem de Djerba ve Nouadhibou gibi niş destinasyonlara yeni yolcu akışları oluşturması öngörülüyor. Saudia anlaşmasının revize edilmesi, kamu tarafından finanse edilen yolcu segmentlerine erişimimizi güçlendirecek. Nijerya merkezli Air Peace ile tasarlanan anlaşma ile ülkenin iç hat ağında bağlantı imkanı elde edilmesi amaçlanıyor.

Avrupa'da ise İskoçya merkezli Loganair ve Faroe Adaları merkezli Atlantic Airways ile geliştirilecek iş birlikleri sayesinde yolcularımıza yeni destinasyonlarda ek bağlantı seçenekleri sunmayı hedefliyoruz.

Sorumlu Tedarik Zinciri

YEREL EKONOMİYİ DESTEKLEYEN TEDARİK SÜREÇLERİ

Tedarik süreçlerimizi; yerel ekonomiyi destekleyen, çevresel riskleri izleyen, riskleri görünür kılan ve paydaş beklentileriyle uyumlu bir yapı olarak tasarlıyoruz.

TEDARİKÇİLERDEN NET TAAHHÜT ALIYORUZ

Tüm tedarikçilerimizden ve iş ortaklarımızdan; yerel ve uluslararası mevzuata tam uyum, yolsuzlukla mücadele, zorla çalıştırmanın ve çocuk işçiliğinin reddi, ayrımcılığın önlenmesi ve güvenli çalışma koşulları konularında net taahhüt alıyoruz.

Küresel havacılıkta tedarik zincirinin düşük karbonlu teknolojiler ve sürdürülebilir havacılık yakıtı kullanımıyla yeniden şekillendiği bu dönemde, satın alma kararlarımızı Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) ilkeleriyle daha güçlü biçimde ilişkilendiriyoruz. Tedarik süreçlerimizi yerel tedarikçilerin erişimini desteklemeyi, çevresel etkileri izlemeyi ve paydaş beklentilerini dikkate alan yönetişim mekanizmalarını güçlendirmeyi hedefleyen bir çerçevede yönetiyoruz. Bu yaklaşım, 2050 yılına kadar karbon nötr bir havayolu olma vizyonumuzun yanı sıra sürdürülebilir ve dayanıklı büyüme stratejimizin temel bileşenlerinden biri; tedarikçilerimizi ise bu yolculukta birlikte değer ürettiğimiz stratejik iş ortakları olarak görüyoruz.

Sürdürülebilirlik yönetimimizi değer zincirimizin tamamını kapsayan bütüncül bir çerçevede ele alıyor; tedarik zinciri yönetimini kalite, maliyet ve teslimat kadar ÇSY performansını da dikkate alan stratejik bir alan olarak görüyoruz. Bu doğrultuda, bağlı ortaklık ve iştiraklerimizin tedarik zinciri ve sürdürülebilirlik yaklaşımlarının Ortaklığımızın çerçevesiyle uyumlu ilerlemesine önem veriyor; periyodik değerlendirmelerle performansı izliyor ve ortak aksiyon alanlarını belirliyoruz.

Sorumlu tedarik zinciri yaklaşımımız hukuka ve etik ilkelere uyum, insan haklarına saygı, çevresel sorumluluk ve şeffaf yönetişim ekseninde ilerliyor. Tüm tedarikçilerimizden ve iş ortaklarımızdan; yerel ve uluslararası mevzuata tam uyum, yolsuzlukla mücadele, zorla çalıştırmanın ve çocuk işçiliğinin reddi, ayrımcılığın önlenmesi ve güvenli çalışma koşulları konularında net taahhüt alıyoruz. Modern kölelik, insan ticareti, eşitlik ve çocuk işçi çalıştırmama gibi başlıklarda da ulusal ve uluslararası tüm düzenlemelere uyumu zorunlu koşul olarak tanımlıyoruz.

Bu çerçevede:

- Türk Hava Yolları Tedarikçi Davranış Kuralları Politikası,
- İş Etiği ve Davranış Kuralları Politikası,
- Sürdürülebilir Satın Alma Politikası ve
- Modern Kölelik Beyannamesi

tedarik zinciri yönetişimimizin ana referans belgelerini oluşturuyor. Tedarikçilerimizden bu belgelerde tanımladığımız ilkelere kendi süreçlerinde de uyum göstermelerini bekliyoruz. Modern Kölelik Beyannamemizi her yıl güncelleyerek modern kölelik ve insan ticaretiyle mücadeleye yönelik kurumsal duruşumuzu düzenli olarak kamuoyuyla paylaşıyoruz.

Stratejik önceliklerimizi üç başlıkta topluyoruz ve 2025'te de bu üç alandaki yapıyı kalıcı hale getirmeye odaklandık:

- Kritik tedarikçiler için sürdürülebilirlik değerlendirme süreçleri kurmak,
- Tedarik zinciri risklerini iklim değişikliği, jeopolitik gelişmeler ve operasyonel süreklilik perspektifinden yönetmek.

Çevresel alanda enerji ve kaynak verimliliği, karbon emisyonları, biyoçeşitlilik, atık ve su yönetimi ile döngüsel ekonomi uygulamalarına; sosyal alanda insan ve çalışan hakları, adil ücretlendirme, çalışma saatleri ve iş sağlığı ve güvenliğine; yönetişim boyutunda etik iş yapma kültürü, veri güvenliği ve uluslararası yaptırımlara uyum gibi başlıklara odaklanıyoruz. Tedarik edilen ürün ve hizmetin niteliğine göre tedarikçilerimizden ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi, ISO 22000 Gıda Güvenliği, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği, EMAS, Sıfır Atık Belgesi ve ilgili sektörel sertifikasyonlara sahip olmalarını bekliyoruz.

Tedarikçi Seçimi

Tedarikçi seçim sürecini, fiyat odaklı bir ihale mekanizmasından çok daha geniş bir çerçevede ele alıyoruz. İlk aşamada tedarik adaylarının kurumsal yapısını, finansal dayanıklılığını, yaptırım ve kara liste taramalarını, kalite ve çevre yönetim sistemlerini ve etik uyum süreçlerini inceliyoruz. Bu kapsamda tedarikçilerimizden Ortaklığımıza ait Müşterini Tanı (KYC) Formu'nu doldurmalarını talep ediyor; bu formu iş ortaklarımızın sürdürülebilirlik, etik, kişisel verilerin korunması, insan hakları, yolsuzlukla mücadele ve uluslararası ticari yaptırımlara uyum konularındaki politikalarını değerlendirmek için kullanıyoruz. Formun doldurulmaması ya da değerlendirme sonuçlarının kabul edilebilir risk seviyesinin üzerinde kalması halinde, ilgili firmalarla yeni iş ilişkisi başlatmıyor; mevcut iş süreçlerini risk değerlendirmesi çerçevesinde gözden geçiriyoruz.

Teknik ve operasyonel değerlendirmede ürün ve hizmetleri; uçuş emniyeti, operasyonel süreklilik, kalite gereklilikleri ve uluslararası standartlara uyum başlıkları üzerinden inceliyoruz. Gerekli durumlarda saha ziyaretleri ve tedarikçi aday değerlendirme formlarıyla bu süreci derinleştiriyoruz. Özellikle kargo ve teknik operasyonlarda; emniyet, depolama altyapısı, bilgi sistemleri ve kalite programlarını içeren sektörel sertifikasyonlar (örneğin GDP, CEIV, ISAGO, ISO serileri) bizim için belirleyici oluyor.

Çevresel ve sosyal tarafta enerji verimliliği, atık yönetimi, iklim değişikliğiyle mücadeleye katkı, insan ve çalışan haklarına uyum, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, yolsuzlukla mücadele politikaları ve veri koruma pratiklerini değerlendiriyoruz. Çevresel etki yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, etik standartlara uyum, insan haklarına saygı, modern kölelik ve insan ticaretiyle mücadele ile çocuk işçi çalıştırmama taahhütleri; tedarikçi seçim kriterlerimiz içinde kritik başlıklar arasında yer alıyor. Bu alanlarda belirlediğimiz eşiğin altında kalan tedarikçileri sisteme dahil etmiyoruz.

Tedarikçi Değerlendirme Sistemi ve Denetimler

Tedarikçi Değerlendirme Sistemi ile performansı çok boyutlu bir yapı içinde izliyoruz. ERP ve diğer dijital platformlar üzerinden;

- teslimat süreleri,
- kalite uyumu ve tutanak kayıtları,
- fiyat değişim dinamikleri,
- hizmet seviyesi ve çevresel–sosyal göstergeler

için puanlama yapıyor, sonuçları her tedarikçi için oluşturduğumuz performans profilinde topluyoruz. 2025'te sürdürülebilirlik değerlendirme setimizi daha geniş bir tedarikçi grubuna yayarak performans takibinin kapsamını genişlettik ve kritik olmayan tedarikçi segmentlerinde de ÇSY göstergelerini sistematik şekilde izlemeye başladık. Kritik tedarikçiler için hazırladığımız sürdürülebilirlik değerlendirme setine çevre yönetimi, enerji ve su kullanımı, atık yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, çalışan hakları, etik iş yapma kültürü ve veri güvenliği gibi başlıkları dahil ediyoruz.

Değerlendirme sonuçlarına göre kısa, orta ve uzun vadeli gelişim hedefleri tanımlıyoruz. Bu hedefleri, bir sonraki ihale döneminde iş hacmi planlamasına, tedarikçi portföyündeki ağırlıklara ve risk seviyesine bağlıyoruz. Düşük performans gösteren tedarikçiler için iyileştirme planları hazırlıyor; belirli bir sürede ilerleme göremediğimiz durumlarda iş hacmini kademeli şekilde azaltıyoruz. 2025 itibarıyla tedarikçi denetimleri ile bu gelişim planları arasındaki bağı güçlendirdik ve denetim bulgularını, tedarikçi gelişim programlarının önceliklendirilmesinde doğrudan belirleyici hale getirdik.

Sorumlu Tedarik Zinciri

Uygun olduğu ölçüde ürün ve hizmetleri yerel pazardan temin etmeye, yerel üreticileri tedarikçi havuzumuza kazandırmaya ve yerli firmalarla uzun vadeli iş birlikleri kurmaya odaklanıyoruz.

ÇEŞİTLENDİRME ODAKLI TEDARİK STRATEJİSİ

Kritik ürün ve hizmet gruplarında tek tedarikçiye bağımlılığı azaltan, çeşitlendirme odaklı bir tedarik stratejisi izliyoruz.

2025'te tedarikçi denetim programımızı yüksek riskli kategorileri ve kritik tedarikçileri önceleyen bir yapıya dönüştürdük. Yıl boyunca tedarikçilerimiz için yerinde denetim ve doküman incelemesi gerçekleştirdik; çevresel ve sosyal konularda gelişim ihtiyacı gördüğümüz firmalar için yapılandırılmış aksiyon planlarını devreye aldık. Denetim bulgularını yalnızca uyum kontrolü aracı olarak değil, tedarikçi gelişim programlarına girdi sağlayan bir mekanizma olarak kullanıyor; piyasa analizleri ve düzenli performans izleme süreçleriyle olası riskleri proaktif biçimde yönetiyoruz.

Risk Yönetimi ve Tedarik Güvencesi

Sorumlu tedarik zinciri yönetimini, risk yönetimi perspektifiyle birlikte yürütüyoruz. Operasyonel tarafta tedarik kesintileri, kapasite yetersizlikleri, lojistik aksamalar ve kalite sorunlarını; finansal tarafta kur oynaklığı ve maliyet artışlarını; sürdürülebilirlik boyutunda iklim değişikliği, regülasyon değişiklikleri, sosyal uyumsuzluklar ve itibar risklerini analiz ediyoruz.

Kritik ürün ve hizmet gruplarında tek tedarikçiye bağımlılığı azaltan, çeşitlendirme odaklı bir tedarik stratejisi izliyoruz. Alternatif tedarikçi ve ürün seçenekleri tanımlıyor; gerektiğinde farklı marka ve tedarikçilerle paralel çalışarak tedarik güvencemizi güçlendiriyoruz. Uzun vadeli anlaşmalarla coğrafi, operasyonel ve finansal riskleri dengeliyor, fiyat dalgalanmalarına karşı koruma sağlayan ve kesintisiz tedariki destekleyen bir yapı kuruyoruz. Tedarik kesintisi ya da kriz senaryoları için oluşturduğumuz iş sürekliliği planlarını düzenli olarak güncelliyor; küresel ve bölgesel gelişmelere göre bu senaryoları yeniden gözden geçiriyoruz.

Yerel Tedarikçiler ve Kapasite Geliştirme

Yerli tedarikçilerin desteklenmesi, tedarik zinciri stratejimizin temel unsurlarından biri. Uygun olduğu ölçüde ürün ve hizmetleri yerel pazardan temin etmeye, yerel üreticileri tedarikçi havuzumuza kazandırmaya ve yerli firmalarla uzun vadeli iş birlikleri kurmaya odaklanıyoruz. Bu yaklaşım tedarik sürekliliğini güçlendiriyor, lojistik kaynaklı emisyonlarımızı azaltıyor ve faaliyet gösterdiğimiz ülkelerin ekonomilerine somut katkı yaratıyor. 2025 yılında harcama bazında yerel tedarik oranımız %58,6, tedarikçi sayısı bazında oranımız ise %60,40 seviyesinde gerçekleşti.

Yerli tedarikçilerin kalite, çevre ve sosyal performanslarını güçlendirmek için eğitimler, teknik bilgilendirme toplantıları ve mentorluk uygulamaları yürütüyoruz. Satın alma ekiplerimize yönelik sürdürülebilir satın alma eğitimleriyle, yerli tedarikçilere öncelik veren ancak emniyet, kalite ve ÇSY standartlarından taviz vermeyen bir karar kültürü oluşturuyoruz.

Dijitalleşme, İzlenebilirlik ve Şeffaflık

Tedarik zincirinde dijitalleşme, izlenebilirlik ve şeffaflık hedeflerimizi 2025'te daha somut adımlarla güçlendirdik. Satın alma süreçlerini dijital satın alma platformu, ERP modülleri, tedarikçi değerlendirme sistemleri ve risk analiz araçları üzerinden yürütüyoruz. Bu sayede:

- tedarikçi kabul süreçlerinde KYC sonuçlarını,
- sözleşme yaşam döngüsünü,
- performans puanlarını ve denetim bulgularını,
- operasyonel ve sürdürülebilirlik risk göstergelerini

tek bir ekosistem içinde izleyebiliyoruz. Tedarikçi performansına ilişkin verileri raporlayarak ilgili iş birimlerinin karar süreçlerine doğrudan girdi sağlıyoruz. 2025'te Müşterini Tanı Formu ve risk matrisi uygulamalarını dijital sistemlerimizle entegre ederek tedarikçi kabul ve izleme süreçlerini uçtan uca izlenebilir hale getirdik; tedarikçi karbon ayak izi ölçüm sistemlerini destekleyen yeni raporlama ve canlı dashboard uygulamalarını devreye aldık.

Grup şirketlerimizde de benzer dijital altyapıları devreye alıyoruz. Turkish Technic'te TRAX tabanlı tedarikçi değerlendirme sistemiyle teslimat süresi, tutanak performansı ve fiyat dinamiklerini birlikte izliyoruz. Diğer iştiraklerimizde SAP ve benzeri sistemler üzerinden tedarikçi değerlendirme ve izleme süreçlerini standartlaştırıyoruz; 2026 itibarıyla bu yapıların grup genelinde tam anlamıyla entegre çalışmasını hedefliyoruz.

2050 Karbon Nötr Vizyonu ile Uyum

2050 karbon nötr vizyonuna ulaşmak için yaptığımız çalışmalar, tedarik zinciri kararlarımızı doğrudan şekillendiriyor. Sürdürülebilir havacılık yakıtı (SAF) kullanımını artırmak için yerli üretim ve tedarik anlaşmalarını içeren bir SAF portföyü oluşturduk; önümüzdeki dönemde bu portföyü çeşitlendirmeyi ve tedarik zinciri planlamasına daha güçlü şekilde entegre etmeyi hedefliyoruz.

Teknik ekipman, ikram, lojistik ve altyapı yatırımlarında enerji verimliliği yüksek, emisyonu düşük ve döngüsel ekonomi ilkeleriyle uyumlu ürünleri tercih ediyoruz. Uçak içi ürünlerde yaşam döngüsü perspektifiyle hareket ediyor, oyuncak setleri ve konfor kitleri gibi kalemlerde sürdürülebilir, geri dönüştürülebilir ve gerektiğinde geri dönüştürülmüş (örneğin GRS sertifikalı) materyal kullanımını sözleşme şartı haline getiriyoruz. Sıfır Atık belgeli tedarikçilerle çalışmayı ve yaşam döngüsü analizi raporları içeren ürünleri tercih etmeyi sistematik bir uygulamaya dönüştürüyoruz.

Bağlı Ortaklıklar ve İştiraklerle Uyumlu Çerçeve

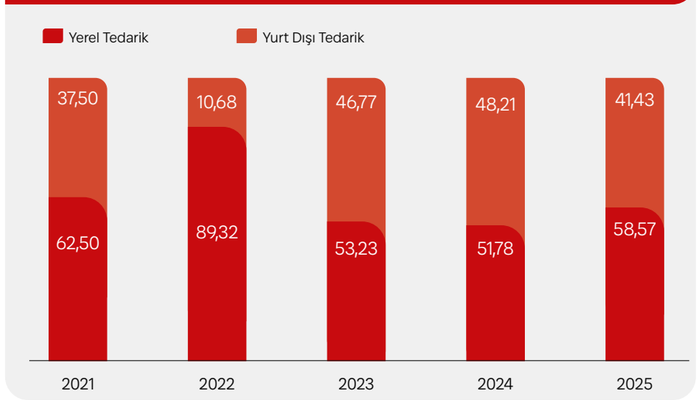
Bağlı ortaklık ve iştiraklerimiz, hem kendi faaliyet alanlarında kritik roller üstlenen şirketler hem de Ortaklık için stratejik tedarikçiler. Bu nedenle sürdürülebilir tedarik zinciri yaklaşımımızı, grup genelinde ortak ilkelere dayalı ancak her şirketin faaliyet alanına uyum sağlayacak esneklikte kurguluyoruz.

Emisyonların izlenmesi ve raporlanması, çevre ve iş sağlığı güvenliği yönetim sistemlerinin devreye alınması, tedarikçi davranış kurallarına uyum, insan hakları politikalarının hayata geçirilmesi ve etik ilkelere ilişkin kurumsal belgelerin hazırlanmasını kapsayan ortak bir yol haritası oluşturduk. Bu yol haritasını Kurumsal Performans Yönetimi sistemleriyle entegre ederek tüm grup şirketlerinde ölçülebilir hedefler tanımladık.

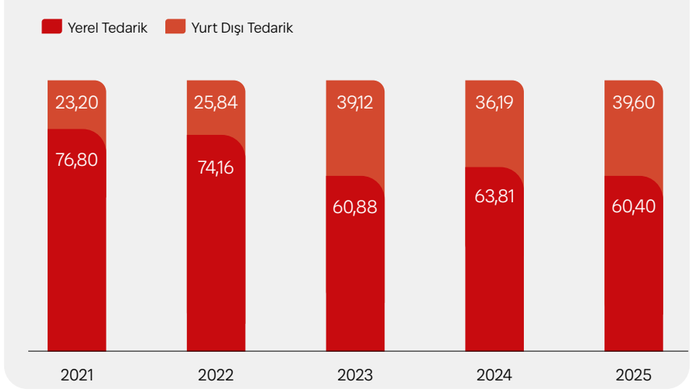
Operasyonel düzeyde, tedarikçi performansının dijital olarak izlenmesi ve risklerin erken görülmesi önceliklerimiz arasında yer alıyor. Turkish Technic'te TRAX ve Vendor Evaluation System gibi araçlarla teslimat performansı, fiyatlandırma ve tutanak süreçleri düzenli olarak takip ediliyor; iş sağlığı ve güvenliği ile çevre yükümlülükleri sözleşmelerle güvence altına alınıyor. THY Destek Hizmetleri ve TAFA tarafında, yerel tedarikçilere öncelik veren yapı; üretim sahası denetimleri ve SAP tabanlı sistemlerle destekleniyor. Widect ve TKPAY gibi dijital odaklı iştiraklerde ise veri güvenliği, hız ve izlenebilirlik; canlı gösterge panelleri ve uyarı mekanizmalarıyla güvence altına alınıyor.

Grup genelinde yılda en az iki kez yapılan sürdürülebilirlik toplantılarıyla tedarik zinciri performans göstergelerini ortak bir şablon üzerinden izliyor, kritik konularda iyileştirme planlarını birlikte oluşturuyoruz. Böylece kriterler, hedefler ve raporlama yapıları arasında uyum sağlanırken, her şirketin kendi dinamiklerine de alan tanınmış oluyor.

HARCAMA BAZINDA YEREL SATIN ALMA ORANI (%)



TEDARİKÇİ SAYISI BAZINDA YEREL SATIN ALMA ORANI (%)



Toplumsal Kalkınmaya Katkı

SOSYAL DEĞERİ MERKEZE ALAN YAKLAŞIM

Toplumsal kalkınma projelerimizin iletişiminde oluşturduğumuz sosyal değeri merkeze alan, amacı ön planda tutan ve uzun vadeli sorumluluk bilincini vurgulayan bir yaklaşım benimsiyoruz.

900+

Destek verilen yerel çiftçi sayısı

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ELÇİLERİ PROJESİ

Sürdürülebilirlik Elçileri Projesi kapsamında kabin ekiplerinden seçilen 100 gönüllü; plastik kullanımının azaltılması, yakıt tasarrufu ve tüketilmeyen ikramların yönetimi gibi konularda geri bildirim ve öneriler sunarak uçuş operasyonlarının çevresel performansına katkı sağlamayı hedefliyor.

Türk Hava Yolları'nın kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını; faaliyet gösterdiğimiz tüm coğrafyalarda insana, topluma ve çevreye sürdürülebilir değer üretmeyi hedefleyen, uzun vadeli bir kurumsal vatandaşlık yaklaşımı olarak tanımlıyoruz. Ulaşım hizmeti sunmanın ötesine geçerek; sosyal dayanışmayı güçlendiren, afetlere hazırlığı artıran, gençlerin eğitim ve istihdam olanaklarını destekleyen ve çevresel duyarlılığı yaygınlaştıran projeler yürütüyoruz. Bu yapı, sürdürülebilirlik stratejimizin ayrılmaz parçası; çevresel ve ekonomik hedeflerimizi toplumsal değer üretimiyle aynı çerçevede ele alıyoruz.

Toplumsal fayda yaklaşımımızı; şeffaflık, etki odaklılık, paydaş katılımı, kapsayıcılık ve yerel ihtiyaçlara duyarlılık ilkeleri üzerine kuruyoruz. 2024–2025 döneminde bu ilkeleri özellikle dört odak alanda somutlaştırdık: çevre ve iklim odağında doğa temelli projeler; afetlere hazırlık ve insani yardım; gençlerin eğitimi ve istihdamı; çalışan gönüllülüğünü temel alan sosyal dayanışma uygulamaları. Bu çerçevede yürüttüğümüz projelerin odağı, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu olacak şekilde; başta SKA 4 (Nitelikli Eğitim), SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme), SKA 12 (Sorumlu Üretim ve Tüketim), SKA 13 (İklim Eylemi) ve SKA 11 (Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar) olmak üzere geniş bir yelpazeye yayılıyor.

Kurumsal sosyal sorumluluk stratejimizin temel hedef kitlesini; deprem bölgesindeki üreticiler, çocuklar ve gençler, dezavantajlı bölgelerde yaşayan topluluklar, engelli bireyler, kadın sağlığına yönelik farkındalık grupları ile çalışanlarımız oluşturuyor; gönüllülük projelerimizi ve sosyal destek uygulamalarımızı bu kesimlerin ihtiyaçlarına göre şekillendiriyoruz.

Toplumsal kalkınma projelerimizin iletişiminde ise oluşturduğumuz sosyal değeri merkeze alan, amacı ön planda tutan ve uzun vadeli sorumluluk bilincini vurgulayan bir yaklaşım benimsiyoruz. Projeleri sosyal dayanışma, çevresel sorumluluk ve kapsayıcılık ekseninde konumlandırıyor; iletişim dilimizi bu amaçların görünürlüğünü artıracak şekilde kurguluyor ve kurumsal vatandaşlık anlayışımızı şirket kimliğimizle bütünleşik biçimde aktarıyoruz.

Doğa Temelli Projeler ve Afet Bölgesinin Yeniden Yapılanmasına Katkı

"91. Yılda 91 Bin Fidan" projesi, 2025 raporlama döneminde de Türk Hava Yolları'nın toplumsal kalkınma yaklaşımının simge projelerinden biri olmaya devam etti. Depremden etkilenen bölgelerde gerçekleştirilen fidan dikimleriyle karbon yutak alanlarının artırılmasına katkı sağlarken, 900'ün üzerinde yerel çiftçiye doğrudan destek verildi ve bölgenin tarımsal üretim kapasitesinin yeniden inşasına katkı sunuldu. Zeytin ve Antep fıstığı fidanlarının yerel üreticilere hibe edilmesiyle geleneksel tarım bilgi birikimi sürdürülebilir tekniklerle birleşti, projenin etkisi kısa süreli bir çevre kampanyasının ötesine geçerek kalıcı ekonomik faydaya dönüştü.

11 Kasım Milli Ağaçlandırma Günü kapsamında yürütülen çalışmalar ve "Her Fidanla Daha Yeşil Bir Gelecek" gibi ağaçlandırma projeleriyle, deprem bölgesindeki habitat restorasyon çabalarına katkı sağladık. Bu çalışmalar hem iklim eylemi hem de yerel kalkınma boyutunda anlamlı sonuçlar üretti. Ağaçlandırma projelerini, karbon nötr olma hedefimizle bağlantılı biçimde ele alıyor; uzun vadede karbon bağlama kapasitesi, yerel toplulukların bu çalışmalara katılımı ve farkındalık düzeyi gibi göstergelerle izliyoruz.

Gönüllülük, Afetlere Hazırlık ve Kriz Dönemlerinde Dayanışma

Türk Hava Yolları olarak çalışan gönüllülüğünü kurumsal kültürümüzün önemli bir unsuru olarak görüyoruz. 2024 yılı Kasım ayında başlatılan Sürdürülebilirlik Elçileri Projesi kapsamında kabin ekiplerinden seçilen 100 gönüllü; plastik kullanımının azaltılması, yakıt tasarrufu ve tüketilmeyen ikramların yönetimi gibi konularda geri bildirim ve öneriler sunarak uçuş operasyonlarının çevresel performansına katkı sağlamayı hedefliyor. İş Sağlığı ve Güvenliği Gönüllüsü uygulamasında kokpit ve kabin ekipleri, uçuşlarda ve konaklama süreçlerinde saha gözlemleri yaparak ramak kala olayları raporluyor; bu yapı sayesinde emniyet kültürü çalışanların aktif katılımıyla derinleşiyor.

Afetlere hazırlık alanında AFAD iş birliğiyle Afet ve Acil Durum Ekiplerimizi güçlendirdik. AFAD gönüllüsü olmak isteyen çalışanlara yönelik eğitim programlarıyla, acil durumlarda devreye girebilecek nitelikli bir insan kaynağı havuzu yaratıyoruz. 2025 yılında çalışanlarımızın afet farkındalığını artırmak üzere, uzmanlar tarafından sunulan kapsamlı bilgilendirme programları ve seminerler düzenleyerek kurum genelinde afet bilincini daha da güçlendirdik. Kentsel arama kurtarma alanında akreditasyon sürecine yönelik adımlar, kurumun kriz dayanıklılığını artıran bir diğer unsur olarak öne çıkıyor. Kriz anlarında yolcu ve çalışan yakınlarına psikolojik destek sunmak amacıyla kurulan Aile Destek Timi, 1.700'ü aşkın gönüllü üyesiyle kurum içinde güçlü bir dayanışma ağı oluşturdu; bu yapı, afet ve beklenmeyen durumlarda sosyal destek mekanizmasının önemli bileşeni haline geldi.

Toplumsal Kalkınmaya Katkı

2024 ve 2025 döneminde yürütülen kan bağışı kampanyalarında, binlerce ünite kan bağışı gerçekleştirildi; bu kampanyalar, gönüllülük kültürünü güçlendirirken, toplumun sağlık altyapısına somut destek sağladı.

900
Dezavantajlı bölgelere ulaştırılan havacılık ve uzay konseptli bilim seti

ÇOCUKLAR İÇİN HAVACILIK EĞİTİMİ

2025 yılında "Çocuklar İçin Havacılık Eğitimi" programı kapsamında yaklaşık 400 çocuğa temel uçuş prensiplerini aktardık.

İnsani yardım tarafında, özellikle afet ve kriz dönemlerinde yürüttüğümüz çalışmalarla toplumsal dayanışmaya katkı sağlıyoruz. Ramazan ayında Gazze'ye yönelik gıda ve insani yardım kampanyaları, kurban bağışı organizasyonları ve düzenli kan ile kök hücre bağışı programlarıyla çalışanlarımızın gönüllü katkılarını kurumsal bir çerçevede birleştiriyoruz. 2024 ve 2025 döneminde yürütülen kan bağışı kampanyalarında, binlerce ünite kan bağışı gerçekleştirildi; bu kampanyalar, gönüllülük kültürünü güçlendirirken, toplumun sağlık altyapısına somut destek sağladı.

Eğitim, Gençler ve Kapsayıcı İstihdam

Toplumsal kalkınma yaklaşımımızın merkezinde, gençlerin eğitimi ve nitelikli istihdam fırsatlarının desteklenmesi yer alıyor. Newton projesi ve çocuklara yönelik havacılık eğitimleriyle genç nesillere havacılık sevgisi kazandırıyor, STEM alanlarına ilgiyi artırmayı hedefliyoruz. Bu kapsamda 2025 yılında "Çocuklar İçin Havacılık Eğitimi" programı kapsamında yaklaşık 400 çocuğa temel uçuş prensiplerini aktardık; model ve simülatörlerin yer aldığı deneyimlerle zenginleştirilen bu eğitimlerle çocukların havacılık farkındalığını artırmayı amaçladık. KidZania etkinlikleri, üstün yetenekli öğrencilere yönelik havacılık eğitimleri ve dezavantajlı bölgelere ulaştırılan havacılık ve uzay temalı bilim setleri, çocukların erken yaşta bilim ve havacılık alanında ilham verici deneyimler yaşamalarını sağlıyor. Walkers uygulaması kapsamında Türk Hava Yolları'nın 90. yılı için koyduğumuz 90 milyon adım hedefinin başarıyla tamamlanması sonucunda, Türkiye genelinde dezavantajlı bölgelere 900 adet havacılık ve uzay konseptli bilim seti ulaştırıldı; böylece çalışanların fiziksel aktivite yoluyla katıldığı bir program, doğrudan toplumsal fayda üreten bir platforma dönüştü.

Gençlere ve aday çalışanlara yönelik yetenek programlarımız da toplumsal kalkınma vizyonunun bir parçası. Lise düzeyinde yürütülen B1.1 Teknisyen Yetiştirme Programı ile havacılık bakım alanında geleceğin teknisyen adaylarına erken dönemde mesleki beceriler kazandırıyoruz. Startech Future ve diğer yetenek programları ise seçkin üniversite öğrencilerine, eğitimleri devam ederken iş dünyasını tanıma ve profesyonel farkındalık geliştirme fırsatı sunuyor. Programları başarıyla tamamlayan gençlerimizin önemli bir bölümü, tam zamanlı olarak şirketimize katılarak hem kariyer yolculuklarına güçlü bir başlangıç yapıyor hem de Türk Hava Yolları'nın nitelikli insan kaynağına katkı sağlıyor. Engelli çocuğu bulunan kadın çalışanlara sağlanan yarı zamanlı çalışma imkanları ve afet bölgesinden istihdam edilen çalışanlar gibi uygulamalarla, toplumsal kesimlere yönelik destek ve kapsayıcı istihdam perspektifini iç içe yürütüyoruz.

Turkish Cargo ve Toplumsal Kalkınmaya Lojistik Katkı

Turkish Cargo, sosyal sorumluluk yaklaşımı doğrultusunda 2024–2025 döneminde yürüttüğü taşıma destekleriyle afet lojistiğine ve ihracatçıların rekabet gücüne katkı sağlıyor. Turkish Cargo, sosyal sorumluluk anlayışı doğrultusunda ücretsiz taşıma taleplerini titizlikle değerlendirmiştir ve 2025 yılı süresince yaklaşık olarak 43 ton taşımayı ücretsiz gerçekleştirerek uygun görülen projelere destek sağlamıştır. Bu taşımalara ilave olarak, Türkiye'den çeşitli kurum ve kuruluşlarla protokol kapsamında indirimli veya ücretsiz taşıma anlaşmalarıyla hem insani dayanışmayı güçlendirmekte hem de evrensel kültürel değerleri korumayı desteklemektedir.

Gönüllülük Projelerinin Kurumsal Kültüre ve Marka Değerine Etkisi

Çalışan gönüllülüğü projeleri, Türk Hava Yolları'nda kurum içi aidiyeti, sosyal sorumluluk bilincini ve marka değerini çok katmanlı bir kazanım alanı olarak güçlendiriyor. Çalışanların kendi inisiyatifiyle yer aldığı sosyal sorumluluk projeleri, şirketin değerleriyle kurduğu duygusal bağı derinleştiriyor; birlikte hareket etme kültürünü ve ekipler arası dayanışmayı pekiştiriyor. Bu projeler, aynı

zamanda sürdürülebilir bir toplumsal katkı kültürü oluşmasına, bireysel farkındalığın artmasına ve kurum içinde ortak bir "değer üretme" dili gelişmesine imkan sağlıyor.

Toplumsal sorumluluk projelerimizin sosyal etkisini, ulaşılan kişi ve topluluk sayıları, gönüllü çalışan katılımı, iş birliği yapılan kurum ve kuruluşların geri bildirimleri ve yıl içinde elde edilen somut çıktı ve başarı hikayeleri üzerinden izliyoruz. Önümüzdeki dönemde hedefimiz; bu göstergeleri daha sistematik sosyal etki ölçüm araçlarıyla destekleyerek, toplumsal kalkınma programlarımızın kurumsal stratejiyle bağını daha da güçlendirmek. Türk Hava Yolları, kurumsal vatandaşlık yaklaşımını sürdürülebilirlik ilkeleriyle bütünleştirerek, faaliyet gösterdiği her noktada pozitif sosyal etki yaratmaya kararlılıkla devam ediyor.

Taş Tepeler

Ülkemizin zenginlik ve güzelliklerini tanıtmayı Millî Bayrak Taşıyıcı havayolu olmanın sorumluluğu bağlamında değerlendiriyoruz. Üzerimize düşeni yapıyor ve dünyanın en çok ülkesine uçan havayolu olarak dünyanın dört bir yanında ülkemizi tanıtıyoruz.

Taş Tepeler sadece yalnızca markamız için değil tüm insanlık için ziyadesiyle önemli ve insanlık mirasına ait bir yer. Tarihe bakışımızı değiştiren, insanların ilk defa yerleşik hayata geçtiği, ilk defa toplu tarım yaptığı ve bu anlamıyla da medeniyetin başladığı yer. Türk Hava Yolları olarak 12 arkeolojik alandan oluşan Taş Tepeler Projesi'nin ana sponsorluğunu üstlendik ve bu bölgeyi dünyada tanıtmayı bir misyon bildik. Ana sponsorluğun yanı sıra Karşılama ile Araştırma Merkezlerinin isim sponsoru olduk. Uzun soluklu bir proje olan Taş Tepeler Projesi'ne hep birlikte katkı sağlamaya, Taş Tepeler'i, Şanlıurfa'yı ve ülkemizi dünyanın dört bir yanında tanıtmaya devam edeceğiz.

Amerika'dan Uzak Doğu'ya ve Avustralya'ya uzanan bir yelpazede düzenlediğimiz çeşitli etkinliklerde Taş Tepeler'in tanıtımına özel ihtimam gösteriyor, bu güzide bölgeyi tanıtmak ve turizme katkı sağlamak için çalışıyoruz. Bu yaklaşımın en görünür ve en stratejik başlıklarından biri de 2022 yılından bu yana sürdürdüğümüz Connect to Türkiye etkinlikleri oldu. Şu ana kadar dünyanın dört bir yanında 26 şehirde bu etkinliklerden düzenledik ve her gittiğimiz yerde kadim mirasımız Taş Tepeler'i tanıttık.

Türk Hava Yolları olarak Taş Tepeler bölgesindeki ilk buğdaydan arkeologların ve gastronomi dünyasının önde gelen isimlerinin katkısıyla "İlk Ekmek" projesini hayata geçirdik ve bu özel ekmeği uzun uçuşlarımızda Business Class yolcularımıza ikram ediyoruz. Böylelikle sadece ülkemizi tanıtmakla kalmıyor, geçmişin tadıyla insanları 12 bin yıl öncesine bağlıyor, geçmişi

Sorumlu Pazarlama

REKABET KURALLARINA UYGUNLUĞA ÖNEM VERİYORUZ

Rekabet kurallarına uygunluk, rakip markalara saygı, sosyal hassasiyet içeren ifade biçimleri ve yerel ekonomilere katkı sağlamak pazarlama ilkelerimizin ayrılmaz parçası olarak yer alıyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLETİŞİMİ

"Tomorrow On-Board" konseptini, sürdürülebilirlik yaklaşımımızı yolcu deneyiminin tamamına entegre eden çatı bir iletişim çerçevesi olarak kullanıyoruz.

Türk Hava Yolları'nda pazarlama ve iletişim stratejimizi; etik, şeffaflık, sürdürülebilirlik ve müşteri odaklılık ilkeleri üzerine kuruyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz tüm pazarlarda dürüst bilgilendirme, kültürel duyarlılık ve adil rekabet ilkelerini esas alıyor; marka iletişimini toplumsal faydayı ve çevresel sorumluluğu görünür kılan stratejik bir alan olarak ele alıyoruz. Bu yaklaşım doğrultusunda iletişim içeriklerimizi doğru bilgilendirme, ayrımcılıktan uzak mesaj kullanımı ve yanıltıcı ya da abartılı söylemlerden kaçınma ilkeleriyle tasarlıyor; farklı ülkelerin sosyo-kültürel hassasiyetlerini gözeten bir içerik politikasıyla yönetiyoruz.

Pazarlama faaliyetlerimizi ağırlıklı olarak dijital kanallardan yürütüyor; özellikle kurumsal sosyal medya platformlarında çevresel ve sosyal politikalarımızla uyumlu, onaylı içeriklerden oluşan bir havuz kullanıyoruz. Yurt içi ve yurt dışındaki hedef kitleye yönelik görselleri bu havuzdan seçiyor ve tüm mecralarda etik kurallara uygun mesajları tercih ediyoruz. Her ülkenin yerel etik kurallarına ve reklam mevzuatına titizlikle uyuyor; Türkiye'de Reklam Özdenetim Kurulu ve Rekabet Kurulu rehberlerini esas alıyoruz. Yayınlanacak tüm reklam ve iletişim materyallerimizi bu rehberler ile ilgili ülkelerin yerel düzenlemeleri açısından kontrol ediyor; gerektiğinde metin ve görselleri revize ederek etik ilkelerimize ve hukuki gerekliliklere uyumu güvence altına alıyoruz.

İçeriklerimizi sözleşmeli ajanslarımızla birlikte üretiyor ve yayımlanmadan önce çok kademeli bir onay sürecinden geçiriyoruz. Bu süreçte ilgili birimlerimizin veri ve içerik onayı, Hukuk ve Uyum birimlerimizin kontrolü ve gerektiğinde KVKK değerlendirmeleriyle; yürürlükteki reklam etik kuralları, rekabet ilkeleri ve kurumsal pazarlama standartlarımız doğrultusunda gerçeği yansıtmayan abartılı, yanıltıcı veya ayrımcı olabilecek ifadelerin kullanılmamasını gözetiyor, yeşil aklama (greenwashing) riskine karşı güçlü ve güvenilir bir denetim yapısı oluşturuyoruz.

Rekabet kurallarına uygunluk, rakip markalara saygı, sosyal hassasiyet içeren ifade biçimleri ve yerel ekonomilere katkı sağlamak pazarlama ilkelerimizin ayrılmaz parçası olarak yer alıyor. Pazarlama iletişimimizde rakip markalara yönelik küçültücü, haksız rekabet yaratabilecek veya etik dışı karşılaştırmalı ifadelere yer vermiyor; mesaj dilimizi toplumsal ve kültürel değerlere saygılı, sosyal hassasiyeti yüksek ve adil rekabet ilkesini destekleyen bir çerçevede kuruyoruz.

Çevresel iddiaların doğruluğunu sağlamak ve yeşil aklama riskini önlemek amacıyla sürdürülebilir ürün ve hizmetlerimize ilişkin tüm mesajlarımızı yayımlamadan önce çok aşamalı bir kontrol sürecinden geçiriyoruz. İletişim çıktılarımızı ilgili birimlerimiz tarafından sağlanan teknik veriler, operasyonel ölçümler ve sertifikasyon süreçlerine dayandırıyor; doğrulanabilir ve ölçülebilir sonuçları iletişim malzemelerimize yansıtıyoruz. Gerekli gördüğümüz durumlarda üçüncü taraf doğrulama kuruluşlarının raporlarını, bağımsız çevresel denetimleri veya sektör standartlarına dayalı metodolojileri referans alıyor; böylece çevresel iddialarımızın uluslararası kabul gören kriterlerle uyumlu olmasını ve sürdürülebilirlik iletişimimizin yüksek düzeyde şeffaflık temelinde yürütülmesini güvence altına alıyoruz.

Hassas Gruplar İçin Koruyucu İletişim İlkeleri Uyguluyoruz

Satış ve pazarlama stratejilerimizde hassas pazar segmentlerini özel olarak gözetiyoruz. Bu segmentleri; çocuklar, genç yolcular, yaşlı bireyler, engelli yolcular ve sağlık açısından kırılgan gruplar olarak tanımlıyoruz. Hassas gruplara yönelik iletişimlerde yanıltıcı, baskılayıcı ya da duygusal sömürü içeren ifadelere yer vermiyoruz; çocuklara doğrudan ürün tanıtımı yapmıyor, sağlık ve güvenlik açısından hassas yolculara abartılı veya gerçek dışı vaatlerde bulunmuyoruz. Engelli yolcuların erişim ve güvenlik algısını yanlış yönlendirebilecek içerikleri yayımlamıyor; çocuklar, gençler ve diğer hassas gruplar için hazırlanan materyalleri ayrıca inceleyerek bu yaklaşımı güvence altına alıyoruz.

Aile, yaşlı ve engelli yolculara yönelik bilgilendirmeleri sade bir dille hazırlıyor; kampanya mesajlarımızda güvenlik, erişilebilirlik ve doğru bilgilendirme ihtiyaçlarını önceliklendiriyoruz.

İletişim dilimizde dini, etnik, kültürel, cinsiyet, azınlık, yaş veya engellilik temelli ayrımcılığa yer vermiyor; kapsayıcı ve saygılı bir yaklaşımı tüm mecralarda koruyoruz. Ajanslarımızdan tedarikçilerimize kadar tüm paydaşlarımızın bu dili benimsemesi için eğitimler ve rehberler hazırlıyor; sosyal medya ve çağrı merkezi etkileşimlerini düzenli izleyerek gerektiğinde ek eğitim programları uyguluyoruz. Sözleşmeli ajanslarımızın ürettiği çalışmaları yayımlanmadan önce etik kurallara ve iç prosedürlerimize uygunluk açısından gözden geçiriyor; ek bilgilendirme ve eğitimlerle ayrımcılıktan uzak, kapsayıcı iletişim kültürümüzü güçlendiriyoruz.

"Tomorrow On-Board": Sürdürülebilirlik Yaklaşımımızın İletişim Çerçevesi

"Tomorrow On-Board" konseptini, sürdürülebilirlik yaklaşımımızı yolcu deneyiminin tamamına entegre eden çatı bir iletişim çerçevesi olarak kullanıyoruz. Sürdürülebilirlik stratejimizin merkezinde konumlandırdığımız bu çerçeveyle sürdürülebilirlik perspektifimizi hem iç paydaşlarımıza hem de kamuoyuna daha bütüncül ve anlaşılır bir yapı içinde aktarmayı hedefliyoruz.

Uçak içi ikramlarda yerel tedarik zincirlerini desteklememiz, tek kullanımlık plastiklerin azaltılması, geri dönüştürülebilir malzemelerin tercih edilmesi ve atık ayrıştırma gibi uygulamalarımızı görünür kılıyor; yolcularımıza seyahatleri boyunca daha sorumlu bir uçuş deneyimi sunmayı amaçlıyoruz. Raporlama döneminde Tomorrow On-Board logosunu uçak içi sürdürülebilir ürünlerimizde, farkındalık yaratmayı hedefleyen tanıtım filmlerimizde ve dijital platformlarımızda kullanıma sunarak görünürlüğünü artırdık. Bu çerçevenin dış iletişimdeki temel unsuru, müşteriye doğrudan dokunan deneyim temas noktalarının sürdürülebilirlik odağıyla yeniden şekillenmesidir. Böylece Tomorrow On-Board'ı çevresel performansımızı vurgulayan bir anlatının ötesinde, yolcuya dokunan her temas noktasında daha sorumlu bir uçuş deneyimi sunma taahhüdümüzün ana sürdürülebilirlik söylemi olarak pazarlama ve iletişim stratejimizin merkezinde konumlandırıyoruz.

Yaklaşık 80 sivil toplum kuruluşu ile iş birliği yaparak insani yardım programları kapsamında ulaşım desteği sağlıyoruz. Upcycle projemiz ise uçak içinden çıkan malzemelerin yeniden değerlendirilmesi ve depremden etkilenen bölgelerdeki öğrencilerle buluşturulması sayesinde, döngüsel ekonomi ile toplumsal faydayı aynı anda güçlendiriyor.

Sürdürülebilirlik temalı sponsorluk, kampanya ve toplumsal iletişim projelerini, uzun vadeli değer yaratma stratejimizin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırıyoruz. Bu tür iş birliklerinde üç temel kriteri esas alıyoruz: ölçülebilir etki, değer uyumu ve kurumsal itibarımızla tutarlılık.

Sorumlu Pazarlama

Fiziksel malzeme kullanımını kademeli olarak azaltıyor; tekrar kullanılabilir ve geri dönüştürülebilir materyallere yöneliyoruz.

KAĞIT KULLANIMINI ANLAMLI ÖLÇÜDE AZALTIYORUZ

Kurumsal kartlarımızı dijitalleştiriyor ve sözleşme süreçlerimizi dijital ortama taşıyarak kağıt kullanımını anlamlı ölçüde azaltmayı hedefliyoruz.

Böylece kısa vadeli görünürlük yerine marka güvenini, paydaş bağlılığını ve öngörülebilir büyümeyi destekleyen uzun soluklu ilişkiler kuruyoruz. Sürdürülebilirlik yatırımlarını bir maliyet kalemi olarak değil, itibar, risk yönetimi ve uzun vadeli rekabet avantajı sağlayan stratejik unsurlar olarak görüyor; bu yaklaşımın finansal performansımızı uzun vadede daha dayanıklı ve istikrarlı kıldığına inanıyoruz.

Çevresel Etkilerimizi Azaltan Pazarlama Uygulamaları Geliştiriyoruz

Sorumlu pazarlama yaklaşımımızın önemli bir boyutunu çevresel etkilerin azaltılması oluşturuyor. Fiziksel malzeme kullanımını kademeli olarak azaltıyor; tekrar kullanılabilir ve geri dönüştürülebilir materyallere yöneliyoruz. Bu dönüşümü yürütürken her bölgenin kültürel ve sosyoekonomik farklılıklarını dikkate alıyor; toplumsal gelişimi desteklemeyi ve sosyal fayda üretmeyi hedefliyoruz. Sunduğumuz hizmetlerin sosyal faydalarını ve çevresel etkilerini müşterilerimize dürüst bir bilgilendirme süreciyle aktarıyor; pazarlama kampanyalarımızda çevre dostu ürün özelliklerini ve sürdürülebilir seyahat temalarını sade, şeffaf ve yanıltıcı olmayan bir dille ele alıyoruz.

Kurumsal kartlarımızı dijitalleştiriyor ve sözleşme süreçlerimizi dijital ortama taşıyarak kağıt kullanımını anlamlı ölçüde azaltmayı hedefliyoruz. Corporate Club ve diğer B2B müşterilerimize yönelik iletişimlerimizde çevresel etkisi azaltılmış içerikleri ve sürdürülebilirlik temasını özellikle öne çıkarıyor; dijital reklam kanallarını tercih ederek hem kullanılan materyallerin hem de mesajlarımızın çevresel etkisini azaltmayı hedefliyoruz. 2025 döneminde bu yaklaşımı; kurumsal müşterilerimize yönelik emisyon raporlaması ve karbon dengeleme iletişimimizi içeren çalışmalarda, Corporate Club müşterilerimiz için hazırladığımız çevresel etkisi azaltılmış içeriklerde ve dijitalleşme odaklı şirket içi ve kargo tarafındaki iletişim uygulamalarımızda somutlaştırdık.

Kurumsal müşterilerimize yönelik iletişim çalışmalarımızda, emisyonların kaynağında azaltılmasına dönük çözümleri pazarlama yaklaşımımızın ayrılmaz bir unsuru olarak ele alıyoruz. Bu kapsamda yürüttüğümüz Kurumsal SAF Programı ile kurumsal müşterilerimize, uçuş kaynaklı emisyonlarını Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı (SAF) kullanımı yoluyla azaltma imkânı sunuyoruz. Program, kurumsal müşterilerimizin iklim hedefleriyle uyumlu şekilde daha düşük karbon yoğunluğuna sahip uçuşları tercih etmesini destekliyor. Programın iletişiminde emisyon azaltımının niteliğini, kapsamını ve sınırlarını açık ve şeffaf bir biçimde paylaşıyoruz.

Bireysel yolculara yönelik sürdürülebilirlik iletişiminde ise uçuş kaynaklı emisyonlara ilişkin farkındalığı artırmayı ve gönüllü katkı mekanizmalarını sade ve şeffaf bir çerçevede sunmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda CO_2mission, yolcuların biletleme sürecinde uçuşlarına ilişkin emisyonları dikkate alarak gönüllü karbon dengeleme uygulamalarına erişebildiği bir kanal olarak konumlanıyor. CO_2mission iletişiminde çevresel iddiaları ölçülebilir ve doğrulanabilir verilerle destekliyor; gönüllü karbon dengelemenin emisyon azaltımının yerine geçen bir çözüm olarak sunulmamasına özen gösteriyoruz.

Tüm Değer Zincirimizde Aynı Yaklaşımı Sürdürüyoruz

Miles&Smiles'ı yalnızca seyahatlerde avantaj sağlayan bir yolcu programı olarak değil, kültür-sanat ve spor aracılığıyla erişimi ve katılımı artıran, sorumlu marka duruşumuzu güçlendiren bir platform olarak ele alıyoruz. Bu kapsamda Sailing Meet Up yelken sponsorluğumuzu sürdürerek spora ve aktif yaşam kültürüne katkı sunmaya devam ettik.

2025 yılında sanat alanındaki iş birliklerimizi Miles&Smiles çatısı altında derinleştirdik. Türkiye'nin ilk çağdaş sanat fuarı olan Contemporary İstanbul'un 20. yılı, üçüncü kez Miles&Smiles iş birliğiyle gerçekleştirilirken; National Portrait Gallery'de de eseri sergilenen Türk sanatçı Dide'nin Miles&Smiles için özel olarak hazırladığı ve kırmızının farklı tonlarını keşfeden "In Flow" adlı eseri sanatseverlerle buluştu. Türkiye'nin dört bir yanından yeni mezun sanatçıların eserlerini görünür kılan BASE'in 9. edisyonunu da Miles&Smiles iş birliği ile destekleyerek genç sanatçıların daha geniş kitlelere ulaşmasına katkı sağladık. Kolektif House iş birliği ile gerçekleştirilen "Miles&Smiles ile Açık Hava Sineması" etkinliğinde sinemaseverlerle buluştuk.

Turkish Cargo, pazarlama ve iletişim çalışmalarını görünürlük ve ticari fayda odağının yanında sorumlu pazarlama, etik iletişim ve toplumsal etki perspektifiyle ele alıyor. Ürün ve hizmet tanıtımlarındaki reklam dilini

abartıdan uzak, gerçek operasyonel faydayı doğru bağlamda aktaran, insanı ve doğayı merkeze alan bir yaklaşımla kurguluyor. Bu anlayışın güçlü örneklerinden Mission Rescue projeleri, özel kargo yetkinliklerini anlatırken yaban hayatının korunması, canlı taşımacılığında etik sorumluluk ve küresel duyarlılık mesajlarını da içeriyor. Benzer biçimde sürdürülebilirlik odaklı projelerde çevresel etkilerin azaltılması, kaynakların verimli kullanımı ve uzun vadeli değer yaratımı iletişimin merkezinde yer alıyor; bu başlıklar iletişim vaadi olarak değil, somut uygulamalar ve ölçülebilir çıktılar üzerinden anlatılıyor. Kargo müşterilerimize yönelik pazarlama ve iletişim süreçlerimizde dijital kanalları etkin kullanıyor; sunduğumuz hizmetlere ilişkin bilgileri şeffaf, izlenebilir ve kültürel hassasiyetleri gözeten bir dille paylaşıyoruz.

Grup genelinde pazarlama içeriklerinde aynı sorumlu iletişim standartlarını uyguluyoruz. Bağlı ortaklık ve iştiraklerimiz de aynı çerçeveyle hareket ediyor.

- TCI, teknik yeterlilik ve sertifikasyonlarını şeffaf biçimde açıklarken hafif tasarımların yakıt tüketimine katkısını ölçülebilir göstergelerle anlatıyor.
- Widect ve TAFA, fuar ve etkinliklerde güvenli hizmet, mevzuat uyumu ve sürdürülebilir iş yapma prensiplerine odaklanıyor.
- TKPAY, kağıtsız finansal süreçler, güvenli işlem altyapısı ve enerji verimliliği odaklı dijital çözümlerini çevresel faydayı ön plana çıkararak tanıtıyor; tüm kampanyalarında etik ve KVKK uyumunu gözetiyor.

Öğreniyoruz, Dinliyoruz, Geliştiriyoruz

Sosyal medya, dijital platformlar ve çağrı merkezi üzerinden gelen geri bildirimleri düzenli analiz ediyor; iletişim dilimizi, kampanya tasarımlarımızı ve eğitim içeriklerimizi bu verilerle geliştiriyoruz. Çalışanlarımız ve iş ortaklarımız için rehber videolar, onboarding materyalleri ve sürekli eğitim programları hazırlıyoruz. Geri bildirimleri etik kurallarımıza uyumun güçlendirilmesi, yeşil aklama riskinin önlenmesi ve özellikle hassas grupların korunması açısından değerlendiriyor; eğitim ve rehber içeriklerimizi bu doğrultuda güncelliyoruz.

Önümüzdeki dönemde sürdürülebilir ürün ve hizmet iletişimini, dijitalleşme temelli çözümleri ve tüketici sağlığına odaklanan bilgilendirmeleri daha da güçlendirmeyi hedefliyoruz. Marka değerimizi ticari performansın yanında etik duruşumuz, çevresel sorumluluklarımız ve toplumsal katkımızla birlikte büyütmek için çalışmaya devam ediyoruz.

İnsan Değerleri

36.563 KİŞİLİK GENİŞ BİR EKİP YAPISINA SAHİBİZ

2025 yılı sonunda Türk Hava Yolları bünyesinde 36.563 kişilik geniş bir ekip yapısına sahibiz.

16.211
Kadın çalışan sayısı

100
Kadın yönetici sayısı

ÇALIŞAN PROFİLİ

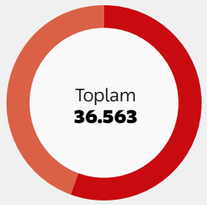
İnsan kaynakları yaklaşımımızı, çalışan odaklı ve gelişim temelli bir çerçeveye oturtuyoruz. Her bir çalışma arkadaşımızın kendi gelişim yolculuğunun, Türk Hava Yolları'nın kurumsal gelişimine doğrudan katkı sunduğu varsayımından hareket ediyoruz. İnsan Kaynakları Politikamız; nitelikli çalışanların kazanılması, organizasyonda tutulması, yetkinlik ve performanslarının geliştirilmesi ve tüm süreçlerin insan hakları ile etik ilkeler çerçevesinde yürütülmesini hedefliyor. İşe alımdan performans yönetimine, kariyer ve yedekleme planlamasından eğitim, özlük hakları ve işten ayrılış süreçlerine kadar tüm İK uygulamalarını bu bütünsel bakış açısıyla kurguluyoruz.

2025 yılı sonunda Türk Hava Yolları bünyesinde 36.563 kişilik geniş bir ekip yapısına sahibiz. Bu yapı; kokpit ve kabin ekiplerimiz, yer operasyonları, teknik bakım ve mühendislik kadroları ile merkez ofis fonksiyonlarını kapsayan çok disiplinli bir organizasyonu ifade ediyor. Yolcu ve kargo operasyonlarımızın küresel ölçeği, farklı coğrafyalardan ve kültürlerden gelen çalışanlarımızla zenginleşen çok uluslu bir çalışma ortamı yaratıyor.

Çalışan profilimizi tasarlarken operasyonel süreklilikle sürdürülebilir büyüme hedeflerimizi birlikte ele alıyoruz. İhtiyaç duyulan pozisyonlar için insan kaynağı planlaması yapıyor, organizasyon yapımızı ve görev tanımlarımızı düzenli olarak gözden geçiriyoruz. İstihdam modelimiz ağırlıklı olarak tam zamanlı ve belirsiz süreli sözleşmelerden oluşuyor. Bu yapı, çalışanlar açısından öngörülebilirlik sağlarken, uzun vadeli yetenek yönetimi stratejilerimizi de destekliyor.

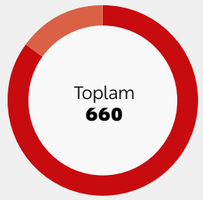
Çalışan profilimizi değerlendirirken, istihdam ettiğimiz engelli çalışanları da mevzuata uyumun ötesinde, kapsayıcı kurum kültürümüzün doğal bir parçası olarak ele alıyoruz. Farklı deneyim ve yetkinliklere sahip çalışanlarımızı, fırsat eşitliği ilkesiyle istihdam ediyor; detaylarını "Kapsayıcılık ve Fırsat Eşitliği" bölümünde ele aldığımız uygulamalarla destekliyoruz. Bu çerçevede, küresel ölçekte büyüyen operasyonumuzun arkasında, güçlü, çok kültürlü ve uzun vadeli değer yaratan bir çalışan profili bulunuyor.

CİNSİYETE GÖRE ÇALIŞAN DAĞILIMI



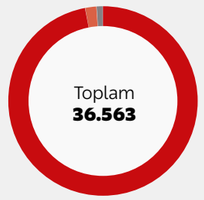
Cinsiyet	Çalışan Sayısı	%
Erkek	20.352	55,7
Kadın	16.211	44,3
Toplam	**36.563**	

YÖNETİCİ POZİSYONUNDA CİNSİYET DAĞILIMI



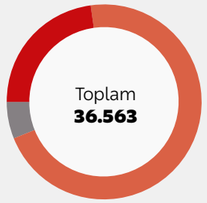
Cinsiyet	Çalışan Sayısı	%
Erkek	560	85,0
Kadın	100	15,0
Toplam	**660**	

SÖZLEŞME TİPİNE GÖRE ÇALIŞAN DAĞILIMI



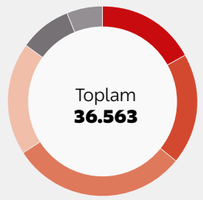
Grup	Çalışan Sayısı	%
Belirsiz Süreli	35.776	98,1
Belirli Süreli	624	1,4
Kısmi Süreli	163	0,5
Toplam	**36.563**	

YAŞ GRUBUNA GÖRE ÇALIŞANLAR



Yaş	Çalışan Sayısı	%
18-30	9.931	27,2
30–50	24.805	67,9
50+	1.827	5,0
Toplam	**36.563**	

KIDEME GÖRE ÇALIŞANLAR



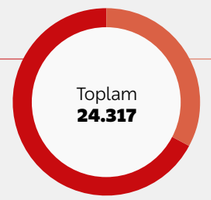
Kıdem Yılı	Çalışan Sayısı	%
0–1 yıl	6.215	17,0
2–5 yıl	7.190	19,7
6–10 yıl	11.147	30,5
11–15 yıl	6.927	18,9
16–20 yıl	3.097	8,5
21 yıl ve üzeri	1.987	5,4
Toplam	**36.563**	

İŞE GİRİŞ, ÇIKIŞ VE DEVİR ORANINA GÖRE ÇALIŞANLAR

İşe Giriş Toplam	2.915
İşten Ayrılma Toplam	1.326
Çalışan Devir Oranı	%4
Yeni İşe Alınan Çalışan Oranı	%7,8
İstem Dışı Devir Oranı	%2
Gönüllü Devir Oranı	%1

UÇUŞ ÇALIŞANLARININ KATEGORİYE GÖRE DAĞILIMI

Kabin Ekibi
16.232 Kişi
%67

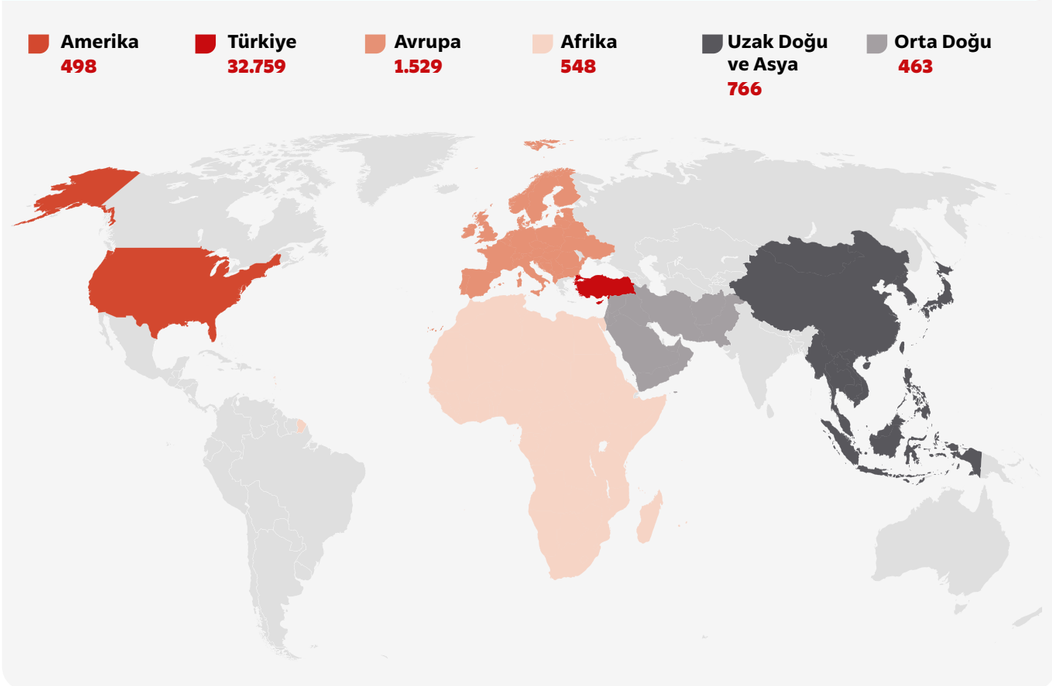


Kokpit Ekibi
8.085 Kişi
%33

İnsan Değerleri

Türk Hava Yolları'nın Türkiye'de 32.759, Avrupa'da 1.529, Amerika'da 498 çalışanı bulunmaktadır.

ÇALIŞANLARIN COĞRAFİ BÖLGELERE GÖRE DAĞILIMI



%77,2
ÇALIŞAN BAĞLILIK ORANI

232
ENGELLİ ÇALIŞAN SAYISI

%72,2
ÇALIŞAN MEMNUNİYET ORANI

29.045
TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİ KAPSAMINDAKİ ÇALIŞAN SAYISI

%15
ÜST YÖNETİMDE KADIN YÖNETİCİ ORANI

AJet'in Büyüyen Operasyonlarını Destekleyen İnsan Kaynağı Yapısı

AJet, insan kaynağı yönetimini; kapsayıcı bir yaklaşımla kurguluyor ve sürdürülebilir büyüme hedefini bu yapı üzerinden destekliyor. Şirketin çalışan profili; genç yaş dağılımı, düşük kıdem yoğunlaşması ve istikrarlı sözleşme yapısı ile operasyonel çevikliği ve hizmet sürekliliğini birlikte güçlendiren bir karakter taşıyor.

- Toplam çalışan sayısı: **3.206**
- Cinsiyet dağılımı: **%52,0 erkek** | **%48,0** kadın
- Yaş dağılımı:
  - 20–30 yaş: **1.632**
  - 30–40 yaş: **1.108**
  - 40–50 yaş: **388**
  - 50 yaş ve üzeri: **78**

- Kıdem dağılımı:
  - 1 yıldan az: **%19,6**
  - 1 yıl: **%71,2**
  - 1 yıldan fazla: **%9,2**

- 2025'te işe başlayan çalışan sayısı: **709**
- 2025'te işten ayrılan çalışan sayısı: **119**
- Çalışan devir oranı: **%4,0**
- Gönüllü devir oranı: **%2,7**

KAPSAYICILIK VE FIRSAT EŞİTLİĞİ

Türk Hava Yolları olarak işe alımdan terfiye, görevlendirmeden ücretlendirmeye kadar tüm insan kaynakları süreçlerinde eşit fırsat ve adil uygulama ilkesini esas alıyoruz. Bu doğrultuda, kapsayıcılık ve fırsat eşitliği yaklaşımımızı ayrımcılığın önlenmesi ve tarafsız karar alma süreçleriyle güvence altına alıyoruz.

Türkiye'deki operasyonlarımızda işe alım, ücret, yan haklar ve terfi süreçleri; cinsiyet, yaş ve milliyet gibi unsurlardan bağımsız olarak eğitim düzeyi, yabancı dil bilgisi, deneyim, pozisyon gereklilikleri ve görev sorumlulukları gibi objektif kriterlere dayalı olarak yürütülmektedir. Aynı yaklaşım yurt dışı operasyonlarımız için de geçerlidir.

Çalışanlarımızın ücret ve yan hakları cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin standartlaştırılmakta, tüm çalışanlarımıza şeffaf ve objektif değerlendirme süreçleri kapsamında yurt içi ve yurt dışı kariyer fırsatlarına erişim imkânı sunulmaktadır.

2025 yılı sonunda çalışanlarımızın cinsiyet dağılımı %55,7 erkek, %44,3 kadın olarak gerçekleşti. Bu görünüm, operasyonel kadın ve erkek çalışan oranlarının dengelenmesi açısından güçlü bir örnek oluşturuyor. Engelli istihdamı da kapsayıcılık anlayışımızın önemli bir bileşeni. 2025 yılı itibarıyla Ortaklık genelinde engelli çalışan oranı yaklaşık %0,6 düzeyinde. Bu oranı hukuki gerekliliklerin ötesine taşıyacak adımlar, işe alım ve iş yeri tasarımı perspektifinden düzenli olarak gözden geçiriliyor.

Çalışma koşullarının adil ve şeffaf yönetimi, fırsat eşitliği yaklaşımının temel dayanaklarından biri. Türkiye'de çalışma saatleri, ücret kriterleri ve sosyal haklar Toplu İş Sözleşmesi ile açık şekilde tanımlanıyor; farklı çalışan grupları için hazırlanan prosedürler, uygulamaların tüm çalışanlar için eşit ve öngörülebilir olmasını sağlıyor. Böylece, çalışma saatleri, fazla mesai uygulamaları ve sosyal haklar, kişiden kişiye değişmeyen, kurallı bir yapı üzerinden yönetiliyor. 2025 yılı itibarıyla sendika üyesi çalışanların oranı %70 olurken, sosyal haklar, ücretlendirme kuralları ve iş güvenliği esaslarını da kapsayan Toplu İş Sözleşmesi kapsamında olan çalışan oranı ise %79'dur.

Yurt dışı ünitelerinde ise ücretlendirme sistemleri, yerel koşullara uyumlu ama kurum genelinde adil olacak şekilde kurgulanıyor. Merkez sözleşmeli çalışanların yıllık ücret iyileştirmeleri; yaşam pahalılığı, yaşam kalitesi, güvenlik durumu, hattın kârlılığı, çalışan sayısı ve idari/statüsel özellikler gibi parametreler dikkate alınarak revize ediliyor. Bu süreçte global ölçekte hizmet veren bir danışmanlık firmasından alınan güncel veriler kullanılıyor; böylece ülkeler arası ücret dengesi, dış benchmark'larla da destekleniyor. Mahalli çalışanların ücretlendirilmesinde ise ilgili ülkenin enflasyon verileri, kıdem, eğitim durumu ve çalışanın görev yaptığı birimin performansı gibi değişkenler temel alınıyor. Bu yapı, coğrafi olarak çok farklı pazarlarda faaliyet gösteren Ortaklık için adil, şeffaf ve sürdürülebilir bir ücretlendirme ve yan hak sistemi oluşturuyor.

Kapsayıcılık ve fırsat eşitliği, iş-yaşam dengesi odağında da destekleniyor. Türkiye'de çalışanlar, sabah 07.00–09.00 arasında işe başlama, 16.00–18.00 arasında işten ayrılma aralığında esnek çalışma saatlerinden faydalanabiliyor. Doğal afetler veya zorlayıcı koşullarda, çalışanların ihtiyaçlarına göre ek esneklikler ve izin imkanları sağlanıyor. Yurt dışı ünitelerinde ise mazeret izinleri ve doğum izinleri gibi haklar, hem yerel mevzuata hem de kurumsal politikalara uygun biçimde uygulanıyor; böylece farklı yaşam döngüsü ihtiyaçlarına sahip çalışanlar için daha kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratılıyor.

Fırsat eşitliği anlayışı kariyer yolculuğunda da kendini gösteriyor. Yurt dışında istihdam edilen mahalli çalışanlar için, kariyer basamaklarının baştan sona tanımlandığı kapsamlı bir ünvan çalışması yürütülüyor. Bu kurgu içinde, başarı gösteren çalışanlara ilerleme imkanı sunuluyor; belirli pozisyonlarda yığılmanın önüne geçilirken, yükselme kriterlerinin şeffaflaşmasıyla fırsat eşitliği güçleniyor. Aynı yaklaşım, Ortaklık içi ilanlar ve terfi süreçleri için de geçerli; çalışanlar, niteliklerine ve performanslarına uygun pozisyonlara başvurabildikleri, geri bildirim aldıkları ve gelişim alanlarını görebildikleri bir yapıyla destekleniyor.

Kapsayıcılık ve fırsat eşitliği politikalarını çalışan yaşam döngüsünün her aşamasına yayılmış kurumsal bir kültürün parçası olarak ele alıyoruz. 2025 yılı boyunca çalışan sayısı, cinsiyet ve engelli çalışan oranları, devir oranları, iş-yaşam dengesi uygulamaları ve ücretlendirme parametrelerini düzenli olarak izledik. Bu göstergelerden elde ettiğimiz içgörüler doğrultusunda, kapsayıcı ve fırsat eşitliğine dayalı insan kaynakları yapımızı güçlendirdik.

Türk Hava Yolları Grubu genelinde benimsenen kapsayıcılık ve fırsat eşitliği yaklaşımı, AJet'te de insan kaynakları politikalarının temel çerçevesini oluşturuyor. Şirkette bu alandaki tüm uygulamalar; insan hakları, etik ilkeler ve objektif kriterler doğrultusunda yürütülüyor. Çalışanlar, görev tanımları kapsamında yürürlükteki mevzuata tabi olurken; ücretlendirme, yan haklar ve çalışma koşulları pozisyon gereklilikleri ve sorumluluklar esas alınarak belirleniyor.

İnsan Değerleri

Yer çalışanları için dört güne yayılan oryantasyon programlarıyla kurum kültürü, süreçler ve birim tanıtımları paylaşılırken; masa ve ekipman kurulumu, bina turları, ekip tanışmaları ve ilk hafta kontrol listeleriyle adaptasyon sürecini yapılandırıyoruz.

267.222
SAAT
Dijital eğitim

ÇALIŞAN EĞİTİMLERİ

Çalışanlarımıza yüz binlerce saatlik dijital eğitim içeriği ve on binlerce saatlik sınıf/sanal sınıf eğitimleri sunuyoruz.

Adil Ücretlendirme

Türk Hava Yolları, ücret yönetimini adil, şeffaf ve rekabetçi bir yapı içerisinde yürütmektedir. Bu yaklaşım, yalnızca yasal yükümlülüklerin karşılanmasına değil; çalışan bağlılığının, motivasyonunun ve uzun vadeli kurum içi istikrarın desteklenmesine odaklanmaktadır.

Ücretlendirme süreçlerinde "eşit işe eşit ücret" ilkesi esas alınmakta; cinsiyet, yaş, etnik köken veya diğer herhangi bir ayrımcılık unsuruna dayalı ücret farklarına kesinlikle müsamaha gösterilmemektedir. Aynı işi yapan kadın ve erkek çalışanlara eşit temel ücret uygulanmakta; doğum izninde bulunan kadın çalışanlar da dâhil olmak üzere tüm çalışanlara ücret artışları eşit şekilde yansıtılmaktadır. Ücret farklılıkları yalnızca pozisyonun gerektirdiği sorumluluk düzeyi, kıdem ve deneyim gibi objektif kriterlere bağlı olarak şekillendirilmekte; sektörel rekabet koşulları da dikkate alınarak kurumda uzun vadeli katkı sağlayan yeteneklerin elde tutulması hedeflenmektedir.

Ücret belirleme süreçleri, çalışanın bilgi, beceri, yetkinlik düzeyi, sorumluluk alanı ve bireysel performansı ile kurumun uzun vadeli hedefleri ve İnsan Kaynakları politikaları doğrultusunda yürütülmektedir. Bu yapı sayesinde, adil ücretlendirme yalnızca bir hak değil; aynı zamanda stratejik bir insan kaynağı yönetimi aracına dönüşmektedir.

ÇALIŞAN GELİŞİMİ VE YETENEK YÖNETİMİ

Türk Hava Yolları'nda insan kaynakları yaklaşımını çalışan odaklı ve gelişim merkezli bir anlayış üzerine kuruyoruz. Kişinin kendi gelişiminin, Ortaklığın kurumsal başarısını da ileri taşıdığı varsayımından hareketle yetenek yönetimini; işe alım, uyum, öğrenme, performans, kariyer ve liderlik gelişimini kapsayan bütüncül bir yolculuk olarak tasarlıyoruz.

İşe yeni katılan çalışma arkadaşlarımız için ilk temas noktalarını sistematik bir onboarding kurgusuyla destekliyoruz. İlk gün öncesinde paylaşılan hoş geldin rehberleriyle temel bilgiler aktarılıyor; İnsan Kaynakları İş Ortakları tarafından gönderilen yönlendirici iletişimler ve "Kanatlar" uygulamasıyla çalışanlarımızı daha ilk günden itibaren karşılayan bir destek mekanizması kuruluyor. Yer çalışanları için dört güne yayılan oryantasyon programlarıyla kurum kültürü, süreçler ve birim tanıtımları paylaşılırken; masa ve ekipman kurulumu, bina turları, ekip tanışmaları ve ilk hafta kontrol listeleriyle adaptasyon sürecini yapılandırıyoruz. SAP üzerinden ikinci ve dördüncü haftalarda iletilen nabız anketleri ve üçüncü ay görüşmeleriyle geri bildirim topluyor; "Take Off Onboardee" programıyla ilk yıla yayılan kurumsal ve mesleki eğitimleri planlayarak uyum sürecini öğrenme yolculuğuna dönüştürüyoruz.

Öğrenme ve gelişim ekosistemimizi, faaliyetlerimizin ölçeğiyle uyumlu kapsamlı bir yapı olarak yönetiyoruz. Planladığımız otorite zorunlu eğitimler, mesleki gelişim programları ve dijital modüller ile çalışanlarımıza yüz binlerce saatlik dijital eğitim içeriği ve on binlerce saatlik sınıf/sanal sınıf eğitimleri sunuyoruz.

2025 yılı içinde 1.297.919 kez dijital eğitim ataması yaptık ve toplam 267.222 saat dijital eğitim sunduk. Aynı dönemde 4.810 sınıf/sanal sınıf oturumunda 103.949 kursiyere yaklaşık 62.232 saat yüz yüze veya sanal sınıf eğitimi planladık.

Eğitim 360 Projesi çerçevesinde başkanlıklar nezdinde özelleştirilmiş eğitim paketleri tasarlayarak farklı tecrübe seviyeleri için hedefli gelişim imkanları yaratıyoruz. İstasyon Şefi Adayları Gelişim Programı ile aday istasyon şeflerinin görev öncesi tüm operasyonel temel eğitimlerini tamamlamasını sağlıyor; kabin ekiplerine yönelik One Team eğitimleriyle ekip çalışması ve hizmet kültürü odağını güçlendiriyoruz. Havacılıkta rekabet, mikro finans, insan kaynakları, yer operasyon okuryazarlığı, proje yönetimi, Business English ve yapay zeka gibi alanlarda düzenlenen sertifika programlarıyla çalışanlarımızın uzmanlık setini zenginleştiriyoruz.

Performans ve gelişim süreçlerimizi birbirini besleyen bir sistem olarak kurguluyoruz. Hedeflerle yönetim esasına dayanan performans yapımızda çalışanlarımızın bireysel hedefleri, yetkinlikleri ve kurum değerlerine uyumu birlikte değerlendiriliyor; yıl ortası ve yıl sonu geri bildirim görüşmeleriyle diyalog odaklı bir gelişim zemini oluşturuyoruz. F4E platformu üzerinden yürütülen 360 derece yetkinlik değerlendirmeleri, prim sisteminden bağımsız bir geri bildirim aracı olarak kullanılıyor ve çalışanlarımızın yetkinlik gelişim planlarına doğrudan girdi sağlıyor. Performans sonuçları ve 360 çıktıları; eğitim ihtiyaç analizi, kariyer planlama, yedekleme ve liderlik programlarının tasarımında temel referanslarımızdan birini oluşturuyor.

Yetenek yönetimi alanında, iç ilanlar ve yatay geçişler üzerinden geniş kariyer olanakları sunuyoruz. Ortaklık içi ilanlarla çalışanlarımızın terfi ve görev değişikliği süreçlerine erişimini kolaylaştırıyor; iş birimi yöneticilerinin uygun bulduğu çalışanları ihtiyaç olan pozisyonlar için değerlendirme süreçlerine dahil ediyor, süreç boyunca yapılandırılmış geri bildirimlerle gelişim farkındalığı yaratıyoruz. Şef ve müdür seviyesindeki terfi süreçlerini değerlendirme merkezi uygulamalarıyla destekleyerek aday çeşitliliğini gözetiyor; vaka çalışmaları, envanterler ve yetkinlik bazlı değerlendirmelerle her katılımcıya güçlü yönleri ve gelişim alanlarını içeren bireysel raporlar ve gelişim önerileri sunuyoruz. Kabinde gelişim kültürü projesi, davranış temelli mülakat teknikleri, geri bildirim ve temel mentörlük atölyeleriyle yöneticilerimizin yetenek seçimi ve geliştirme yetkinliklerini güçlendiriyoruz.

Liderlik gelişimini, yeni yetkinlik modelimiz olan "Kendime Liderlik, İlişkilerime Liderlik ve İşime Liderlik" boyutları etrafında ele alıyoruz. Müdür ve üzeri yöneticiler için düzenlenen Durumsal Liderlik (SLII) eğitimleri, ortak bir liderlik dili ve modeli oluşturmayı hedeflerken; Başkan ve üzeri seviyedeki yöneticiler için yürütülen Executive Development programları ve yurt dışı yöneticilerimize yönelik sertifika programlarıyla farklı seviyelerde liderlik yetkinliklerini destekliyoruz. Şefler için tasarlanan MasteryPath Yetkinlik Gelişim Programı ile bireysel farkındalığı artıran, ekip ilişkilerini güçlendiren ve operasyonel liderliği derinleştiren kapsamlı bir gelişim yolculuğu sunuyoruz. "Route to Command: Kaptanlığa Terfi Gelişim Programı" ise ikinci pilottan kaptanlığa geçiş sürecindeki ekiplerimizin sadece teknik bilgi birikimini değil, aynı zamanda kişisel farkındalığı yüksek, çevresine ilham veren ve sürdürülebilir liderlik anlayışını içselleştirmiş kaptanlar olarak gelişmelerini hedefliyor.

Çalışan gelişimini teknik ve yönetsel becerilerle sınırlamıyor, psikolojik sermaye ve iyi oluşu bu çerçevenin önemli bir boyutu olarak ele alıyoruz. 2025 yılında Uçuş Eğitim Başkanlığı ile birlikte yürütülen çalışmalar, kokpit ve kabin ekiplerinin duygusal dayanıklılığını ve psikolojik sermayesini destekleyen yapılandırılmış bir çerçeve oluşturdu. 2025 yılında gerçekleştirilen "Kokpit ve Kabin Ekiplerinde Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarına Yönelik Bilgilendirme Yaklaşımları" kapsamında hazırlanan podcast, videocast ve psiko-bilgilendirme içerikleri ile uçuş ekiplerimizin iyi oluşunu destekliyoruz. "Psikoloji Gündem" başlığı altında hazırlanan mobil bültenlerde 2025 yılı boyunca ''Psikolojik Esneklik'', "Sosyal Uyum'', "Öğrenilmiş İyimserlik'' ve "Dikkat ve Odaklanma'' başlıklarına değinerek ilgili konulara yönelik farkındalığı canlı tutmaya çalışıyoruz.

Uçuş Eğitim Başkanlığı öğretmen seçim süreçlerinde kullanılmak üzere oluşturulan "Havacılıkta Öğretmen Profilleme (AIPI) Envanteri" kapsamında 52 çalıştay düzenlendi. Envanter için uzman görüşleri alınarak, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri tamamlandı. Demo süreçte gerçekleştirilen mülakatlarda envanter, öğretmen adaylarına uygulanarak mülakatlarda kalibrasyonu gözlemlendi. Envanter kapsamında oluşturulan Akran Mentör Ölçeği için istatistiki analizleri tamamlandı. Ortaklık bünyesinde göreve yeni başlayan pilotlarımıza yönelik hazırlanan "Pilot Tutum ve Davranışları" konulu psiko-bilgilendirme içeriği atandı. Kokpit ve kabin ekiplerinin psikolojik iyi oluşlarını desteklemek ve duygusal dayanıklılıklarını artırmak amacıyla yürütülen Davranışsal Gözlem Görüşmeleri'ne Ekim 2025 itibariyle 'Psikolojik İyi Oluş' temelli görüşme süreci entegre edildi. Uçuş Eğitim Başkanlığı'nda görev yapan tüm öğretmenlere verilmek üzere hazırlanan "İletişim Psikolojisi" psiko-bilgilendirme içeriği sunuldu.

2025 Eğitimleri	Saat/Sayı
Dijital eğitim ataması	1.297.919
Dijital eğitim saati	267.222 saat
Sınıf/sanal sınıf oturumu	4.810
Sınıf/sanal sınıf toplam eğitim saati	62.232 saat
Sınıf/sanal sınıf katılımcı sayısı	103.949

İnsan Değerleri

AJet'te çalışan gelişimi ve yetenek yönetimi uygulamaları; yetkinlik bazlı değerlendirme, hedefli gelişim programları ve operasyonel ihtiyaçlarla uyumlu eğitim yapıları üzerinden yürütülüyor.

61.002 SAAT
AJet çalışanlarına verilen toplam eğitim

VERİ TEMELLİ DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMI

Kabin ekiplerine özel olarak geliştirilen Uçuş Bazlı Değerlendirme Sistemi (UDS), operasyonel gerçekliğe entegre edilmiş veri temelli bir değerlendirme yaklaşımı sunuyor.

Küresel yapımız, yetenek gelişimini uluslararası bir perspektifle ele almamızı zorunlu kılıyor. Yurt dışı müdürlüklerimizde göreve başlayan çalışanlarımız için düzenlediğimiz global oryantasyon programlarında, İstanbul'da dört güne yayılan içeriklerle şirket kültürünü, işleyişi ve çalışma ortamını yakından tanıtıyoruz. Mahalli oryantasyon programları, yönetici oryantasyonu, Take Off International buluşma programı ve Almanya, Avusturya, Fransa gibi ülkelerde yürütülen meslek öğrencisi programlarıyla kariyer yolculuğunun erken aşamalarından itibaren uluslararası deneyim ve öğrenme imkanları sunuyoruz.

Bu bütüncül yapı sayesinde, çalışanlarımızın farklı rollere geçebildiği, liderlik potansiyelinin sistematik biçimde desteklendiği ve sürekli öğrenmenin günlük iş pratiğinin parçası haline geldiği bir insan kaynakları modeli inşa ediyoruz. 2025 boyunca attığımız adımların ortak hedefi; bugünün operasyonel gerekliliklerini karşılayan, aynı zamanda geleceğin yetkinlik ihtiyaçlarına hazır, sürdürülebilir bir yetenek havuzu oluşturmak.

Performans Değerlendirme Sistemleri

Türk Hava Yolları, çalışan performansını yalnızca bir ölçüm mekanizması olarak değil, aynı zamanda gelişim ve bağlılığı teşvik eden stratejik bir yönetim aracı olarak ele almaktadır. Bu kapsamda 2024 yılı itibarıyla, yer çalışanlarının tamamı için ROTA Performans Değerlendirme Sistemi uygulanmaya başlanmıştır.

ROTA, hedeflerle yönetim yaklaşımına dayalı olarak tasarlanmış, yıllık bazda uygulanan bütüncül bir performans sistemi sunmaktadır. Sistem; iş, organizasyonel gelişim ve kişisel gelişim alanlarında yıllık hedeflerin belirlenmesiyle başlamakta; ara değerlendirme ve yıl sonu performans görüşmeleriyle devam etmektedir. Çalışanlar, bu süreçte hedef başarımı, pozisyona özel yetkinlikler ve değerlere uyum gibi üç ana eksende değerlendirilmekte; müdür ve üstü yönetici pozisyonları için "Çalışan Bağlılığı Anketi", şef ve uzman pozisyonları için ise "Kurumsal Değerlere Uyum Anketi" uygulanmaktadır. Performans değerlendirmesinde yetkinlikler ve değerlere uyum bileşenleri ile davranış kuralları dikkate alınmaktadır.

ROTA sisteminde, değerlendirme sonuçları sadece çalışan gelişimini izlemek için değil, aynı zamanda kariyer planlama ve ödüllendirme mekanizmalarının temel girdisi olarak kullanılmaktadır. Bu kapsamda, değerlendirme süreci sonunda mevcut kademe ilerlemesine ilave olarak, belirlenen başarı kotasına dahil olan çalışanlar +1 kademe ilerlemesi ile ödüllendirilmekte, bu ilerleme doğrudan çalışanların temel ücretlerine yansımaktadır.

Kabin ekiplerine özel olarak geliştirilen Uçuş Bazlı Değerlendirme Sistemi (UDS) ise, operasyonel gerçekliğe entegre edilmiş veri temelli bir değerlendirme yaklaşımı sunmaktadır. Her uçuş sonrasında kabin amirleri/purserlar tarafından doldurulan UDS formları, kabin ekiplerinin bireysel performansını ölçmek üzere kullanılmakta; değerlendirme kriterleri arasında; kurumsal temsil, etik ilkelere uyum, iletişim becerileri, ekip çalışması ve görev sorumluluğu gibi davranışsal göstergeler yer almaktadır.

UDS sisteminde her ekip üyesi için belirli sayıda değerlendirme formunun toplanması esas alınmakta; bu sayede subjektif etkilerin azaltılması, veri setinin güvenilirliği ve kurumsal başarı düzeyinin adil biçimde ölçülmesi sağlanmaktadır. Sistemden elde edilen çıktılar, kabin ekiplerinin gelişim ihtiyaçlarını belirlemede, hedef atamalarında ve kariyer planlamasında aktif olarak kullanılmaktadır. Kabin ekiplerine belirli kriterler noktasında atanan; ingilizce, kurumsal karne düzeyi ya da eğitim performansı hedeflerinin karşılanma oranları ve durumları takip edilerek çalışanların gelişim programlarına dahil edilmektedir. Yüksek performans gösteren kabin ekibi üyelerine performans ödülleri takdim edilmektedir.

Tüm bu süreçlerin desteklenmesi amacıyla kurumsal ölçekte bir geri bildirim kültürü inşa edilmiştir. 2025 yılı boyunca yaygınlaştırılan dijital "Geri Bildirim Kültürü" eğitimi; mikro öğrenme modülleri, video içerikleri ve kabin amirleri için özel seminerlerle desteklenmiş, çalışanlar arası etkileşimi ve öğrenme sürekliliğini teşvik etmiştir.

Yılın son çeyreğinde yapılan birebir performans görüşmeleri sonucunda, hedef belirlenen kabin ekiplerinin %81'i hedeflerine başarıyla ulaşmıştır. Bu sonuç, sistematik performans yönetiminin bireysel gelişim ve operasyonel verimlilik üzerindeki etkisini açıkça ortaya koymaktadır.

AJet'te Çalışan Gelişimi ve Yetenek Yönetimi

AJet'te çalışan gelişimi ve yetenek yönetimi uygulamaları; yetkinlik bazlı değerlendirme, hedefli gelişim programları ve operasyonel ihtiyaçlarla uyumlu eğitim yapıları üzerinden yürütülüyor. İnsan kaynakları süreçleri kapsamında eğitim, performans değerlendirme ve gelişim araçları, çalışanların görevlerine ve kariyer aşamalarına uygun biçimde yapılandırılıyor.

Gelişim Araç ve Uygulamaları

Yetkinlik Bazlı Yaklaşım
- 360 derece yetkinlik değerlendirme
- Değerlendirme sonuçlarına dayalı gelişim içerikleri
- F4E platformu üzerinden yürütülen yetkinlik değerlendirme süreci

Hedefli Gelişim Programları
- Geri bildirim atölyeleri
- Yetkinlik bazlı mülakat teknikleri eğitimi
- Kabinde gelişim kültürü projeleri

Mentörlük ve Öğrenme Kültürü
- Temel mentörlük eğitimi
- Mentörlük becerileri atölyeleri

Operasyon Odaklı Eğitimler
- Otorite zorunlu eğitimler
- Mesleki ve görev bazlı gelişim programları

Mesleki ve görev bazlı gelişim programları 2025 yılı içerisinde, sene sonu itibarıyla AJet çalışanlarına toplam 61.002 saat eğitim verildi. Bu eğitimlerin 38.504 saati sınıf içi, 22.498 saati online eğitimlerden oluştu.

ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE MEMNUNİYETİ

Çalışan bağlılığını ve memnuniyetini; operasyonel mükemmellik, emniyet kültürü, müşteri deneyimi ve marka itibarı ile doğrudan ilişkili stratejik bir gösterge olarak ele alıyoruz. Bu çerçevede, 2025 yılında çalışan deneyimini hem yurt içi hem yurt dışı teşkilatımızı kapsayan bütüncül bir yaklaşımla yönettik.

Çalışma arkadaşlarımızın işe ve kuruma bağlılığını etkileyen başlıca unsurları; liderlik ve yönetsel davranışlar, iç iletişim kalitesi, çalışma koşulları, iyi oluş (wellbeing), gelişim ve kariyer olanakları ile takdir–teşekkür kültürü başlıklarında sistematik olarak izliyoruz. Yurt içi ve yurt dışı İnsan Kaynakları birimleri, Çalışan Deneyimi ekipleri ve İnsan Kaynakları İş Ortakları Müdürlüğü arasında kurulan koordinasyon yapısıyla geri bildirimler ortak bir çatı altında toplanıyor, analiz ediliyor ve aksiyon planlarına dönüştürülüyor.

Bağlılık ve Memnuniyetin Ölçülmesi

Çalışan bağlılığı ve memnuniyetini veri temelli olarak yönetmek amacıyla 2025 yılında kapsamlı bir çalışan bağlılığı anketi uyguladık. Bu çalışmayla hem genel bağlılık seviyesini hem de çalışan deneyiminin farklı boyutlarını ayrı ayrı ölçerek gelişim alanlarımızı somut biçimde belirledik:
- Anket kapsamında iş memnuniyeti, işin anlamlılığı, şirket değerleri ile kişisel değerlerin uyumu, çalışma ortamında mutluluk ve iyi oluş, stres ve iş yükü dengesi gibi başlıklarda detaylı sorular yöneltildi. Örneğin; "Genel olarak Türk Hava Yolları'nda çalışmaktan memnunum", "Yaptığım işten tatmin ve başarı duygusu alıyorum", "Şirketimin değerleri ile kişisel değerlerim uyumludur", "İşyerimde fiziksel, zihinsel ve ruhsal olarak kendimi iyi hissediyorum" gibi ifadeler aracılığıyla çalışanların kuruma ve yaptıkları işe bakışı ölçüldü.
- Stres ve iş yükü boyutunda; işyerinde yaşanan stresin yönetilebilirliği ve çalışma temposunun makul düzeyde olup olmadığı değerlendirildi. Böylece, bağlılığa etki eden risk alanları görünür kılındı.
- Yapılan ölçüm sonucunda çalışan bağlılığı oranı %77 seviyesinde gerçekleşti. Bu sonuç, küresel ölçekli ve operasyonel açıdan son derece dinamik bir yapıda güçlü bir bağlılık düzeyine işaret ederken, belirlenen gelişim alanları için somut aksiyon planlarının oluşturulmasına temel sağladı.
- Yurt dışı müdürlükler için anket sonuçları bölgesel ve istasyon bazlı olarak analiz edildi; açık uçlu yorumlar temalar halinde kategorize edildi. Mahalli ve merkez tayinli çalışanlar ayrı ayrı değerlendirildi; her bölge için güçlü yönler ve gelişim alanları raporlanarak, İnsan Kaynakları İş Ortakları ile birlikte bölgeye özel aksiyon listeleri oluşturuldu.
- Müdürlük düzeyinde, yöneticilerin doğrudan etkileyebileceği konular (insana verilen değer, çalışma koşulları, iletişim, iş birliği vb.) için yöneticilere özel aksiyon katalogları hazırlandı. Böylece anket sonuçları, yalnızca kurumsal düzeyde değil, yerel yönetim kademelerinde de somut iyileştirme adımlarına dönüştürüldü.

AJet Eğitimleri	Saat/Sayı
Kabin Eğitimleri	**12.161 saat sınıf eğitimi**
B737 Uçuş Eğitimleri:	2.644 saat simülatör
	2.323 saat LIFUS
A320 Uçuş Eğitimleri	2.132 saat simülatör
	2.494 saat LIFUS
Yer Eğitimleri	**3.003 saat sınıf eğitimi**

İnsan Değerleri

“HR Gaste” iç yayınları ile insan kaynakları uygulamaları, yeni projeler ve kurum genelinde öne çıkan gelişmeler çalışanlarla düzenli olarak paylaşıldı.

%94

TK Reunion etkileşim programı memnuniyet oranı

MEETING HUB

“Meeting Hub” kapsamında yürütülen aylık çevrim içi buluşmalar, çalışanların farklı konularda bir araya geldiği, etkileşimi artıran ve güncel uygulamaların anlatıldığı bir platform olarak konumlandı.

Çalışan Deneyimini Güçlendiren Uygulamalarımız

2025 yılında çalışan bağlılığını ve memnuniyetini desteklemek üzere sosyal etkileşimi, takdir kültürünü ve iyi oluşu hedefleyen çok sayıda uygulama hayata geçirdik. Bu uygulamalarla, çalışanlarımızın kuruma ve birbirlerine daha yakın hissettiği; başarı ve kıdemin görünür biçimde takdir edildiği bir kurum kültürünün güçlenmesini hedefledik.

- **Küresel buluşma programları:** TKFest Global Çalışan Buluşması kapsamında farklı ülkelerden 209 çalışan İstanbul'da bir araya getirildi; rozet törenleri, bölgesel buluşmalar ve kaynaştırma oyunları ile küresel ekip ruhu desteklendi. Programın tüm konaklama ve ulaşım giderleri Ortaklık tarafından karşılandı.
- **Kıdem ve emeklilik törenleri:** 30 ve 40 yıllık kıdeme ulaşan çalışanlar için İstanbul'da rozet törenleri düzenlendi; Touristanbul programı ve yöneticilerle akşam yemeği ile zenginleştirildi. 10 ve 20 yıllık kıdemli çalışanlar için rozet takdimi mahallerde ve merkezdeki oryantasyon programları sırasında gerçekleştirildi. Emekli olan çalışanlar için kişiye özel uçak maketi ve plaket hazırlanarak törensel bir veda kültürü oluşturuldu.
- **TK Reunion ve kültürel programlar:** Kıdemli mahalli çalışanlara yönelik TK Reunion programında, kargo, satış, istasyon, muhasebe ve idari birimler için özel tasarlanmış dört günlük etkileşim programları yürütüldü. Touristanbul gezileri ve Türk kahvesi atölyeleriyle Türkiye kültürü tanıtıldı; katılımcılara Türk kahvesi kiti armağan edildi.
- **İyi oluş ve psikososyal destek:** Sağlık Başkan Yardımcılığı bünyesinde sunulan psikolog ve diyetisyen hizmetleriyle çalışanların fiziksel ve ruhsal iyi oluşları desteklendi. TKWELL iyi oluş oturumları ile özellikle yurt dışı mahalli çalışanların psikolojik dayanıklılık ve esenlik ihtiyacına odaklanan çevrim içi programlar yürütüldü.
- **Sosyal kulüpler ve etkinlikler:** Kurum bünyesinde faaliyet gösteren kulüpler, çalışanlara iş dışı alanlarda bir araya gelme, sosyalleşme ve ilgi alanlarını paylaşma imkanı sundu. Bu yapı, çalışanların havacılığın dinamik dünyasını daha yakından deneyimledikleri etkinliklerle desteklendi.
- **Özel gün ve kilometre taşı kutlamaları:** Çalışanların ve çocuklarının doğum günleri, iş yılı dönümleri ve özel günleri çeşitli dijital ve fiziksel temaslarla kutlandı. Dünya Kabin Memurları Günü, 8 Mart Dünya Kadınlar Günü ve ulusal–dini bayramlarda, operasyonun kesintisiz sürdüğü tüm lokasyonlarda kutlama içerikleri, etkinlikler ve atölyeler düzenlendi.
- **Dijital iletişim ve verimlilik:** Özellikle kabin ekibi gibi geniş kadroların süreçlerinde, emeklilik ve evlilik gibi kritik durumlara ilişkin bilgi akışının SAP üzerinden dijitalleştirilmesiyle verimlilik artırıldı, hata oranları azaltıldı ve insan kaynakları süreçlerinin yanıt süresi iyileştirildi.

Katılım, Geri Bildirim ve İç İletişim

Çalışan deneyimini güçlendiren en önemli unsurlardan birini, çalışanların sesini sistematik şekilde duymak ve karar süreçlerine yansıtmak oluşturuyor. Bu doğrultuda 2025 yılında gerek yüz yüze gerek dijital kanallar üzerinden çok katmanlı bir geri bildirim ve iç iletişim yapısı işlettik.

“HR Gaste” iç yayınları ile insan kaynakları uygulamaları, yeni projeler ve kurum genelinde öne çıkan gelişmeler çalışanlarla düzenli olarak paylaşıldı. Bu yayınlarda; psikoloji, sanat ve bilim gibi alanlardan seçilen içerikler ile çalışanların entelektüel ve kişisel gelişimlerine de katkı sunuldu. “İçimizden Hikayeler” bölümü aracılığıyla, dünyanın farklı noktalarındaki çalışanlarımızın kendi kalemlerinden aktardıkları deneyimler paylaşılarak, kurum içi aidiyet ve çeşitlilik kültürü güçlendirildi.

“Meeting Hub” kapsamında yürütülen aylık çevrim içi buluşmalar, çalışanların farklı konularda bir araya geldiği, etkileşimi artıran ve güncel uygulamaların anlatıldığı bir platform olarak konumlandı. “We Welcome You Remotely” oturumlarında ise dünyanın dört bir yanındaki ofisler, şehirlerini ve ülkelerini tanıtarak hem kültürel etkileşime katkı sundu hem de çalışanlara seyahat planlamaları için ilham veren bir paylaşım alanı yarattı.

İnsan Kaynakları İş Ortakları, HR Connect benzeri buluşmalar ve düzenli ofis ziyaretleri ile çalışanların sorularını ve geri bildirimlerini doğrudan dinledi. Çalışan Bağlılığı Anketi'nin açık uçlu yorumları, bölgesel gözlemlerle birlikte değerlendirilerek birim ve müdürlük bazında detaylı geri bildirim oturumlarına dönüştürüldü. Emeklilik, evlilik gibi kilometre taşlarında bilgi akışının SAP tabanlı dijital kanallara taşınmasıyla, özellikle operasyonel yoğunluğun yüksek olduğu birimlerde süreçlerin hızı ve doğruluğu artırıldı; ilgili aksiyonlar daha etkin yönetildi.

İç iletişimin etkinliğini ölçmek amacıyla, belirli program ve etkinlikler için memnuniyet anketleri uygulandı. Örneğin; TK Reunion etkileşim programının memnuniyet oranı %94, TKFest Global Çalışan Buluşması'nın memnuniyet oranı %86 küresel oryantasyon programlarının memnuniyet oranı ise %91 seviyesinde gerçekleşti. Bu oranlar, çalışanların katılımcı yapıya verdiği olumlu geri bildirimi somut olarak ortaya koyarken, program içeriklerinin nesnel verilerle geliştirilmesini sağladı.

Liderlik, Takdir Kültürü ve Katılım

Çalışan bağlılığının sürdürülebilir bir seviyede kalmasında, yöneticilerin sergilediği liderlik davranışının kritik bir rol oynadığına inanıyoruz. Bu kapsamda; yöneticiler için özel olarak tasarlanan atölye programları ve yönetici etkinlik menüleri ile ekiplerin motivasyonunu ve bir araya gelişlerini destekleyen araçlar sunuldu. Yönetici Etkinlik Menüsü ile yöneticiler, piknik, kahvaltı, akşam yemeği ve doğa yürüyüşü gibi etkinlikleri planlarken kullanabilecekleri, bütçesi tanımlı ve amaca göre sınıflandırılmış seçeneklere erişti. Bu çerçevede “Çalışan Deneyimi Bütçesi” kalemi altında, birimlerde belirli oranlarda kaynak ayrılarak motivasyon ve kaynaşma etkinliklerinin sürdürülebilir şekilde yürütülmesi sağlandı.

Takdir ve teşekkür kültürünün yaygınlaştırılmasına yönelik projeler, çalışan bağlılığını doğrudan destekleyen bir diğer alan oldu. “Takdir Teşekkür Kültürünün Yaygınlaştırılması Projesi” kapsamında; çalışana teşekkürle temas edilebilecek noktalar sistematik biçimde haritalandı, yurt dışı yöneticilerine teşekkür kartları ve bilgilendirme notları gönderildi ve Liderlikte Takdirin Gücü oturumu yönetici oryantasyonlarına entegre edildi. Performans yönetiminde, ROTA performans ve ödüllendirme sistemi ile yıllık hedefler doğrultusunda yüksek performans gösteren çalışanlar Mil ödülleri ve kademe ilerlemesiyle teşvik edildi; iş arkadaşlarını takdir etme, acil durum ekiplerinde gönüllü yer alma gibi davranışlar da ödüllendirme sistemine dahil edildi.

Uzun Vadeli Yaklaşım ve Hedeflerimiz

Önümüzdeki dönemde çalışan bağlılığını ve memnuniyetini daha da güçlendirmek için, hem yurt içi hem yurt dışı organizasyonumuzda uzun vadeli hedefler belirledik. Bu hedefler arasında; çalışanların yetkinlik ve bilgi birikimlerinin geliştirilmesi, mahalli ve merkez sözleşmeli çalışanlar için adil ve şeffaf kariyer yönetimi sistemlerinin olgunlaştırılması, insan kaynağının verimliliğinin ve etkinliğinin düzenli metriklerle izlenmesi ve yurt dışı organizasyon yapısının 2028 yılına kadar ideal bir yapıya dönüştürülmesi yer alıyor. İşveren markasını güçlendiren Çalışan Değer Önermesi (Employee Value Proposition – EVP) çalışmalarının, kurum kültürünün görünür bir bileşeni haline gelmesi ve günlük işleyişe yansıması da bu yol haritasının önemli bir parçasını oluşturuyor.

İnsan Değerleri

Türk Hava Yolları'nda insan haklarına saygıyı, kurumsal kültürün temel bileşenlerinden biri olarak ele alıyoruz.

ETİK İLKELERE DAYALI GÜÇLÜ BİR YÖNETİŞİM YAPISI

İnsan haklarına saygılı bir çalışma ortamı için etik ilkelere dayalı güçlü bir yönetişim yapısı sürdürüyoruz.

Bu çerçevede amacımız; her bir çalışma arkadaşımızın, adaylık sürecinden itibaren güçlü bir kurum kültürünün parçası olduğunu hissettiği, görüş ve önerilerinin değer gördüğü, başarı ve emeğinin şeffaf mekanizmalarla takdir edildiği, fiziksel ve duygusal açıdan desteklendiği bir çalışma ortamını istikrarlı biçimde geliştirmek. 2025 yılında elde ettiğimiz bağlılık sonuçlarını, bu yolculuğun önemli bir kilometre taşı olarak görüyor; veriye dayalı insan ve kültür yönetimi yaklaşımımızı önümüzdeki dönemde daha da derinleştirmeyi hedefliyoruz.

AJet'in Geri Bildirim, Katılım ve Takdir Odaklı İnsan Kaynağı Yaklaşımı

AJet'te çalışan bağlılığı ve memnuniyeti; geri bildirim kanallarının açıklığı ve iç iletişimin sürekliliği üzerinden ele alınıyor. Kabin, kokpit ve yer çalışanlarının doğrudan temas kurabildiği HR Connect buluşmalarıyla geri bildirimler toplanarak İnsan Kaynakları İş Ortaklığı yapısı aracılığıyla ilgili birimlere aktarılıyor.

İç iletişim kapsamında doğum günü tebrikleri, yıl dönümü kutlamaları ve etkinlik duyuruları düzenli temas noktaları oluşturuyor. Bir yılını dolduran çalışanlar için yürütülen toplu etkinlik ve hediye uygulamaları kurumsal aidiyeti desteklerken, yıl içinde sergilenen iyi performanslar farklı organizasyonlar aracılığıyla takdir ediliyor. 2025 yılı boyunca bu uygulamalar çalışanlarla temasın güçlendirilmesi odağıyla sürdürüldü.

AJet'te Çalışan Deneyimini Geliştirmeye Yönelik Öne Çıkan Uygulamalar

- **Esnek çalışma saatleri:** 07.00–09.00 saatleri arasında işe giriş, 16.00–18.00 saatleri arasında çıkış
- **Yan haklar:** Pass ve Cedd bilet hakları ile yol ve yemek ödemeleri
- **Sosyal haklar:** Doğum, evlenme, vefat ve kreş destekleri
- **Bonus izin:** Yıllık izin kullanımının ardından hak kazanılan 6 günlük ek izin

Bunlara ek olarak, şirket bünyesinde yürütülen sosyal kulüp faaliyetleri, özel gün etkinlikleri ve çalışan buluşmaları; kabin, kokpit ve yer ekipleri başta olmak üzere farklı görev alanları ve arka planlardan gelen çalışanların bir araya gelmesini destekleyen, etkileşimi ve kapsayıcılığı güçlendiren bir çalışma ortamına katkı sağlıyor.

İNSAN HAKLARI

Türk Hava Yolları'nda insan haklarına saygıyı, kurumsal kültürün temel bileşenlerinden biri olarak ele alıyoruz. Tüm çalışanlarımız için onurlu, güvenli ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratmayı; bu çerçevede İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Uluslararası Çalışma Örgütü – International Labour Organization (ILO) temel sözleşmeleri ve yürürlükteki ulusal mevzuatla uyumlu bir yaklaşım sürdürmeyi esas alıyoruz. Bu yaklaşım, Ortaklığımızın yanı sıra bağlı ortaklık ve iştiraklerimizin insan kaynakları süreçlerine de referans oluşturuyor.

Çalışma hayatında insan haklarına ilişkin temel ilkemiz; ayrımcılığın her türüne, zorla çalıştırma ve çocuk işçiliğine, psikolojik ve fiziksel şiddete, mobbing ve tacize karşı sıfır tolerans yaklaşımı. İşe alım, ücretlendirme, yan haklar, terfi ve kariyer fırsatlarını; cinsiyet, dil, din, etnik köken, yaş, engellilik durumu, medeni hal veya benzeri herhangi bir ayrım gözetmeksizin, pozisyonun gerektirdiği nitelikler ve objektif kriterler temelinde yönetiyoruz. Yurt içi ve yurt dışı insan kaynakları politikalarımızı, eşit fırsat yaklaşımını güçlendirecek şekilde düzenli olarak gözden geçiriyor; ücret ve yan hak yapımızda ulusal mevzuatın yanı sıra global benchmark çalışmaları, yaşam maliyeti ve çalışan geri bildirimlerini dikkate alıyoruz.

Çalışanlarımızın sendikal haklarına ve toplu pazarlık süreçlerine saygı duyuyoruz. Toplu İş Sözleşmesi (TİS) kapsamındaki çalışanlarımızın çalışma koşulları, ücret kriterleri ve sosyal hakları TİS hükümleri ile açık biçimde tanımlanıyor; uygulamaların şeffaf ve adil bir yapıda sürdürülmesine önem veriyoruz. Yurt dışı ünitelerimizde ise ilgili ülke mevzuatı, piyasa koşulları ve performans göstergeleri çerçevesinde adil ve dengeli bir ücretlendirme ve yan hak yapısı oluşturuyor; mahalli ve merkez sözleşmeli çalışanlarımız için şeffaf kriterlere dayalı kariyer basamakları kurguluyoruz.

İnsan haklarına saygılı bir çalışma ortamı için etik ilkelere dayalı güçlü bir yönetişim yapısı sürdürüyoruz. Etik kurallarımız, Etik Kurulu Prosedürü ile tanımlanıyor; işe giriş oryantasyon programlarında tüm çalışanlara aktarılıyor ve düzenli olarak izleniyor. İş Etiği ve Davranış Kuralları El Kitabı'nın devreye alınmasıyla, çalışan davranışlarına ilişkin beklentileri daha bütüncül ve erişilebilir bir çerçevede tanımlamayı hedefliyoruz. Etik ihlale konu olabilecek her bildirim, gizlilik ve adalet ilkeleri çerçevesinde değerlendiriliyor; tespit edilen durumlarda gerekli disiplin süreçleri işletiliyor.

Farkındalık ve eğitim, insan hakları yaklaşımımızın ana unsurlarından biri. Kurumsal Etik içerikleri başta olmak üzere dijital ve sınıf içi eğitimlerle, etik davranış kültürünü, adil ve saygılı işyeri ilke ve uygulamalarını çalışanlarımızın gündelik iş pratiklerine yerleştirmeyi amaçlıyoruz. Oryantasyon, liderlik gelişim programları ve çalışan deneyimi odaklı atölyelerle, yöneticilerimizin kapsayıcı liderlik, şeffaf iletişim ve adil karar alma sorumluluklarını güçlendiriyoruz.

AJet'te de işe giriş sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak etik kurallar, Etik Kurulu Prosedürü çerçevesinde oryantasyon programlarında çalışanlara aktarılıyor. Bu sayede insan hakları, etik davranış ve kurumsal sorumluluk konularında ortak bir farkındalık zemini oluşturuluyor. Etik ilkelere uyum, Şirket tarafından düzenli olarak izleniyor.

İnsan kaynakları performansımızı; çalışan devir oranı, işe alım ve ayrılış verileri, çeşitlilik ve kapsayıcılık göstergeleri, etik bildirimler, çalışan bağlılığı anketleri ve diğer nitel–nicel verilerden oluşan kapsamlı bir gösterge setiyle izliyoruz. Bu yapı, hem risk alanlarını zamanında görünür kılan bir izleme aracı hem de iyileştirme gündemimizi besleyen stratejik bir girdi işlevi görüyor. Elde ettiğimiz içgörüler doğrultusunda iş gücü dinamiklerini daha iyi analiz ediyor, ilgili iş birimleriyle birlikte yapıcı çözümler geliştiriyor ve uzun vadeli planlamalarımıza sağlam bir zemin oluşturuyoruz. Önümüzdeki dönemde bu analizleri tedarik zincirimizi ve yurt dışı operasyonlarımızı da kapsayacak şekilde derinleterek, insan hakları kültürünü tüm değer zincirimiz boyunca daha güçlü bir biçimde yaygınlaştırmayı hedefliyoruz.

Çalışan Sağlığı ve Güvenliği

KÜRESEL ÖLÇEKTE
KABUL GÖREN YÜKSEK STANDARTLAR

İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarımızı tasarlarken yalnızca 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun gereklerini değil, küresel ölçekte kabul gören yüksek standartları da esas alıyoruz.

İSG, SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARIMIZIN TEMEL UNSURLARINDAN BİRİ

İş sağlığı ve güvenliğini sürdürülebilir başarımızın temel unsurlarından biri olarak görüyor; İSG risk yönetimini tüm süreçlerimizin doğal parçası haline getiriyoruz.

Operasyonel güvenilirliğimizin temelinde, çalışanlarımızın ve paydaşlarımızın sağlığını güvence altına alan güçlü bir iş sağlığı ve güvenliği kültürü yer alıyor. Tüm lokasyonlarımızda fiziksel ve zihinsel iyilik halini destekleyen uygulamalar yürütürken, proaktif ve katılımcı bir yaklaşımla güvenli çalışma ortamlarını sürekli geliştiriyoruz. Operasyonel açıdan kritik görevlerde çalışan ekiplerimizin fiziksel ve zihinsel yeterliliğini korumayı ise, hem hizmet kalitemizin hem de güvenilir operasyonlarımızın sürdürülebilirliği açısından stratejik bir öncelik olarak görüyoruz.

İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarımızı tasarlarken yalnızca 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun gereklerini değil, küresel ölçekte kabul gören yüksek standartları da esas alıyoruz. Bu doğrultuda ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'ni uyguluyor; çalışan katılımını teşvik eden bir yapıyla sistemi işletiyoruz. Böylece iş kazaları, meslek hastalıkları ve yaralanmalara ilişkin riskleri sistematik biçimde tespit ediyor, düzeltici ve önleyici tedbirlerle kontrol altına alıyoruz. İş Sağlığı ve Güvenliği Politikamız; kurallara uyum, insan odaklı büyüme, katılım ve danışma, güçlü liderlik ve kaynak temini, risk ve fırsat yönetimi ile sürekli iyileştirme ilkelerine dayanıyor. Bu ilkeleri hayata geçiren tüm süreç ve prosedürleri İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi El Kitabı'nda tanımlıyoruz.

İSG ilke ve kurallarımızı Toplu İş Sözleşmeleri ile çalışan temsiliyetiyle güvence altına alıyor; kurumsal dokümantasyon yönetimi üzerinden özellikle operasyonel süreçlerimize ilişkin el kitabı ve prosedürleri entegre ederek yasal gerekliliklerin ötesine geçen uygulamalar geliştiriyoruz. Yeni yatırımlarımızda, filo büyütme kararlarımızda ve teknolojik altyapı projelerimizde çalışanlarımızın, müşterilerimizin, tedarikçilerimizin, alt işverenlerimizin ve iştiraklerimizin güvenliğini gözetiyor; en düşük riskli ekipman ve organizasyonları tercih ediyoruz. ISO 45001 kapsamındaki uygulamalarımız, Kalite Güvence Başkanlığımızın yanı sıra SHGM, IOSA ve ICAO gibi ulusal ve uluslararası havacılık otoritelerinin denetimleriyle düzenli olarak gözden geçiriliyor.

Risk Yönetimi, Dijital Altyapı ve Performans Takibi

İş sağlığı ve güvenliğini sürdürülebilir başarımızın temel unsurlarından biri olarak görüyor; İSG risk yönetimini tüm süreçlerimizin doğal parçası haline getiriyoruz. Tehlike kaynaklarını belirliyor, potansiyel riskleri analiz ediyor, önlemleri puanlayarak aksiyon planları oluşturuyor ve çalışma alanlarımız ile ekipmanlarımızın risk değerlendirmelerini düzenli aralıklarla güncelliyoruz. Yerleşkelerimizde, istasyonlarımızda ve uçaklarımızda yürütülen saha gözetimleri ve ramak kala bildirimleri bu döngüyü sürekli besliyor.

Bu yapının dijital omurgasını İSG Pro oluşturuyor. Denetimler, risk değerlendirmeleri, uygunsuzluklar ve iyileştirme aksiyonlarını tek platformda kaydediyor ve izlenebilir hale getiriyoruz. İSG Pro verilerini, Faal ve Qualiteam sistemlerinden gelen bilgilerle birlikte Power BI üzerinde analiz ederek yöneticilerimize güncel dashboard'lar üzerinden hızlı ve güvenilir veri akışı sağlıyoruz.

Yılda iki kez toplanan Uyumluluğu Gözden Geçirme Kurulu'nda İSG performansımızı ve iyileştirme alanlarını değerlendiriyoruz. Genel Müdür ve ilgili yöneticilerimizle paylaşılan periyodik raporlarımızda; iş kazaları, kaza sıklık oranları, ramak kala olaylar, periyodik kontroller, iş hijyeni uygunsuzlukları ve acil durum tatbikatları başta olmak üzere tüm kritik göstergeleri sistematik biçimde takip ediyoruz.

Önleyici Uygulamalar ve Saha Programlarımız

İş sağlığı ve güvenliği kültürümüzü, çalışanlarımızın katılımıyla güçlendirdiğimiz önleyici uygulamalarla geliştiriyor; risk değerlendirmeleri, saha gözetimleri, ramak kala bildirimleri ve aksiyon takibiyle çalışma ortamlarımızın güvenliğini sürekli iyileştiriyoruz. Bu çerçevede öne çıkan uygulamalarımız;

- **İSG Gönüllüsü Projesi** ile tercihen A, B veya C sınıfı İş Güvenliği Uzmanlığı sertifikasına sahip ve İSG alanında gönüllü olan kokpit ve kabin çalışanlarımızı sürece aktif olarak dahil ediyoruz. İş Güvenliği Uzmanlarımız ve İşyeri Hekimlerimizle birlikte uçaklarda saha gözlemleri yapıyor; gönüllülerimizin uçuşlarda, konaklama yaptıkları otellerde ve havalimanlarında karşılaştıkları ramak kala olayları raporlamasını teşvik ederek İSG bilincini yaygınlaştırıyoruz. Ayrıca İSG Gönüllüsü kabin ekipleri, uçuş öncesinde ve ekip odalarında planlı iş sağlığı ve güvenliği bilgilendirmeleri yaparak güvenlik kültürümüzün gelişmesine katkı sunuyor.
- **İSG Yetkinlik Oturumları** ile ilk üç ayını tamamlayarak operasyon deneyimi kazanan kabin memurlarımıza; iş kazası süreçlerinin önemi, güvenli çalışma yöntemleri ve süreçlerin etkin yönetimini vaka örnekleri üzerinden aktarıyoruz.
- **İSG Çalıştaylarımızda** kabin çalışanlarımızın yaşadığı iş kazalarını analiz ediyor, en sık görülen kaza türlerini belirliyor ve İSG Gönüllülerimiz, İSG Delegelerimiz ve kaza yaşayan ekiplerimizle birlikte çözüm odaklı çalışmalar yürütüyoruz.
- **Kişisel Koruyucu Donanım Master formları** ile başkanlıklar bazında tüm görev alanları için ihtiyaç duyulan kişisel koruyucu donanımları standartlarıyla birlikte kayıt altına alıyor; yasal mevzuat ve TSE standartlarına uygun KKD'leri (kişisel koruyucu donanım) temin ederek çalışanlarımıza sunuyoruz.
- **Elektrik tesislerinde LOTO (Kilitleme–Etiketleme) uygulamamızı** devreye alarak bakım ve onarım çalışmalarında sıfır kaza hedefimize yönelik önemli bir adım attık. Tesislere özel tasarlanmış ürünler temin ettik, çalışanlarımıza uygulamalı eğitimler verdik, prosedürlerimizi oluşturduk ve düzenli saha denetimleriyle uygulamanın sürdürülebilirliğini güvence altına aldık.
- **Kapalı Alan Çalışmalarına Yönelik Kurumsal İyileştirme Projesi** kapsamında İstanbul Havalimanı yerleşkemizdeki binalarda kapalı alanları tespit ettik, bu alanlara özel güvenlik ekipmanlarının teminini gerçekleştirdik ve prosedürlerimizi yayımlama aşamasına getirdik. Böylece kapalı alanlardaki riskleri azaltmaya ve sıfır kazaya yönelik kültürümüzü güçlendirmeye odaklanıyoruz.
- **TurkishMSAR Projesi** ile 72 kişiden oluşan kentsel arama-kurtarma ekibimizi kurduk. 20 milyon TL'lik bütçeyle 3 binden fazla teknik ekipman tedarik ettik ve ekiplerimize ileri seviye eğitimler aldırdık. Ayrıca iştirak firmalarımız olan TSS ve Turkish Technic'te de arama–kurtarma ekiplerinin kurulmasını destekledik; süreçlerin sağlıklı ilerlemesi için mentörlük rolü üstlendik. AFAD koordinasyonunda ulusal ve uluslararası afet operasyonlarına katılacak bu ekibin akreditasyon sürecini tamamlamak için çalışmalarımıza devam ediyoruz.

Çalışan Sağlığı ve Güvenliği

İSG bültenleri, mailing çalışmaları ve İSG Eğitmen Bülteni ile kaza verilerine dayalı gündem konularını, korunma yöntemlerini ve iyi uygulamaları düzenli olarak paylaşıyoruz.

28
İSG Kurulu Toplantısı

2.397
Sağlıklı Beslenme Danışmanlığı

İş kazalarını önlemek için işyerlerimizde kapsamlı risk değerlendirmeleri yapıyor; uygun aydınlatma, havalandırma ve ergonomik koşulları sağlıyor; sahada yaşanan olaylara ilişkin görsellerle desteklenen kaza paylaşım raporları hazırlıyoruz. Bu raporları ilgili başkanlıklardaki İSG temsilcilerine iletiyor; tüm ekiplerin benzer durumlarla karşılaştıklarında nasıl hareket etmeleri gerektiğine ilişkin ortak bir farkındalık geliştirmesini hedefliyoruz. 2025 yılı içinde toplam 39 kaza paylaşım raporunu ilgili birimlerle paylaştık.

İSG Kültürü, Katılım ve Ödüllendirme

İSG kültürümüzü çalışanlarımızın aktif katılımıyla güçlendiriyoruz. İSG kurullarımız ve çalışan temsilcilerimiz; risklerin belirlenmesi, önleyici tedbirlerin alınması ve güvenli çalışma ortamının sağlanması süreçlerinde etkin rol alıyor. 2025 yılında İstanbul ve yurt içi istasyonlarımızda 28 İSG Kurulu toplantısı gerçekleştirdik. Kurullarda 35'i kadın, 87'si erkek olmak üzere toplam 122 çalışan temsilcimiz görev aldı; 2025 yılı katılım oranı %50'nin üzerinde gerçekleşti.

İSG kültürünü destekleyen ve çalışan katılımını artıran uygulamalarımız:

- İSG bültenleri, mailing çalışmaları ve İSG Eğitmen Bülteni ile kaza verilerine dayalı gündem konularını, korunma yöntemlerini ve iyi uygulamaları düzenli olarak paylaşıyoruz.
- Dünya İş Sağlığı ve Güvenliği Haftası'nda İSG Gönüllülerimizle çeşitli etkinlikler düzenliyor, sahada görünürlük sağlıyoruz.
- Kabin ve kokpit ekiplerimiz için hazırladığımız İSG broşürlerini Crew Garden'da masalara yerleştiriyor, karton bardaklarımızda kullandığımız sloganlarla farkındalık yaratıyoruz.
- Crew Garden'daki masalara yerleştirdiğimiz föylüklerdeki QR kodlarla ramak kala bildirimlerinin hızlı ve pratik biçimde iletilmesini sağlıyoruz.
- Kurumsal UP uygulamamız içinde "Farkındaysak Güvendeyiz" mottosuyla İş Sağlığı ve Güvenliği grubu oluşturduk. Burada paylaştığımız içeriklerle özellikle kabin ve kokpit ekiplerimizde iş sağlığı ve güvenliği bilincini artırmayı hedefliyoruz.
- İSG Tabu Kartları etkinlikleriyle iş güvenliği konularını oyunlaştırılmış bir formatta ele alıyor; bulmacaları doğru yanıtlayan kabin ve kokpit ekiplerimiz arasından kurayla seçilen çalışanlarımıza ödüller takdim ediyoruz.
- Acil durum ekiplerinde görev alan çalışanlarımızı UPwards Mil ödül sistemi ve fikir yarışmalarıyla teşvik ediyoruz. İSG süreçlerine katkı sağlayan yaklaşık 1.693 acil durum ekibi üyemizi Millerle ödüllendirdik.
- Ortaklık genelinde gönüllü çalışanlarımız ve yöneticilerimizin katılımıyla tasarladığımız "İş Güvenliği Yürüyüşleri" ile açık iletişimi desteklemeyi, sahadaki iyi uygulamaları gözlemlemeyi ve yöneticilerimizin İSG süreçlerine görünür katılımını artırmayı hedefliyoruz.

Sağlık Hizmetleri ve İyi Oluş Programlarımız

Çalışanlarımızın iyi oluş halini, iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımımızın ayrılmaz bir parçası olarak ele alıyoruz. Fiziksel, zihinsel ve sosyal iyilik halini destekleyen bütünsel bir sağlık yönetimi kurguluyoruz.

Bu kapsamda;

- Poliklinik hizmetlerimizle çalışanlarımızın gündelik sağlık ihtiyaçları için muayene, temel tedavi ve gerektiğinde ileri tedavilere yönlendirme süreçlerini yürütüyor; koruyucu sağlık yaklaşımını önceliklendiriyoruz.
- Tıbbi danışmanlık hizmetlerimizle çalışanlarımızı merak ettikleri sağlık konularında ve kurum içi sağlık uygulamalarımız hakkında bilgilendiriyoruz.
- Psikolojik destek uygulamalarımızla bireysel görüşme, danışmanlık ve gerekli yönlendirme süreçlerini yönetiyor; stres yönetimi, kriz durumları ve ruhsal iyi oluş alanlarına odaklanıyoruz.
- Beslenme danışmanlığı ile çalışanlarımızın beslenme alışkanlıklarını değerlendiriyor, kişiye özel beslenme planları oluşturuyoruz.

2025 yılında çalışanlarımız için 2.397 sağlıklı beslenme danışmanlığı, 551 psikolojik danışmanlık, 4.259 tıbbi danışmanlık ve 57.718 poliklinik muayenesi gerçekleştirdik. Çalışanlarımızın genel sağlık konularında farkındalığını artırmak için 14 webinar düzenledik; yurt dışı çalışanlarımız için dört modüllük wellbeing seminer programı ve yönetici gruplarımız için "takdir ve teşekkürün önemi" temalı seminerler organize ettik.

Sağlık süreçlerimizin yönetimini Sağlık Otomasyon Programı üzerinden gerçekleştiriyor; programı hem kullanıcı kolaylığı hem de veri kalitesi açısından daha verimli hale getirecek geliştirmeleri adım adım devreye alıyoruz. Healthy mobil uygulamamızla çalışanlarımızın sağlık bilgilerini, tıbbi kayıtları ve özel sağlık sigortası modüllerini tek platformda buluşturuyoruz. Up uygulamamızda açtığımız "İş Güvenliği" bölümünde belirli periyotlarla İSG içerikleri paylaşıyoruz.

İş Sağlığı ve Güvenliği Performansımız

2025 yılında, çalışan sağlığını ve iş güvenliğini güçlendiren iyileştirmeleri sistemli biçimde hayata geçirdik; risk temelli yaklaşımımızı daha geniş bir alana yaydık. Bu dönemde kaza sıklık oranımız 17,37, kaza ağırlık oranımız ise 140,40 oldu. Dönem içerisinde aldığımız ramak kala bildirimi ise 2.481 oldu.

Çalışma alanlarımızda 2.787 saha gözetimi gerçekleştirdik ve iş yeri hekimliği kapsamında 155.734 sağlık hizmeti sunduk. İSG Pro, Faal ve Qualiteam sistemleri üzerinden tüm göstergeleri düzenli olarak izliyor, analiz ediyor ve elde ettiğimiz bulguları doğrudan performans yönetimi ve karar süreçlerimize entegre ediyoruz.

İş Sağlığı ve Güvenliği Verileri *	2021	2022	2023	2024	2025
Kaza Sıklık Oranı	7,82	15,58	17,60	17,99	17,37
Kaza Ağırlık Oranı	63	116,27	203,09	150,4	140,40
Meslek Hastalığı Vaka Adedi	0	0	0	1	0
İş Kazası Sonucu Ölüm	0	0	1	3	0
Saha Gözetimi Adedi	204	460	673	1.144	2.256
Hekimlik Faaliyeti Adedi	125.326	184.219	177.048	178.394	157.452

**2025 yılı Kaza Sıklık Oranı ve Kaza Ağırlık Oranı verileri sadece doğrudan istihdam kapsamında hesaplanmıştır.*

İSG Eğitimleri	2021	2022	2023	2024	2025
İSG Eğitimleri Katılımcı Sayısı	153.579	91.104	173.319	133.047	30.515
İSG Eğitim Süresi (kişi*saat)	-	24.461	128.453	120.423	163.394

İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri

İSG kültürümüzü güçlendirmenin en etkili yollarından birinin eğitim olduğuna inanıyoruz. Bu nedenle zorunlu eğitimlerin ötesine geçen, katmanlı bir eğitim stratejisi uyguluyor; eğitim içeriklerimizi mevzuata uyumun yanı sıra sağlık, teknik konular ve birimlere özgü risk başlıklarını kapsayacak şekilde kurguluyoruz. Temel İSG eğitimlerini işe yeni başlayan çalışanlarımıza sınıf ortamında yüz yüze, tazeleme eğitimlerini ise çevrim içi senkron oturumlarla sunuyoruz. İşe başlayan çalışanlarımıza önce 2 saatlik İSG eğitimi, ardından az tehlikeli işyerleri için 8 saatlik, tehlikeli sınıf işyerlerimiz için 12 saatlik temel sınıf eğitimi planlıyoruz. Altı aydan uzun süre işten uzak kalan çalışanlarımız, göreve döndüklerinde bulundukları tehlike sınıfına uygun İSG eğitimi alıyorlar. ISO 45001 farkındalık eğitimleriyle de sistem yaklaşımına ilişkin bilgi düzeyini sürekli güçlendiriyoruz.

Çalışan Sağlığı ve Güvenliği

Acil durum süreçlerinde ekiplerimizin tatbikatlara katılımını daha sağlıklı izleyebilmek için, İSG Pro sistemi üzerinden tüm sorumlu ekiplere gönderilebilecek değerlendirme formları tasarlıyoruz.

HER FAALİYETİN KENDİ DİNAMİKLERİNE DUYARLI BİR YAPI

Grup şirketlerimizde iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımını, ortak bir stratejik çatı altında ancak her faaliyetin kendi dinamiklerine duyarlı bir yapıyla yönetiyoruz.

İş Sürekliliği

Hizmet sürekliliğimizi; çalışan sağlığı, devamsızlık yönetimi ve operasyonel uygunluk ekseninde ele alıyoruz. Operasyonlarımızın kesintisiz devam edebilmesi için kritik görevlerde çalışan ekiplerimizin devamsızlık oranlarını düzenli olarak izliyor; izin, rapor ve görevlendirme süreçlerini dijital sistemler üzerinden şeffaf ve hızlı biçimde yönetiyoruz.

Operasyonel güvenliği korumak amacıyla ilgili görevlerde çalışan ekibimizin fiziksel ve tıbbi uygunluğunu sürekli değerlendiriyor; gerekli gördüğümüz durumlarda çalışanlarımızı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yetkilendirilen sağlık kuruluşlarına yönlendiriyoruz. İşe yeni başlayan ve uzun süreli devamsızlık sonrası görevine dönen çalışanlarımıza mevzuata uygun İSG eğitimleri sunuyoruz. İş kazası yaşayan çalışanlarımızı kaza araştırma süreçleri hakkında bilgilendiriyor; tüm çalışanlarımızın periyodik sağlık muayenelerini tamamlıyoruz. Yasal mevzuat ve Toplu İş Sözleşmesi hükümleri doğrultusunda tazminat, danışmanlık ve rehabilitasyon destekleri sağlıyoruz.

Acil durum süreçlerinde ekiplerimizin tatbikatlara katılımını daha sağlıklı izleyebilmek için, İSG Pro sistemi üzerinden tüm sorumlu ekiplere gönderilebilecek değerlendirme formları tasarlıyoruz. Bu yapı sayesinde katılım oranı düşük ekipler için ilave eğitimler ve hatırlatmalar planlayarak iş sürekliliği ve acil durum hazırlık seviyemizi daha da güçlendirmeyi hedefliyoruz.

Grup Genelinde Hedefimiz Aynı: Güvenli Çalışma

Grup şirketlerimizde iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımını, ortak bir stratejik çatı altında ancak her faaliyetin kendi dinamiklerine duyarlı bir yapıyla yönetiyoruz. Dijitalleşme, veri odaklı yönetim, çalışanların iyi oluşu, mühendislik temelli risk azaltma ve kurumsal dayanıklılık eksenlerinde güçlenen bu yapı sayesinde; küresel trendleri yakından izlerken, her iştirakimizin kendi operasyonel gerçekliğine uygun ve iyi uygulama niteliği taşıyan çözümler geliştirmesini destekliyoruz.

Bu yaklaşımın önemli unsurlarından biri, iş sağlığı ve güvenliğinin dijital ortamda bütünleşik biçimde izlenmesi. Turkish Cargo'da operasyon yoğunluğu yüksek sahalarda yürütülen çalışmalar, İSG Pro ve analitik panolarla tek merkezden takip edilebilir hale geliyor. Ramak kala bildirimlerinin, saha gözetimlerinin ve ekipman kontrollerinin aynı veri seti içinde toplanması; risklerin daha erken tespit edilmesine ve iyileştirme aksiyonlarının operasyonla eş zamanlı ilerlemesine imkan veriyor.

Bir diğer odak alanımız, çalışanların fiziksel ve zihinsel iyi oluşunu birlikte ele alan bütünsel sağlık yaklaşımı. AJet'te kabin ve kokpit ekiplerinin uçuş yoğunluğuna uygun şekilde yapılandırılan danışmanlık, psikolojik destek ve beslenme programları; Healthy uygulaması ve dijital randevu süreçleriyle destekleniyor. Böylece sağlık hizmetlerine erişim kolaylaşırken, çalışan geri bildirimlerinin sisteme düzenli olarak yansıdığı daha katılımcı bir yapı güçleniyor.

Mühendislik temelli risk azaltma çalışmaları ise tasarım ve planlama aşamasına taşınarak kalıcı çözümler üretmemize yardımcı oluyor. Turkish Technic'te yürütülen LOTO uygulamaları ve kapalı alanlar için geliştirilen kurumsal iyileştirme projeleri, kritik iş adımlarında güvenlik bariyerlerinin güçlendirilmesini sağlıyor. Ekipman seçiminden prosedür tasarımına uzanan bu yaklaşım, iş kazalarının önlenmesinde reaktif önlemler yerine proaktif bir standart oluşturuyor.

Kurumsal dayanıklılık alanında ise acil durum yönetimi ve arama-kurtarma kapasitemizi sistematik biçimde geliştiriyoruz. TurkishMSAR yapılanması ile afet senaryolarına yönelik hazırlık seviyesini yükseltirken, farklı birimler arasında koordinasyonu ve karar alma süreçlerini güçlendiriyoruz. Bu yapı, yalnızca olağanüstü durumlara müdahale kapasitemizi artırmakla kalmıyor; aynı zamanda tüm Grup genelinde güvenlik kültürünün daha da derinleşmesine katkı sağlıyor.

Uçuş Emniyeti ve Güvenliği

EMNİYET VE GÜVENLİK BAŞARIMIZIN VAZGEÇİLMEZ KOŞULU

DÖRT UNSUR ÜZERİNDE YAPILANDIRILAN SİSTEM

Emniyet Yönetim Sistemimizi, Safety Management System (SMS), ICAO Annex 19 Safety Management ve ICAO Safety Management Manual – Doc 9859 rehberliğinde dört temel unsur üzerinde yapılandırıyoruz.

Uçuş emniyetini ve uçuş güvenliğini, Türk Hava Yolları'nda görevimizin her aşamasını şekillendiren temel öncelik olarak konumlandırıyoruz. Yolcularımızın, ekiplerimizin ve iş ortaklarımızın emniyet ve güvenliğini, küresel ölçekteki itibarımızın ve operasyonel başarımızın vazgeçilmez koşulu kabul ediyoruz. Bu yaklaşımı; Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu – International Civil Aviation Organization (ICAO), Avrupa Birliği Havacılık Emniyeti Ajansı – European Union Aviation Safety Agency (EASA), Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) ve Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği – International Air Transport Association (IATA), FAA - Federal Havacılık İdaresi düzenlemeleriyle tam uyum içinde sürdürüyoruz.

Operasyonlarımızda uluslararası literatürde kabul gören ayrımı esas alarak uçuş emniyetini (safety), teknik, operasyonel, insan faktörü ve organizasyonel tehlikelerden kaynaklanabilecek risklerinin yönetimini; uçuş güvenliğini (security) ise sivil havacılığa yönelik kasıtlı ve yasa dışı eylemlere karşı koruma sağlayan önleyici ve caydırıcı tedbirlerin uygulanmasını hedefleyen iki tamamlayıcı alan olarak ele alıyoruz. Böylece uçuş emniyeti kapsamında kazaları ve istenmeyen olayları önlemeyi hedeflerken, yasa dışı müdahalelere karşı çok katmanlı bir güvenlik yapısı kuruyoruz.

UÇUŞ EMNİYETİ

Emniyet Yönetim Sistemimiz ve Risk Yaklaşımımız

Emniyet Yönetim Sistemimizi, ICAO Annex 19 Safety Management ve ICAO Safety Management Manual – Doc 9859 rehberliğinde dört temel unsur üzerinde yapılandırıyoruz: Emniyet Politikası ve Amaçları, Emniyet Risk Yönetimi, Emniyet Güvencesi ve Emniyet Teşviki. Bu çerçeve; Uçuş, Kabin, Bakım, İkram, Uçuş Eğitim, Kargo, ve Yer Operasyonları ile operasyonlarımıza doğrudan veya dolaylı katkı sağlayan tüm birimlerimizi ve iştiraklerimizi kapsıyor.

Risk yönetiminde reaktif yaklaşımla yetinmiyor, proaktif ve öngörüye dayalı bir model benimsiyoruz. Emniyet bildirimlerini, olay kayıtlarını, uçuş verilerini ve saha gözlemlerini Emniyet Bildirim Sistemi yazılımı – Aviation Quality Database (AQD) üzerinde topluyor; riskleri ulusal ve uluslararası standartlara uygun olarak sınıflandırıp yönetiyoruz. Emniyet hedeflerimizle uyumlu olarak, emniyet performans göstergeleri – Safety Performance Indicator (SPI) setimizi aylık bazda izleyerek emniyet seviyesindeki trendleri yakından takip ediyoruz.

2025 yılında pist ihlalleri, istikrarsız yaklaşmalar, kuyruk sürtme, Kontrollü Uçuşla Araziye Tehlikeli Yaklaşma–Controlled Flight Into Terrain (CFIT), GPS kaybı, limit sürat aşımı, yakıt yönetimi ve pushback sırasında prosedür uyumsuzlukları başta olmak üzere belirli risk alanlarına odaklandık. Bu alanlarda simülatör eğitimlerini güçlendirdik, meydan ve hat bazlı operasyonel düzenlemeler yaptık, el kitaplarımızı ve rehberlerimizi güncelledik. Filo bilgilendirmeleri ve saha eğitimleriyle ekiplerimizi destekledik. Haftalık ve aylık SPI toplantıları, kök neden analizleri ve eylem planlarımızla riskleri kabul edilebilir seviyede tutmayı hedefliyoruz.

Ayrıca European Aviation Safety Agency (EASA) tarafından yürütülen ve önde gelen emniyet parametrelerinden biri kabul edilen Safety Assessment of Foreign Aircraft (SAFA) programı kapsamında, ülkemiz bayrak taşıyıcı havayolu olarak SAFA oranımızı Avrupa ülkeleri ortalamasından daha iyi seviyede tutuyoruz.

Dijitalleşme ve Veri Odaklı Emniyet Yönetimi

Emniyet Yönetim Sistemimizi dijitalleşme ve ileri analitikle güçlendiriyoruz. Uçuş Veri İzleme – Flight Data Monitoring (FDM) Next projesiyle, yüksek hacimli uçuş verisini daha hızlı ve daha güçlü matematiksel modellerle analiz etmemize imkan tanıyan yeni nesil bir yazılıma geçiş sürecini yönetiyoruz. Bu sayede, filo büyüklüğümüz ve uçuş sayımız artsa da emniyetle ilgili kritik durumları ve ölçümleri ayrıntılı bir biçimde izleyebiliyoruz.

Flight Animation Software – CEFA FAS ve Aviation Mobile Services – CEFA AMS çözümleriyle kokpit ekiplerimize güçlü bir geri bildirim ortamı sunuyoruz. Pilotlarımız, gerçekleştirdikleri seferleri görsel olarak inceleyerek bireysel performanslarını değerlendirme fırsatı bulurken, olay incelemelerinde bu altyapı kullanılıyor.

SafeTHY Emniyet Bilgi Bankası projesiyle emniyetle ilgili tüm veriyi tek bir platformda bir araya getiriyoruz. 2025 yılı itibarıyla ekip ve uçuş veri analiz sonuçlarının eşleştirildiği ilk fazı tamamladık; farklı operasyonel sistem entegrasyonlarını kapsayan ikinci faz üzerinde çalışıyoruz. Projenin ilerleyen safhasında, bireysel ve filo bazlı risk profillerini daha net ortaya koymayı ve kanıta dayalı eğitim modellerimizi bu profil bilgileriyle desteklemeyi hedefliyoruz.

Veri tarafında, emniyet yazılımlarının otomasyonu ve iş zekası gösterge tabloları (dashboardları) karar alma süreçlerimizi hızlandırıyor. Python tabanlı otomasyonlarla manuel raporlama yüklerini azaltıyor, iş zekası platformları üzerinden hazırladığımız dinamik ekranlarla yöneticilerimize gerçek zamanlı risk görünürlüğü sağlıyoruz. Böylece belirli bir meydanda artan yaklaşma ihlali ya da belirli bir tipte yoğunlaşan kuyruk sürtme (Tailstrike) riski gibi trendleri erken yakalayıp hızlı aksiyon alıyoruz.

Bitkinlik Risk Yönetim Sistemi – Fatigue Risk Management System (FRMS) ile ekip planlamalarını bilimsel temele oturtuyoruz. Boeing Alertness Model (BAM) zindelik değerlerini dikkate alarak uçuş paternleri tasarlıyor, gerçekleşen operasyon sonrası bitkinlik bildirimlerinden elde ettiğimiz içgörülerle planlama süreçlerimizi sürekli iyileştiriyoruz.

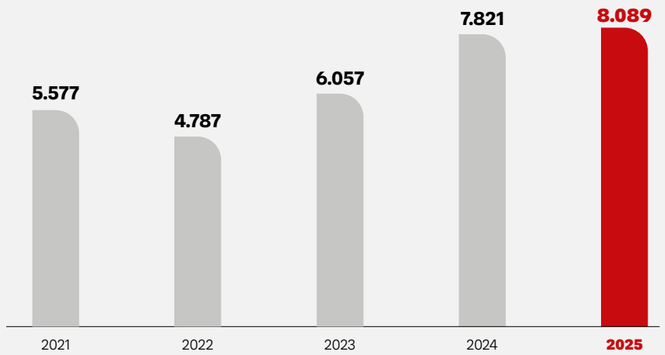
Alkol ve psikoaktif madde taramalarını da uçuş ekiplerinin yeterlilik takibinin ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. Sağlık birimlerimizle birlikte yürüttüğümüz süreçlerde, görev öncesi uygunluk kontrollerini sistematik ve şeffaf bir çerçeveyle yönetiyoruz.

Emniyet Kültürü, Farkındalık ve Eğitimler

Emniyet kültürünü, raporlamayı teşvik eden ve öğrenmeyi merkeze alan bir anlayışla güçlendiriyoruz. Emniyet bildirimlerini cezalandırma aracı olarak değil, sistemi geliştiren bir geri bildirim kanalı olarak ele alıyoruz. Up platformu üzerinde oluşturduğumuz meSAFE grubunda emniyet odaklı içerikler paylaşıyor; UpWards modülüyle emniyete anlamlı katkı sağlayan raporları ödüllendiriyoruz.

UÇUŞ EMNİYETİ FAALİYET VERİLERİ

Raporlama Performansı*



** 100.000 Uçuşa Normalize Edilmiş Veriler*

Uçuş Emniyeti Göstergeleri	2021	2022	2023	2024	2025
Kaza Oranı (Milyon sektör başına uyumlaştırılmış oran)	0	0	0	1*	0
Havacılık Emniyeti Düzenlemelerine Uyumsuzluk Nedeniyle Yaptırım Sayısı (adet)	0	0	0	0	0

** 18 Ekim 2024 tarihinde Dublin'de kuyruk sürtmesi sonucu meydana gelen olaydır.*

Uçuş Emniyeti ve Güvenliği

Kabin Ekipleri için teorik ve pratik eğitimlerle acil durumların yönetimi gerçekleştirilmekte; eğitim programlarına göre ASSCL, kural dışı yolcu, restrain, bomba ihbarı vb. uygulamalar senaryolarla canlandırılarak uygulanmaktadır.

YETKİNLİK BAZLI DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Eğitim müfredatımızı en güncel emniyet verilerine göre yeniden tasarlıyor; yetkinlik bazlı değerlendirme sistemiyle pilotlarımızın acil durumları en başarılı şekilde yönetme becerilerini geliştiriyoruz.

Emniyet farkındalığını artırmak için farklı formatlarda iletişim kanalları kullanıyoruz. Pilot bilgilendirme seminerleri, Emniyet Webinarları, saha toplantıları ve filo duyuruları ile güncel olaylar, riskli trendler ve iyi uygulamaları paylaşıyoruz. Kurumsal Emniyet Başkanlığı'nın koordinasyonunda, "İşimiz Emniyet, Gücümüz Emniyet" gibi oturumlarla çalışanlarımızın görüşlerini doğrudan dinliyor; anketlerle emniyet algısını ve iyileştirme alanlarını düzenli olarak ölçüyoruz.

Uçuş Eğitim tarafında, Kanıta Dayalı Eğitim – Evidence Based Training (EBT) yaklaşımını temel alıyoruz. Eğitim müfredatımızı en güncel emniyet verilerine göre yeniden tasarlıyor; yetkinlik bazlı değerlendirme sistemiyle pilotlarımızın acil durumları en başarılı şekilde yönetme becerilerini geliştiriyoruz. Ayrıca uçuş emniyetini artırmak için hata yönetimi, pas geçme gibi ilave eğitimler planlıyor; simülatör ve yer eğitimlerini ortak bir çerçevede kurguluyoruz. 2026'dan itibaren standart Simülatör uçuşlarına ek, operasyonel konuları içeren "5. Simülatör" programını devreye almayı planlıyoruz. Dispeçerler için uçuş emniyetini doğrudan destekleyen eğitimlerin verilmesini sağlıyoruz.

Kabin Ekipleri için teorik ve pratik eğitimlerle acil durumların yönetimi gerçekleştirilmekte; eğitim programlarına göre uçak güvenlik araması, kural dışı yolcu, restrain, bomba ihbarı vb. uygulamalar senaryolarla canlandırılarak uygulanmaktadır. Her yıl kabin operasyonunda yaşanılan güvenlikle ilgili durumlar hakkında geri bildirim alıyor ve bu olayları ders içeriklerimize dahil ederek farkındalığı artırmayı hedefliyoruz.

Emniyet Toplantıları ve Denetimler

Emniyet yönetimini güçlü bir yönetişim yapısı içinde sürdürüyoruz. En üst düzey stratejik komitemiz olan ve Genel Müdür ile üst düzey yöneticilerimizin katılımıyla üç aylık periyotlarda gerçekleştirdiğimiz Emniyeti Gözden Geçirme Kurulu (EGGK) ile yılda iki kez düzenlediğimiz Bitkinlik Eylem Grubu (BEG) toplantılarında; emniyet performans göstergelerini, öncelikli risk alanlarını, trendleri ve alınan aksiyonların etkinliğini bütüncül bir yaklaşımla değerlendiriyoruz.

Bu stratejik çerçeveyi, Uçuş Operasyon Emniyet Eylem Grubu ile Bakım ve Yer Operasyon Emniyet Eylem Grubu toplantıları aracılığıyla taktik seviyede detaylandırıyor; Uyumluluk ve Emniyet Koordinasyon Toplantısı ile kalite ve emniyet birimlerimiz arasında etkin eşgüdüm sağlıyoruz. Operasyonel düzeyde ise emniyet performansını her ay gerçekleştirdiğimiz Emniyet Takip Toplantıları kapsamında izliyor ve değerlendiriyoruz.

Bu bütüncül yapı sayesinde emniyet yönetimimizi stratejik, taktik ve operasyonel seviyelerde entegre ve süreklilik esaslı bir sistem olarak işletiyoruz.

İç denetimler, ulusal otorite denetimleri ve uluslararası programlar, emniyet performansımıza dış bakış kazandırıyor. Yürüttüğümüz iç denetimlerle süreçlerimizin mevzuat ve dokümantasyonla uyumunu test ediyor; tespit edilen her bulgu için kök neden analizi yapıyor, düzeltici ve önleyici faaliyetler planlıyor ve bu faaliyetlerin etkinliğini izliyoruz.

IATA Operational Safety Audit (IOSA) programı kapsamındaki uyum ve hazırlık çalışmalarımızı 2025 yılında da sürdürdük. Bulguları kısa sürede kapatıyor, el kitabı revizyonları, bültenler, filo duyuruları ve eğitimlerle sahadaki farkındalığı artırıyoruz. Yabancı Hava Aracı Emniyet Raporlama Performansı – Safety Assessment of Foreign Aircraft (SAFA) programı kapsamındaki denetimler, uluslararası emniyet seviyemizi gösteren önemli göstergeler olmaya devam ediyor.

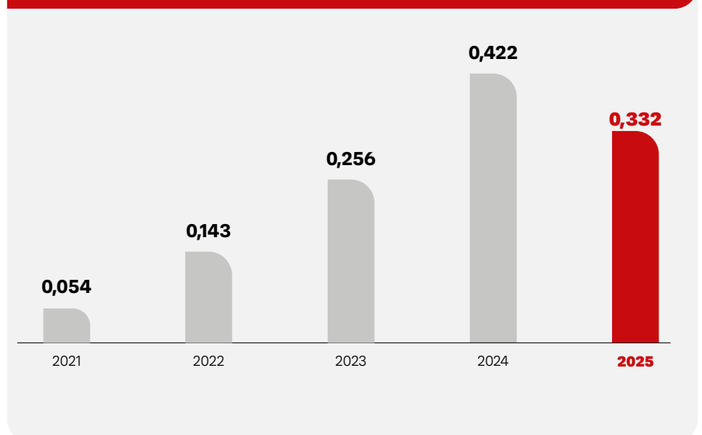
İştiraklerimizde Emniyet Uygulamaları

Bu kapsamda AJet, Emniyet Yönetim Sistemini ve Bitkinlik Risk Yönetimi süreçlerini kendi operasyonel özelliklerine uyarlayarak uyguluyor. AJet, emniyet el kitabı ve prosedürleri üzerinden risk çerçevesini tanımlıyor; zindelik değerlerini gözeten uçuş paternleri oluşturuyor. Son 12 aylık dönemde AJet uçuşlarına uygulanan SAFA denetimlerinde düşük bulgu seviyelerini koruyor, tespit edilen hususları filo bilgilendirmeleri, eğitimler ve yönetsel takip mekanizmalarıyla kısa sürede kapatıyoruz.

UYUM VE HAZIRLIK ÇALIŞMALARI SÜRÜYOR

IATA Operational Safety Audit (IOSA) programı kapsamındaki uyum ve hazırlık çalışmalarımızı 2025 yılında da sürdürdük.

SAFA ORANI (%)



Uçuş Emniyeti ve Güvenliği

Güvenlik süreçlerimizi dijitalleşme ve veri analitiğiyle destekliyoruz.

GÜVENLİK BİLİNCİNİ ARTIRICI FAALİYETLER

Türk Hava Yolları Güvenlik Politikası kapsamında kurumsal güvenlik kültürünün oluşturulması ve teşvik edilmesi için gerekli çalışmaları yürütüyor; güvenliğin kurumsal yönetim sisteminin tamamlayıcı bir parçası olması amacıyla güvenlik bilincini artırıcı faaliyetler gerçekleştiriyoruz.

UÇUŞ GÜVENLİĞİ

Güvenlik Yönetim Sistemimiz ve Risk Yaklaşımımız

Güvenlik Yönetim Sistemimizin temel amacı, uçuş ağımızdaki tüm noktalarda güvenlik seviyesini tutarlı ve yüksek bir düzeyde korumaktır. Bu amaca yönelik olarak ulusal ve uluslararası mevzuata uyumu, risk değerlendirmelerini, gelen güvenlik bildirimlerinin incelenmesini ve alınan güvenlik hizmetlerinin gözetimini önceliklendiriyor; yaptığımız ilave çalışmalarla da güvenlik yönetim sistemimizin sürekliliğini sağlıyoruz.

Uçuş güvenliğinde risk temelli, çok katmanlı ve yönetim sistemi odaklı bir yapı kuruyoruz. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından Güvenlikten Sorumlu Yetkili Yönetici olarak onaylanan Güvenlik Başkanımıza bağlı birimlerimiz aracılığıyla, Türk Hava Yolları'nın faaliyet gösterdiği tüm uçuş noktalarında ulusal ve uluslararası kuruluşlar, otoriteler, güvenlik birimleri ve hizmet sağlayıcılarla koordinasyonu sağlıyoruz.

Güvenlik Programımızı, Türk Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü onayıyla; Türk Hava Yolları'nın güvenlik uygulamalarının Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı, International Civil Aviation Organization (ICAO) Ek-17, European Civil Aviation Conference (ECAC) Doc.30 gereklilikleri, Avrupa Birliği regülasyonları ve International Air Transport Association (IATA) Güvenlik Yönetim Sistemi güvenlik standartlarının tüm gerekliliklerine uygunluğunu sağlamak amacıyla hazırlıyoruz. Programda yolcu, bagaj, kargo, ikram, tesis, apron, kabin ve kokpit güvenliğine ilişkin süreçleri ve bu süreçlerde görev alan şirket çalışanlarımızın ve hizmet sağlayıcılarımızın sorumluluklarını açık biçimde tanımlıyoruz.

Uçuş güvenliği risklerini ülkelerin siyasi ve güvenlik ortamı, hava sahası riskleri, terör tehditleri, toplumsal olaylar ve havalimanı güvenlik uygulamaları gibi parametrelere göre sınıflandırıyoruz. Yapılan risk değerlendirmelerinin sonuçlarına göre ilave güvenlik tedbirleri alıyor, sürekli izleme yaparak alınan tedbirlerin etkinliğini düzenli olarak gözden geçiriyoruz.

Dijital Güvenlik, Analitik ve Kural Dışı Yolcu Yönetimi

Güvenlik süreçlerimizi dijitalleşme ve veri analitiğiyle destekliyoruz. Yeni nesil kamera sistemleriyle sınır ihlali ve şüpheli bekleme gibi durumlar için otomatik alarm mekanizmaları kuruyor; operatörlerin anlık uyarılarla daha hızlı aksiyon almasını sağlıyoruz.

Havacılık güvenliği mevzuatına yönelik chatbot projemizle ulusal ve uluslararası düzenlemeleri, bölgesel uygulamaları ve risk değerlendirmelerini tek bir dijital çatı altında topluyoruz. Açık kaynaklardan elde ettiğimiz haberleri Microsoft Power Automate ve yapay zeka tabanlı modellemelerle filtreleyip sınıflandırıyor; kısa vadeli operasyonel etkileri ve orta-uzun vadeli öngörüleri değerlendirerek ilgili birimlere tavsiyeler iletiyoruz.

Güvenli Sefer Yolcu Takip Sistemi'yle kural dışı yolcu davranışlarını sistematik biçimde yönetiyoruz. Uçak içinde, havalimanında veya tesislerimizde suç veya kabahat teşkil eden eylemlerde bulunan, uçuşların emniyet ve güvenliğini tehlikeye atan, kuralları ihlal eden ya da otoriteler tarafından uçuşa kabul edilmemesi istenen yolcuları bu sisteme ekliyoruz. İlgili süre boyunca biletleme yapmalarına ve uçuşlarımıza kabul edilmelerine izin vermiyoruz. Özellikle kabin içi hırsızlık gibi risklerde profil bazlı analizler yapıyor; belirli hatlarda riskli yolcuları takip ederek kabin ekiplerimizin durum farkındalığını artırıyoruz.

Güvenlik bildirimlerini Aviation Quality Database (AQD) üzerinden yürüttüğümüz gizlilik esaslı bir yapıyla yönetiyoruz. Bildirimde bulunan çalışanlarımızı ve bildirime konu kişileri anonim tutuyor; bildirimlere yalnızca yetkili yöneticilerin erişmesini sağlıyoruz. Böylece güvenlikle ilgili bildirimleri cezalandırma kaygısından uzak, teşvik edici ve geliştirme odaklı bir araç haline getiriyoruz.

Güvenlik Farkındalığı ve Eğitimler

Türk Hava Yolları Güvenlik Politikası kapsamında kurumsal güvenlik kültürünün oluşturulması ve teşvik edilmesi için gerekli çalışmaları yürütüyor; güvenliğin kurumsal yönetim sisteminin tamamlayıcı bir parçası olması amacıyla güvenlik bilincini artırıcı faaliyetler gerçekleştiriyoruz. Türk Hava Yolları'nın yer ve uçuş operasyonlarında görev yapan çalışanlarının zorunlu güvenlik eğitimlerinin güncelliğini takip ediyor; uçuş ve kabin ekiplerimiz ile tüm yurt içi ve yurt dışı istasyonlardaki çalışanlarımızın ve hizmet sağlayıcılarımızın güvenlik farkındalığını artırmak amacıyla webinarlar ve paneller düzenliyoruz.

Uçuş Güvenliği Eğitimleri	2021	2022	2023	2024	2025
Toplam Katılımcı Sayısı (kişi)	13.300	13.649	12.563	38.649	45.346
Kokpit Ekibi	936	2.175	3.089	5.183	8.957
Kabin Ekibi	2.432	5.884	6.422	13.011	17.735
Diğer Çalışanlar	9.932	5.590	3.052	20.455	18.654
Toplam Eğitim Süresi (kişi*saat)	22.503	17.062	15.704	16.819	27.843
Kokpit Ekibi	470	2.719	3.861	1.104	2.829
Kabin Ekibi	1.502	7.355	8.028	2.614	4.682
Diğer Çalışanlar	20.531	6.988	3.815	13.101	20.332

Uçuş ekipleri için verilen kokpit ve kabin güvenliği eğitimlerini, SHGM'nin güvenlik eğitim talimatları, Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı, IOSA gereklilikleri ve ilgili EASA ve ICAO düzenlemeleriyle uyumlu onaylı programlar çerçevesinde yürütüyoruz.

Yer ekipleri, kabin ve kokpit ekipleri için sınıf, sanal sınıf ve çevrim içi formatlarda yüzlerce eğitim planlıyor; on binlerce kişi*saatlik eğitimle güvenlik süreçlerini güncel tehdit ortamına uyumlu tutuyoruz. 2025 yılında güvenlik eğitimlerine 21 binin üzerinde kabin ve kokpit ekibi katıldı; toplam eğitim süresi 70 bin kişi*saatin üzerine çıktı.

Acil Durum Yönetimi

PLANLI, ŞEFFAF VE KOORDİNELİ BİR YÖNETİM ALANI

Acil durum ve kriz yönetimini, uçuş emniyeti, uçuş güvenliği, bilgi güvenliği ve iş sürekliliğiyle birlikte ele aldığımız, planlı, şeffaf ve koordineli bir yönetim alanı olarak konumlandırıyoruz.

53
Afet ve acil durum eğitim sayısı

1.065
Afet ve acil durum eğitimi katılımcı sayısı

Operasyonlarımızın sürekliliğini ve hizmet zincirimizin dayanıklılığını, afet, olağan dışı durum ve kriz senaryolarına karşı ne kadar hazırlıklı olduğumuz belirliyor. Bu yüzden acil durum ve kriz yönetimini, uçuş emniyeti, uçuş güvenliği, bilgi güvenliği ve iş sürekliliğiyle birlikte ele aldığımız, planlı, şeffaf ve koordineli bir yönetim alanı olarak konumlandırıyoruz. Yaklaşımımızı; hız, net görev tanımları, tek merkezden iletişim, paydaş odaklılık ve sürekli öğrenme ilkeleri üzerine kuruyoruz. 2025 yılında bu yaklaşımı, hem organizasyonel yapımızı hem de teknoloji altyapımızı güçlendiren yatırımlar ve kapsamlı tatbikat programlarıyla daha da ileri taşıdık.

Kriz yönetimi ve acil durum hazırlık süreçlerimizi; 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu, HKY-13, SHT-SMS, SHT-MED ve İş Sağlığı ve Güvenliği mevzuatı gibi ulusal düzenlemelerin yanı sıra ICAO Annex 13, Star Alliance Emergency Response Policies and Procedures, The Warsaw Convention and The Hague Protocol, IATA, EASA ve ilgili diğer uluslararası standartlarla uyumlu şekilde yürütüyoruz. SHGM, DHMİ, havalimanı otoriteleri, AFAD ve yerel acil durum birimleriyle; ICAO, IATA, EASA, NTSB ve Star Alliance EMERCO gibi uluslararası paydaşlarla kurduğumuz iş birliği ağı, bu yapının temel dayanaklarını oluşturuyor. 2025 döneminde söz konusu otoriteler ve paydaşlarla yürüttüğümüz ortak tatbikat ve eğitimlerin kapsamını genişleterek, kriz anında birlikte hareket etme kapasitemizi daha da güçlendirdik.

Kriz Yönetimi Yapımız ve Dijital Çözümlerimiz

Kriz yönetimi yaklaşımımızı hızlı, planlı ve koordineli bir çerçevede kurguluyoruz. Kriz anında Ortaklık yönetimi ve tüm çalışanlarımız, Kriz Yönetimi Kurulu'nun kararlarını önceliklendiriyor; gerekli insan kaynağı, altyapı ve iletişim araçlarını bu sürecin kullanımına açıyoruz. Yolcularımıza, mürettebatımıza ve yakınlarına destek olmak; operasyonel ve ticari paydaşlarımızı güncel ve doğru bilgiyle buluşturmak; kamuoyunu şeffaf biçimde bilgilendirmek ve kurumsal dayanıklılığımızı güçlendirmek, kriz yönetimindeki ana odaklarımız arasında yer alıyor.

2025 yılında kriz senaryolarına hazırlığımızı, yılda en az bir kez gerçekleştirilen kapsamlı kriz yönetimi tatbikatının yanı sıra; uçak kazası senaryolu Kriz Yönetimi Tatbikatı, KBRN (kimyasal, biyolojik, radyolojik, nükleer) kriz yönetimi tatbikatı, Mini Disaster Recovery (DR) tatbikatları, Kriz Yönetimi Kurulu ve Aile Destek Timi'ne yönelik bildirim tatbikatları, yurt içi istasyon yöneticileri bildirim tatbikatı ve alternatif iletişim kanalı testleriyle sınadık. Bu tatbikatların sonuçlarını; güçlü yönlerimizi, geliştirilmesi gereken alanları ve alınacak aksiyonları içeren raporlarla analiz ediyor, oluşturduğumuz aksiyon takip sistemi üzerinden izleyerek süreçlerimize entegre ediyoruz.

Kriz Yönetimi El Kitabı ile kriz durumunda görev alacak organizasyonumuzu, kilit rollerin sorumluluklarını ve kriz döngüsünün tüm aşamalarına ilişkin çerçeveyi net biçimde tanımlıyoruz. Her birim için hazırlanan Kriz Yönetimi Ünite Uygulama Planı Prosedürü ise bu çerçeveyi sahaya taşıyor; lokasyon bazlı senaryolara göre uygulanacak adımları, paydaşlarla koordinasyon yöntemlerini ve normal operasyona dönüş sürecini somutlaştırıyor.

Kriz süreçlerimizi güçlü bir dijital altyapıyla destekliyoruz. CRISYS Kriz Yönetimi Sistemi ile Kriz Yönetimi Kurulu üyeleri, istasyonlarımız ve Aile Destek Timi'ni tek platformda buluşturuyor; krizle ilgili tüm verilere, dokümanlara ve karar kayıtlarına gerçek zamanlı erişim sağlıyoruz. CRISYS; hazırlık, bildirim, yönetim, takip ve raporlama fonksiyonlarını tek çatı altında birleştiren, Ortaklık sistemlerimizle entegre çalışan bir dijital çözüm olarak kriz koordinasyonunu hızlandırıyor ve kurumsal hafızamızı güçlendiriyor. 2025 yılında CRISYS'in kapsamını genişleterek yeni istasyon ve ünite entegrasyonlarıyla sistemin kullanımını yaygınlaştırdık; Aile Destek Timi Dashboard'u ile tim yapısını ve eğitim durumlarını tek ekrandan izlenebilir hale getirdik.

Kriz süreçlerine ilişkin farkındalığı artırmak için Kriz Portalı'nı (kriz.thy.com) kullanıyoruz. Tüm çalışanlarımız bu portal üzerinden kriz senaryolarına, rol ve sorumluluklara, dokümanlara ve güncel duyurulara erişebiliyor; istasyon çalışanlarımız ve Aile Destek Timi üyelerimiz, kriz anındaki görevlerine bu platform üzerinden hazırlanıyor. 2025 boyunca geliştirilen içerikler ve e-öğrenme bağlantılarıyla portalı, kriz hazırlığı açısından günlük işleyişin daha görünür bir parçası haline getirdik.

Kritik durumlarda uçuş operasyonlarının kesintiye uğramaması için Mobil Operasyon Merkezi'ni devreye alıyoruz. Uydu interneti ve yedekli iletişim altyapısıyla donattığımız bu mobil ünite, dış kaynak ihtiyacı olmadan uzun süre operasyonel kalabiliyor; böylece ana merkezlerimizin geçici olarak devre dışı kaldığı durumlarda da uçuş planlama ve izleme süreçlerini sürdürebiliyoruz. 2025 yılında gerçekleştirilen tatbikatlarda Mobil Operasyon Merkezi'nin farklı senaryolarda devreye alınmasına yönelik testler yaparak, tesisin gerçek kriz koşullarına hazırlık seviyesini artırdık.

Afet ve Acil Durumlara Hazırlık

Afet ve acil durum yönetimi süreçlerimizi; yangın, deprem, iş kazası, salgın hastalık, sel ve su baskını, fırtına, kimyasal madde sızıntısı, sabotaj ve terör olayları gibi klasik senaryoların yanı sıra uçak kazası, uçak kaçırma, siber saldırı, repütasyon riskine yönelik dijital saldırılar ve ağ bütünlüğünün bozulması gibi modern riskleri kapsayacak biçimde kurguluyoruz. Ortaklık Kriz Yönetimi Planı'nı, ulusal ve uluslararası otoritelerin literatüre eklediği yeni riskler doğrultusunda her yıl gözden geçiriyor ve gerektiğinde güncelliyoruz.

Afete özel müdahale ekiplerimizi yangınla mücadele, tahliye, ilk yardım ve arama-kurtarma başlıkları etrafında yapılandırıyoruz. Farklı lokasyonlarımızda görev yapan ekiplerimiz için düzenli eğitimler ve tatbikatlar planlıyor; performanslarını özel değerlendirme ve geri bildirim mekanizmalarıyla takip ediyoruz.

Afet ve acil durum hazırlık düzeyimizi, farklı istasyonlarımızda gerçekleştirdiğimiz tatbikatlarla test ediyoruz. 2025 yılında deprem, yangın, tahliye, çevresel acil durum ve karma senaryolar içeren tatbikatlarımızla hem acil durum planlarımızın uygulanabilirliğini sınadık hem de ekiplerimizin reflekslerini güçlendirdik.

Aile Destek Timi ve Çalışan Gönüllülüğü

Aile Destek Timi, "o anında, yanında" mottosuyla hareket eden özel eğitimli gönüllülerden oluşuyor. Uçak kazası, uçak kaçırma ya da benzeri bir kriz durumunda, krizden etkilenen yolcu, mürettebat ve yakınlarına psikososyal, lojistik ve iletişim desteği sunuyor; konaklama, iaşe, resmi süreçlerde yönlendirme ve sürekli bilgi akışı gibi alanlarda yanlarında yer alıyoruz. 2025 rapor döneminde de Aile Destek Timi aracılığıyla, senaryo bazlı tatbikatlar ve eğitimlerle bu destek süreçlerimizi güçlendirmeye devam ettik.

Aile Destek Timi'ni; Refakat Ekibi, Sağlık Koordinasyon Ekibi, Lojistik ve Konaklama Ekibi, İletişim Ekibi ve Şahsi Eşya Ekibi'nden oluşan beş altyapı etrafında kurguluyoruz. Ortaklık bünyesindeki farklı ünitelerde ve ünvanlarda görev yapan 2.090 gönüllümüz, bu ekiplerde görev alarak kriz anlarında sahada ve iletişim zincirinde aktif rol üstleniyor.

Tim üyelerine, travma ve duyguların yönetimi, psikolojik ilk yardım ve yas sürecini kapsayan Aile Destek Timi Psikolojik Travma Eğitimi'ni sunuyor; Sağlık Bakanlığı onaylı ilk yardım eğitimleriyle müdahale yetkinliklerini güçlendiriyoruz. Her yıl e-learning modülleriyle bilgileri tazeliyor, belirli periyotlarda sınıf eğitimleriyle uygulama becerilerini pekiştiriyoruz. 2025 yılında da bu eğitim döngüsünü sürdürerek yeni gönüllülerin sisteme katılımını destekledik.

Afet ve Acil Durum Hazırlık Çalışmaları	2021	2022	2023	2024	2025
Afet ve Acil Durum Eğitim Sayısı	19	48	49	46	53
Afet ve Acil Durum Eğitimi Katılımcı Sayısı	215	1.428	768	714	1.065
Afet ve Acil Durum Tatbikat Sayısı	97	96	91	102	110

Acil Durum Yönetimi

Yedek uçuş planlama ve takip kurgularımız sayesinde olağanüstü durumlarda belirli sayıda yolcu ve kargo uçağı için uçuş planlama faaliyetlerini kesintisiz sürdürebiliyoruz.

ÇOK KATMANLI YEDEKLEME VE FELAKET KURTARMA ÇÖZÜMLERİ

Entegre Operasyon Kontrol, Siber Güvenlik ve bilgi teknolojileri ekiplerimizle birlikte iş sürekliliğini çok katmanlı yedekleme ve felaket kurtarma çözümleriyle destekliyoruz.

Aile Destek Timi Dashboard'u ile timin yapısını, eğitim durumlarını ve olası görevlendirme senaryolarını tek ekrandan yönetiyoruz. Kaynak sistemlerle entegrasyon sayesinde, kriz anında hangi lokasyonda hangi yetkinliklere sahip gönüllüye ihtiyaç duyuyorsak, bu bileşimi dakikalar içinde oluşturabiliyoruz.

İş Sürekliliği ve Teknoloji Altyapısı

Entegre Operasyon Kontrol, Siber Güvenlik ve bilgi teknolojileri ekiplerimizle birlikte iş sürekliliğini çok katmanlı yedekleme ve felaket kurtarma çözümleriyle destekliyoruz. Kritik operasyon sistemleri için birincil ortamlardan bağımsız felaket kurtarma altyapıları işletiyor; üretim ortamlarımızın yedeklerini düzenli periyotlarla alıyor ve geri dönüş senaryolarını periyodik tatbikatlarla test ediyoruz.

Yedek uçuş planlama ve takip kurgularımız sayesinde olağanüstü durumlarda belirli sayıda yolcu ve kargo uçağı için uçuş planlama faaliyetlerini kesintisiz sürdürebiliyoruz. Ana uçuş planlama sistemlerine erişimin kısıtlandığı senaryolarda, uçuş plan paketlerinin otomatik olarak oluşturulup güvenli ortamlarda saklanmasını ve gerekli operasyon onaylarının ardından ekiplerimize ulaştırılmasını sağlayan iş akışları kullanıyoruz. Uçuş takip gibi kritik uygulamalarda yedek sistemleri felaket kurtarma merkezimiz üzerinden devreye alarak operasyonun takibini güvence altına alıyoruz. 2025 yılında iki felaket kurtarma tatbikatıyla bu kurguların farklı senaryolarda çalışırlığını test ettik; Antalya merkezli felaket kurtarma altyapımızda uçuş operasyonları, yer/yolcu işlemleri, biletleme ve kargo uygulamalarını kapsayan mimarinin kurulum ve test çalışmalarını sürdürdük.

İletişim altyapımızda, ağ ve bağlantı sistemlerimizi yedekli ve alternatif çözümlerle kurgulayarak kesinti riskini azaltıyor; operasyon ekiplerimizin kritik sistemlere erişimini güvence altına alıyoruz. Telsiz sistemleri ve dijital kanallar üzerinden, güvenlik, teknik destek, acil durum ekipleri ve Acil Durum Operasyon Sorumluları arasında sürekli bir iletişim ağı kuruyoruz. Çalışanlarımızın görev uygunluğunu İK ve işyeri sağlığı birimlerimizle birlikte değerlendiriyor; gerektiğinde uzaktan çalışma ve geçici görevlendirme modellerini devreye alarak sürekliliği destekliyoruz.

Bağlı Ortaklık ve İştiraklerimizde Acil Durum Yönetimi

Türk Hava Yolları olarak, ana markamız ve tüm bağlı ortaklık ile iştiraklerimizde acil durum ve kriz yönetimini tek bir stratejik çatı altında ele alırken, her operasyonun kendi gerçekliğine uygun çözümler geliştiriyoruz. Böylece afet, olağan dışı durum ve kriz senaryolarında hem çalışanlarımızın hem yolcularımızın güvenliğini önceleyen, hızlı karar alabilen, uygulama disiplini güçlü ve her deneyimden öğrenerek kendini sürekli geliştiren kurumsal bir dayanıklılık kültürü inşa ediyoruz. 2025 yılı boyunca edindiğimiz deneyimler, bu kültürün Grup genelinde daha da olgunlaşmasını sağladı.

THY Destek Hizmetleri A.Ş.'de acil durum yönetimi; lokasyon bazlı Acil Durum Eylem Planları, yangın, tahliye ve ilk yardım ekiplerinden oluşan birim bazlı ekipler ve yılda en az bir kez gerçekleştirilen tatbikatlarla yürütülüyor. 2025 yılı boyunca tesislerde gerçekleştirilen tatbikatlarla acil durum planlarının uygulanabilirliğini düzenli olarak test ettik; 2025 yılında TSS çalışanlarının bulunduğu iş yerlerinde 84 tatbikat gerçekleştirdik. Aynı dönemde 1.337 çalışanımıza toplam 2.118 kişi*saat acil durum eğitimi vererek, hazırlık seviyesini somut biçimde yükselttik.

TAFA'da afet ve acil durumlara müdahale ekiplerimizi söndürme, kurtarma, koruma ve ilk yardım ekipleri etrafında yapılandırıyor; tüm yerleşkeyi kapsayacak şekilde farklı alanlar için bina alan sorumluları ve ekipler atıyoruz. Her ekipte mevzuatta belirlenen sayılara uygun, 11'er kişilik müdahale yapıları oluşturuluyor. Havaalanı Acil Durum Planı Hazırlanmasına İlişkin Talimat (SHT-ADP) ve Acil Durum Operasyon Merkezi (ADOM) çerçevesinde, 2025 yılında yangın, deprem ve tahliye unsurlarını bir arada içeren karma tatbikatlar icra ettik; afet ve acil durum ekipleri için yaklaşık 140 kişi*saatlik eğitim programlarıyla saha yetkinliklerini güçlendirdik.

Turkish Technic'te acil durum yönetimi; Havaalanı Acil Durum Planı, ilgili havalimanı otoriteleriyle koordinasyon ve saha gerçekliğini yansıtan geniş/dar katılımlı tatbikatlar üzerinden ilerliyor. Yangın, deprem ve tahliye tatbikatlarını bir arada kurgulayarak ekiplerimizin çoklu senaryolara uyum kabiliyetini artırıyoruz. 2025 yılında, iki yılda bir gerçekleştirilen geniş katılımlı tatbikatları tamamlayamadığımız lokasyonlarda dar katılımlı tatbikatlarla hazırlık seviyesini koruduk; masaüstü tatbikatlarla da karar alma süreçlerini test ettik. Performans göstergelerini ISO 9001 çerçevesinde takip ediyor, tatbikat sonrasında elde ettiğimiz bulguları düzeltici ve önleyici faaliyetlerle operasyonel süreçlere yansıtıyoruz.

TCI ve diğer üretim/servis şirketlerimizde, İş Sağlığı ve Güvenliği mevzuatı ve ISO 45001 çerçevesinde hazırlanan acil durum planlarıyla yangın, iş kazası, gıda zehirlenmesi, salgın hastalık, sel, kimyasal sızıntı, sabotaj ve benzeri risklere yönelik hazırlığımızı yönetiyoruz. Her lokasyonda oluşturduğumuz acil durum ekiplerine yangınla mücadele, arama-kurtarma, tahliye ve ilk yardım eğitimleri veriyor; düzenli tatbikatlar ve İSG Risk Değerlendirmeleri üzerinden yeni riskleri tespit ederek Düzeltici ve Önleyici Faaliyet (DÖF) süreçleriyle gerekli aksiyonları alıyoruz.

AJet tarafında, acil durum ve kriz yönetimi; uçuş operasyonlarının yapısına uygun acil durum planları, yerleşke bazlı tatbikatlar ve İSG risk değerlendirmeleriyle destekleniyor. İşyerlerinde Acil Durumlar Hakkında Yönetmelik çerçevesinde kurulan koruma, kurtarma, söndürme ve ilk yardım ekipleri, yılda en az bir kez yapılan tatbikatlar ve tatbikat öncesi hatırlatma eğitimleriyle destekleniyor. 2025 yılında, ekip üyelerimizin performansını acil durum değerlendirme formlarıyla izleyerek tahliye süreleri, toplanma alanı disiplini ve müdahale hızına ilişkin göstergeleri yakından takip ettik.

TKPAY ve finansal teknoloji tarafındaki faaliyetlerimizde ise iş yerlerimizin acil durum planlarına entegre ekipler kuruyoruz. Destek elemanlarımızı; koruma, kurtarma, söndürme, ilk yardım ve teknik müdahale ekipleri etrafında yapılandırıyoruz. 2025 yılı boyunca TKPAY, faaliyet gösterdiği iş yerlerinde tesis sahibi işverenlerle birlikte planlanan yangın, deprem, tahliye ve benzeri senaryolara yönelik tatbikatlara katılarak, hem sahadaki hazırbulunuşluğu hem de gönüllü katılımını artırdı.

İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon

DÜŞÜK KARBONLU HAVACILIK DÖNÜŞÜMÜNÜN **BİR PARÇASI**

Yaşamı koruyan her adımın geleceğe bırakılan en değerli iz olduğuna inanıyor; düşük karbonlu havacılık dönüşümünün bir parçası olarak iklim değişikliğiyle mücadeleyi stratejimizin merkezine yerleştiriyoruz.

445
CO_2mission platformu üzerinden offsetleme işlemi yapan yolcu sayısı

2.315
Dengelenen toplam emisyon miktarı

Yaşamı koruyan her adımın geleceğe bırakılan en değerli iz olduğuna inanıyor; düşük karbonlu havacılık dönüşümünün bir parçası olarak iklim değişikliğiyle mücadeleyi stratejimizin merkezine yerleştiriyoruz. Emisyon azaltımını, enerji ve kaynak verimliliğini, sürdürülebilir yakıt kullanımını ve gönüllü karbon dengelemeyi bütüncül bir yaklaşımla yönetiyor; bu yapıyı karar alma süreçlerimize entegre ediyoruz. 2025 yılında bu yaklaşımı, 2050 karbon nötr taahhüdümüzü yıl düzeyinde ölçülebilir ve karşılaştırılabilir uygulamalara indirgeyen somut projelerle güçlendirdik.

2050 yılında karbon nötr bir havayolu olma hedefimize, birbirini tamamlayan beş ana bileşen üzerinden ilerliyoruz:

- Yeni Nesil Uçaklar
- Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı Kullanımı
- Yenilenebilir Enerji
- Karbon Dengeleme
- Operasyonel İyileştirmeler

Bu çerçevede 2033 itibarıyla filomuzun en az %90'ını yeni nesil uçaklardan oluşturmayı, bu sayede yaklaşık %15–20 daha düşük karbon salımı elde etmeyi ve operasyonel iyileştirmelerle anlamlı yakıt tasarrufu ve CO_2 azaltımı sağlamayı hedefliyoruz. 2025 yılı sonunda filo planlamamız doğrultusunda toplam uçak sayımızı 516'ya taşırken, yeni nesil uçak sayısını 206'ya, filodaki payını ise 2024 yılındaki %34 seviyesinden %40 düzeyine çıkardık. Böylece filo büyüklüğünü yalnızca kapasite bazında değil, emisyon yoğunluğu perspektifiyle de yönetilen bir yapıya kavuşturduk. Yeni nesil uçakların önceki nesillere göre sağladığı yakıt verimliliği ve düşük karbon salımı avantajı, aynı zamanda daha düşük gürültü profili ile operasyonlarımızın çevresel etkisini sınırlayan önemli bir unsur haline geldi.

Filo dönüşümünü, operasyonel yakıt verimliliği uygulamalarıyla eş zamanlı olarak yürütüyoruz. 2025 yılında uçuş operasyonlarından yer hizmetlerine kadar 17 kritik karar noktasında kesintisiz alçalma yaklaşımları, tek motor taksi, Idle Reverse on Landing (İniş akabinde düşük tâkatla ters itki), düşük flaplı iniş ve kalkış konfigürasyonları, yardımcı güç ünitesi kullanım politikaları, ağırlık ve denge yönetimi ile uçuş bazlı içme suyu miktarının optimizasyonu gibi teknik uygulamaları pilot denemelerden çıkararak standart operasyon pratiğine dönüştürdük. Uçuş planlamasında istatistiksel yedek yakıt yaklaşımını ve Zero Fuel Weight plan–gerçekleşen takibini kullanarak, her bir uçuşta yakıt yönetimini daha şeffaf ve izlenebilir bir yapıya taşıdık.

Doğrudan azaltımın mümkün olmadığı emisyonlar için piyasa temelli araçlar kullanıyor; Avrupa Birliği Emisyon Ticaret Sistemi – EU Emissions Trading System (EU ETS), Birleşik Krallık Emisyon Ticaret Sistemi – United Kingdom Emissions Trading Scheme (UK ETS) ve İsviçre Emisyon Ticaret Sistemi – Swiss Emissions Trading Scheme (CH ETS) kapsamındaki yükümlülüklerimizi yönetiyoruz. İç karbon fiyatlaması yaklaşımımızda, farklı iklim senaryolarına dayalı projeksiyonları dikkate alıyor; ton başına karbon için 90–140 ABD doları aralığını referans bandı olarak kullanarak yatırımlarımızı stres testlerine tabi tutuyoruz. Böylece potansiyel karbon maliyetlerini fiyatlama, yatırım planlama ve kârlılık projeksiyonlarımıza entegre ediyoruz. Finansal stratejimizde Sürdürülebilirlik Bağlantılı Kredi modeliyle iki adet A321neo uçağımızın finansmanını çevresel performans hedefleriyle ilişkilendirerek, sermaye yapımız ile dekarbonizasyon hedeflerimizi aynı zeminde buluşturduk.

Gönüllü karbon dengelemede 2022 Ağustos ayında hayata geçirdiğimiz CO_2mission platformu önemli bir rol üstleniyor. Yolcularımız Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü – International Civil Aviation Organization (ICAO) metodolojisine göre kişisel karbon ayak izlerini hesaplayarak, akredite projelere katkı sunabiliyor; çalışanlarımızın görev uçuşlarından kaynaklanan emisyonları da bu platform üzerinden dengeliyoruz. Böylece düzenlemelere uyumun ötesinde, paydaş katılımını içeren güçlü bir sorumluluk kültürü oluşturuyoruz. CO_2mission platformunun canlıya alındığı günden bugüne platform üzerinden offsetleme işlemi yapan yolcu sayısı 6.499'a, dengelenen toplam emisyon miktarı ise 7.996 tona ulaştı.

Emisyon azaltım çalışmalarımızı Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği Çevre Yönetim Programı'nın (IATA Environmental Assessment - IEnvA) Çevre Modülü, Enerji Modülü Yönetim Sistemi, ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi, ve CORSIA gerekliliklerliyle uyumlu biçimde yürütüyoruz. Sera Gazı Protokolü – Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) kapsamında Kapsam 1–2–3 emisyonlarımızı hesaplayarak bağımsız doğrulamaya tabi tutuyor; karbon yoğunluğu göstergelerini izleyerek filo kompozisyonu, rota planlaması, yer hizmetleri ve altyapı yatırımlarımızı optimize ediyoruz.

İklim stratejimizi, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları – Türkiye Sustainability Reporting Standards (TSRS) ve İklimle İlgili Finansal Beyanlar Görev Gücü – Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) çerçeveleriyle uyumlu biçimde raporluyor; CDP ve diğer bağımsız derecelendirme kuruluşlarından elde ettiğimiz skorları performans iyileştirmelerinde referans kabul ediyoruz.

İklim değişikliğiyle bağlantılı fiziksel ve geçiş risklerini kurumsal risk yönetimi çerçevemiz içinde ele alıyor; farklı iklim patikalarını senaryo analizleriyle değerlendiriyoruz. Uluslararası Enerji Ajansı – International Energy Agency (IEA) Net Sıfır 2050 (NZE) ve Mevcut Politikalar Senaryosu (STEPS) ile, Sosyoekonomik Yol Senaryoları – Shared Socioeconomic Pathways (SSP) çerçevesindeki SSP1-2.6 ve SSP5-8.5 senaryolarını kullanarak; maliyet, yakıt ekonomisi, karbon fiyatları, talep ve varlık dayanıklılığı üzerindeki olası etkileri kısa, orta ve uzun vadeli zaman dilimlerinde inceliyoruz. Bu analizler, iklim geçiş planımızın temelini oluşturuyor. Karbon fiyatlarının küresel ölçekte yaygınlaşması, emisyon ticaret sistemlerinin kapsamının genişlemesi ve enerji maliyetlerindeki dalgalanma, filo yapısından uçuş planlamasına, tesis işletmeciliğinden yatırım önceliklerine kadar birçok karar setimizi eş zamanlı olarak etkiliyor; bu nedenle dekarbonizasyonu ayrı bir sürdürülebilirlik başlığı değil, operasyonel kararlar, maliyet yapısı ve regülasyon uyumunun doğal bir bileşeni olarak yönetiyoruz.

Geçiş planımız; filo modernizasyonu, Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı – Sustainable Aviation Fuel (SAF) kullanımı, operasyonel verimlilik, enerji yönetimi ve karbon dengeleme mekanizmalarından oluşan çok boyutlu bir yapıya dayanıyor. Etkileri finansal durumumuz, performansımız ve nakit akışlarımız üzerinde ayrı ayrı değerlendiriyoruz.

Bu geçiş planının etkin ve tutarlı biçimde uygulanabilmesi için yönetişim tarafında nihai sorumluluk Yönetim Kurulu'na ait. Yönetim Kurulu tarafından onaylanan 2033 Stratejisi ve İklim Geçiş Planı'nı, Sürdürülebilirlik Komitesi gözetiminde yürütüyoruz. Komite düzenli periyotlarla toplanarak emisyon performansımızı, mevzuat uyumunu, Uluslararası Karbon Dengeleme ve Azaltma Programı – Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation (CORSIA) ve emisyon ticaret sistemleri kapsamındaki yükümlülükleri değerlendiriyor; kararları doğrudan Yönetim Kurulu'na raporluyor. İlgili başkanlıklar ve alt çalışma grupları aracılığıyla uygulamaları izliyor, iç denetim ve çevre yönetimi süreçleriyle sürekli iyileştirme sağlıyoruz.

İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon

İklim stratejimizin merkezinde, emisyonlarımızı doğru ölçen, şeffaf biçimde raporlayan ve sürekli azaltıma odaklanan bir yönetim yaklaşımı bulunuyor.

%18,5
Yenilenebilir enerji payı

23,6 MİLYON TL
Yıllık tasarruf potansiyeli

Enerji ve su verimliliği, yenilenebilir enerji kullanımı ve "Sıfır Atık" yaklaşımı çevresel stratejimizin temelini oluşturuyor. LEED sertifikalı binalarımız, çeşitli kampüslerde yürüttüğümüz çatı güneş enerjisi projeleri ve sertifikalı elektrik kullanımı uygulamaları, iklim yaklaşımımızı altyapı ölçeğinde somutlaştıran örnekler arasında yer alıyor.

AHL Kargo Binası ve Sedat Şekerci Kampüsü çatılarında toplam 6.000 kWp kurulu güce sahip güneş enerjisi santrallerini 2025 yılında devreye alarak yıllık yaklaşık 23,6 milyon TL tasarruf potansiyeli yarattık. AHL bölgesindeki elektrik tüketimimizin tamamını yenilenebilir kaynaklardan karşılarken, AHL ve İstanbul Havalimanı bölgeleri toplamında elektrik tüketimimizin yaklaşık %18,5'ini yenilenebilir kaynaklardan sağlıyoruz. İstanbul Havalimanı'ndaki dokuz binamızın LEED sertifikasyon sürecini tamamlarken, Türk Hava Yolları Uçuş Ekipleri Terminali (OC – Crew Terminal), LEED v4.1 O+M: Existing Buildings kategorisinde "Platin" derecesi alarak dünyada bu sertifikaya sahip üçüncü, Avrupa'da ise ilk havayolu terminali oldu. Enerji, su, iç mekan kalitesi ve operasyonel performans kriterlerini bütüncül biçimde ele alan bu sertifikasyon, altyapı yatırımlarımızda çevresel performansı operasyonel disiplinin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırdığımız yaklaşımın somut bir çıktısı niteliğini taşıyor.

2025 yılında iştiraklerimiz de dekarbonizasyon odağında güçlü uygulamalar ortaya koydu. AJet, yeni nesil uçak oranını %50 seviyesine taşıyarak düşük maliyetli taşıyıcılık modelini yüksek çevresel verimlilikle birleştirdi. Turkish Technic uçak bakım ve onarım süreçlerinde enerji ve atık yönetimi odaklı uygulamalarıyla Green World Award-Bronz ödülüne layık görüldü. Turkish Technology ise dijital ve veri odaklı projeleriyle emisyon izleme ve karar destek altyapımızın gelişimine katkı sağladı. Şirket, 2023 baz yılına göre belirlediği çevresel hedef ve KPI'ları üç aylık periyotlarla izliyor; enerji tüketimi, karbon emisyonları, su kullanımı, atık yönetimi ve doğal kaynak verimliliği göstergelerini yıllık yönetimin gözden geçirmesi kapsamında raporluyor.

SERA GAZI EMİSYONLARI YÖNETİMİ

İklim stratejimizin merkezinde, emisyonlarımızı doğru ölçen, şeffaf biçimde raporlayan ve sürekli azaltıma odaklanan bir yönetim yaklaşımı bulunuyor. Karbon ayak izimizi uzun vadeli iş modelimizin dayanıklılığı için yönetiyor; metodoloji, veri kalitesi ve azaltım önceliklerini bütüncül bir yapı içinde ele alıyoruz. Bu çerçevede GHG Protocol Kurumsal ve Değer Zinciri Standartları ile IPCC 5 ve 6. Değerlendirme Kılavuzlarını esas alıyor; envanterimizi her yıl güncel bilimsel referanslarla gözden geçiriyoruz.

Emisyonlarımızı GHG Protocol'e göre Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 altında izliyoruz. Uçuş operasyonlarımıza bağlı yakıt tüketimi ile yer araçlarımız Kapsam 1'de; elektrik tüketimi Kapsam 2'de; yakıt üretim zinciri, tedarik zinciri ve dış hizmet kaynaklı dolaylı emisyonlar ise Kapsam 3'te yer alıyor. Organizasyonel sınırlar için operasyonel kontrol yaklaşımını kullanıyor; %50'nin üzerindeki paya sahip olduğumuz bağlı ortaklıklarımızı konsolide ediyor, daha düşük paylı iştiraklerimizi yatırım kategorisinde raporluyoruz.

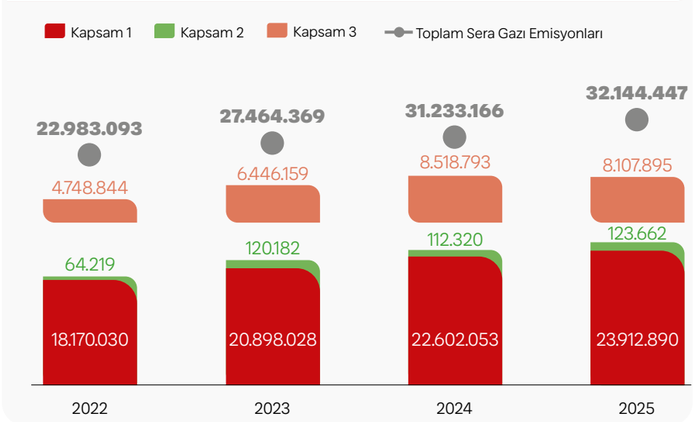
2025 yılında toplam sera gazı emisyonumuz 32.144.447 ton CO_2e oldu. Bunun 23.912.890 tonu Kapsam 1, 123.662 tonu Kapsam 2, 8.107.895 tonu ise Kapsam 3 kaynaklarından oluştu.

Verilerimizi yakıt ikmal kayıtları, uçuş verileri, fatura sistemleri ve tesis bazlı ölçümlerden derliyoruz. Emisyon faktörlerini ve varsayımları yıllık olarak güncelliyoruz. Kapsam 1 ve 2 emisyonlarını ISO 14064-3 kapsamında bağımsız doğrulamaya tabi tutuyor; ETS ve CORSIA raporlamalarını ek güvence mekanizmalarıyla destekliyoruz. Doğrudan ölçümün mümkün olmadığı alanlarda, DEFRA ve IPCC gibi uluslararası referanslardan yararlanıyoruz. TSE ve akredite kuruluşlar, doğrulamayı ilgili standartlara uygun biçimde "makul güven" seviyesinde gerçekleştiriyor.

Emisyon yoğunluğunu yalnızca toplam değerlerle değil, faaliyet çıktılarıyla birlikte izliyoruz. 2025'te yolcu uçuşlarında 0,117 kg CO_2e/ÜYK, kargo operasyonlarında 0,545 kg CO_2e/TTK, toplamda ise 79,05 g CO_2e/AKK seviyesine ulaştık. Filo yenilenmesi, operasyonel verimlilik ve enerji yönetimi uygulamaları sayesinde kapasite artarken yoğunluğu dengede tuttuk. Göstergeleri KPI setlerimiz ve ilgili performans hedefleriyle ilişkilendiriyoruz.

Karbon piyasaları ve düzenlemeler, emisyon stratejimizin ayrılmaz parçası. EU ETS, UK ETS, CH ETS ve CORSIA yükümlülüklerini planlama süreçlerimizin içine yerleştiriyor; iç karbon fiyatlamasıyla yatırımlarımızın karbon maliyeti duyarlılığını analiz ediyoruz. Emisyonların izlenmesi, raporlanması ve teslim süreçlerinde ulusal ve uluslararası dijital platformlardan yararlanıyor; doğrulanan kredileri zamanında teslim ediyoruz.

SERA GAZI EMİSYONLARI (TON CO_2E)

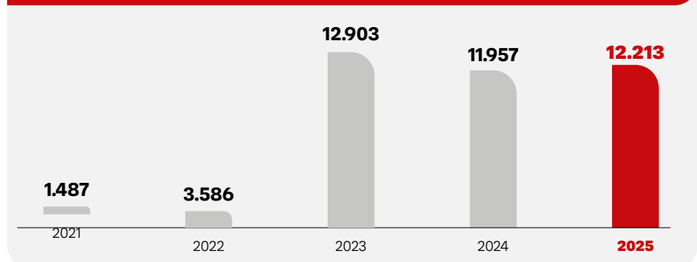


Otoritelere Raporlanan Emisyon Kredileri (ton CO_2e)	2021	2022	2023	2024	2025
EU ETS kapsamında otoritelere raporlanan emisyon miktarı	10.838	6.619	8.892	8.368	9.533
EU ETS kapsamında SAF kullanımı kaynaklı emisyon azaltımı	-	-	-	-	167
CH ETS kapsamında otoritelere raporlanan emisyon miktarı	48	52	5	-	27
UK ETS kapsamında otoritelere raporlanan emisyon miktarı	3.130	2.297	5.440	4.194	2.927
UK ETS kapsamında SAF kullanımı kaynaklı emisyon azaltımı	-	-	-	-	2.927,38
Offsetlenen Yolcu Seferi Sayısı (adet)	672	476	694	758	614

Bu yaklaşım sayesinde emisyonları yalnızca bir çevresel gösterge olarak değil, risk yönetimi ve mali planlamayı şekillendiren stratejik bir metrik olarak ele alıyoruz. Önümüzdeki dönemde veri kalitesini güçlendiren dijital çözümler ve kapsam genişletmeleriyle ilerleyerek; satın alınan mal ve hizmetler, sermaye malları, lojistik, atık yönetimi, iş seyahatleri ve çalışan ulaşımı gibi alanlarda raporlama derinliğimizi artırmayı hedefliyoruz.

TSRS kapsamında kurduğumuz Sera Gazı Çalışma Komitesi ve bu komitenin üyelerine yönelik özel teknik eğitim programlarıyla metodolojik tutarlılığı, veri kalitesini ve iç kontrol mekanizmalarını güçlendirerek emisyon yönetiminde kurumsal kapasitemizi artırıyoruz.

SERA GAZI FARKINDALIK EĞİTİMLERİ KATILIMCI SAYISI



İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon

Küresel üretim kapasitesinin sınırlı olduğunun bilinciyle, uzun vadeli iş birlikleri, çerçeve anlaşmalar ve ortak girişim modelleri üzerinde çalışıyoruz.

12.488
TON CO_2
Otoritelere raporlanan emisyon kredileri

12.213
Sera gazı eğitimi katılımcı sayısı

SÜRDÜRÜLEBİLİR HAVACILIK YAKITLARI (SAF)

Karbon nötr büyüme hedefimize giden yolda, yakıt verimliliği kadar yakıtın kendisini dönüştürmenin zorunlu olduğuna inanıyoruz. Bu nedenle Sürdürülebilir Havacılık Yakıtlarını (SAF), uzun vadeli emisyon stratejimizin temel bileşenlerinden biri olarak konumlandırdık.

SAF kullanımımızı, ilgili uluslararası havacılık standartları doğrultusunda yönetiyoruz. Yaşam döngüsü boyunca daha düşük karbon ayak izi sunan, sürdürülebilir ham madde kriterlerini karşılayan ve teknik uyumluluğu belgelerle doğrulanmış SAF türlerini değerlendiriyoruz. Ham maddenin kaynağı, ara tedarik zinciri, karışım oranları ve belgelendirme koşulları yakıt ikmal süreçlerimizde önemli bir yer tutuyor. SAF karışımlı yakıt kullandığımız ilk uçuşumuzu 2022'de gerçekleştirdik. O tarihten bu yana seçili hatlarda operasyonlarımızı sürdürüyor, tedarik olanakları geliştikçe frekans ve destinasyon çeşitliliğini artırıyoruz.

Karışım oranlarını operasyonel gereklilikler, tedarik koşulları ve sertifikasyon gereklilikleri doğrultusunda planlıyor; yakıt kalitesi, güvenlik ve motor performansına ilişkin tüm teknik gereklilikleri uçuş öncesinde doğruluyoruz. Kullanılan SAF miktarını, karışım oranlarını ve elde edilen emisyon azaltımlarını kayıt altına alıyor; bu verileri ETS, CORSIA ve gönüllü raporlama çerçeveleriyle tutarlı şekilde kullanıyoruz.

Küresel üretim kapasitesinin sınırlı olduğunun bilinciyle, uzun vadeli iş birlikleri, çerçeve anlaşmalar ve ortak girişim modelleri üzerinde çalışıyoruz. SAF kullanımını artırma hedefimizi fiyat oynaklığı ve arz sürekliliği gibi risklerle birlikte yönetiyor; iç karbon fiyatlaması, teşvik mekanizmaları ve karbon piyasalarıyla etkileşimleri aynı analiz setinde değerlendiriyoruz. Böylece SAF'ı yalnızca çevresel bir inisiyatif değil, finansal ve operasyonel açıdan sürdürülebilir bir yatırım alanı olarak ele alıyoruz. Bu kapsamda Türkiye'de SAF üretimi planlayan Tüpraş, Çalık Renewables ve SOCAR ile Mutabakat Zaptı (Memorandum of Understanding – MoU) imzaladık. Bunun yanı sıra, farklı teknoloji ve ham madde seçenekleri için kısa, orta ve uzun vadeli offtake ve yatırım modellerini değerlendiriyoruz. Yatırım planlarını devreye alarak, Türkiye'de SAF ekosisteminin güçlendirilmesinde yalnızca yakıt kullanıcısı değil, aynı zamanda üretim tarafında da aktif bir paydaş olma vizyonumuzu somutlaştırıyoruz.

SAF hammaddesi seçiminde regülasyonel uyumu da göz önünde bulunduruyoruz. Tüm SAF alımlarımızı izlenebilirlik belgeleri, sertifikalar ve üçüncü taraf doğrulama süreçleriyle destekliyoruz. Kurumsal SAF Programı ile kurumsal müşterilerimize, SAF katkısı yoluyla iş seyahati ve hava kargo kaynaklı Kapsam 3 emisyonlarını azaltma imkanı sağlıyoruz.

Operasyonel tarafta SAF kullanımına ilişkin emisyon azaltımlarını takip ediyoruz. 2025 yılı itibarıyla yürürlüğe giren RefuelEU Aviation düzenlemeleri ve diğer SAF zorunluluklarının devreye alınmasıyla birlikte, tedarik anlaşmaları, yerel üretim ortaklıkları ve finansman mekanizmaları iklim geçiş planımızın ana odak alanlarından biri olacak.

Amacımız, SAF kullanımını ölçeklendirmek, tedarik çeşitliliğini artırmak ve maliyet–fayda dengesini daha öngörülebilir bir zeminde yönetmek. Operasyonel güvenlikten taviz vermeden, SAF'ı filomuzun karbon yoğunluğunu düşüren stratejik bir bileşen olarak geliştirmeyi sürdüreceğiz. SAF yatırımlarını, yeni nesil uçak yatırımları ve yakıt tasarrufu programlarıyla birlikte ele alarak 2050'ye uzanan karbon nötr yol haritamıza en yüksek katkıyı sağlayacak dengeli bir kombinasyon oluşturmaya odaklanıyoruz.

HAVA KALİTESİ

Hava kalitesini, çalışan sağlığı, operasyonel emniyet ve çevresel performans arasında kurduğumuz hassas dengenin temel unsurlarından biri olarak yönetiyoruz. Emisyonları yalnızca toplam karbon çıktısı üzerinden değil; yerel etkileri ve maruziyet boyutuyla birlikte değerlendiriyor, istasyonlarımızda soluduğumuz havayı görünür kılan bir izleme–iyileştirme döngüsü kuruyoruz.

Partikül madde (PM), uçucu organik bileşikler (VOC), azot oksitler (NOx) ve diğer ilgili parametreleri risk temelli bir yaklaşımla, istasyon ve tesis önceliklendirmesine göre takip ediyoruz. Ölçüm sonuçlarını iş sağlığı limitleri ve yürürlükteki mevzuatla karşılaştırıyor; eşik değerleri zorlayan alanlarda hızlı düzeltici aksiyonları devreye alıyoruz. Değerlendirmelerde, iş sağlığı göstergeleriyle çevresel parametreleri ortak bir panelde birleştirerek maruziyet–performans ilişkisini bütüncül biçimde yönetiyoruz.

Hava kalitesi yönetimini teknik çözümlerle güçlendiriyoruz. Havalandırma ve filtrasyon sistemlerimizde yüksek verimli filtreler kullanıyor; taze hava oranlarını çalışma koşullarına göre optimize ediyoruz. Kimyasal kullanımının yoğun olduğu alanlarda kapalı devre sistemler, noktasal emiş üniteleri ve otomasyon kontrollü havalandırma çözümleriyle maruziyet riskini azaltıyoruz. Önümüzdeki dönemde, ısıtma–soğutma ve havalandırma (HVAC) sistemlerimizi yapay zeka tabanlı takip ve kontrol uygulamalarıyla yönetmeyi; iç ortam hava kalitesini anlık izleyen sensör altyapılarıyla bu yapıyı desteklemeyi planlıyoruz.

Yakıt depolama, yer hizmetleri ve bakım faaliyetleri gibi emisyon oluşturma potansiyeli taşıyan süreçlerimizi prosedürler ve eğitimlerle destekliyoruz. Kimyasal transferlerinde dökülme–buharlaşma riskini azaltan ekipmanlar kullanıyor; kapalı alan çalışmalarında izin süreçlerini, ölçüm kayıtlarını ve kişisel koruyucu donanım standartlarımızı titizlikle uyguluyoruz. Denetimlerde elde ettiğimiz bulguları öğrenme fırsatı olarak görüyor; kök neden analizleriyle kalıcı iyileştirmelere odaklanıyoruz.

Hava kalitesiyle ilgili performansımızı süreç kontrolleri ve iyileştirme uygulamalarımız üzerinden takip ediyoruz. Kritik kabul ettiğimiz çalışma alanlarında uygulamaları düzenli olarak gözden geçiriyor, gerektiğinde düzeltici faaliyetler yürütüyoruz.

Hava kalitesi kültürünü davranışlarla pekiştiriyoruz. Kimyasal kullanım talimatlarını sadeleştiriyor; kapalı alanlarda motor çalıştırmayı sınırlayan uygulamaları yaygınlaştırıyoruz. İdari ofislerimizde sigara dumanı ve koku kontrolü politikalarını güçlendiriyor; eğitimler ve iç iletişim materyalleriyle farkındalığı canlı tutuyoruz.

Önümüzdeki dönemde odağımız; ölçüm noktalarını çoğaltmak, otomasyon destekli izleme kapasitemizi artırmak ve kritik proseslerde emisyonu kaynağında azaltan teknik çözümleri yaygınlaştırmak olacak. Böylece istasyonlarımızda daha sağlıklı çalışma ortamları oluştururken çevresel ayak izimizi aynı bütünlük içinde yönetmeye devam edeceğiz.

Bu bölümde yer alan bilgiler genel bir değerlendirme niteliğinde olup tek başına çevresel başarı veya azaltım iddiası olarak değerlendirilemez.

Enerji Yönetimi ve Yenilenebilir Enerji

SERA GAZI EMİSYONLARINI DÜŞÜREN ADIMLAR

Kaynak verimliliğini artıran, sera gazı emisyonlarını düşüren ve operasyonel maliyetlerimizi daha öngörülebilir hale getiren her adımı, aynı zamanda iklim hedeflerimize giden yolun bir bileşeni olarak görüyoruz.

8.060
Enerji Verimliliği ve Farkındalığı çevrimiçi eğitimine katılan çalışan sayısı

%40
Filodaki yakıt verimli uçak oranı

Bu bölümde yer alan bilgiler genel bir değerlendirme niteliğinde olup tek başına çevresel başarı veya azaltım iddiası olarak değerlendirilemez.

Enerji Verimliliği

Türk Hava Yolları olarak enerji yönetimini, sürdürülebilirlik stratejimizin temel bileşenlerinden biri olarak ele alıyoruz. Kaynak verimliliğini artıran, sera gazı emisyonlarını düşüren ve operasyonel maliyetlerimizi daha öngörülebilir hale getiren her adımı, aynı zamanda iklim hedeflerimize giden yolun bir bileşeni olarak görüyoruz. Bu çerçevede hem uçuş operasyonlarımızda kullanılan yakıtı hem de terminal binaları, ofisler, teknik merkezler ve uçuş destek süreçlerindeki enerji tüketimini ortak bir yönetim yaklaşımı altında ele alıyoruz. Enerji yönetimi çalışmalarımızı ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi çerçevesinde yürütüyoruz. Enerji Yönetimi Şefliği, Enerji Ekibi ve Üst Yönetim Temsilcisi; tüketim verilerini düzenli aralıklarla analiz ediyor, enerji performans göstergelerini oluşturuyor ve iyileştirme fırsatlarını belirleyerek aksiyon planlarını devreye alıyor. Yıl içerisinde yürüttüğümüz uygulamaları ve yeni yatırım ihtiyaçlarını her yıl yapılan Enerji Gözden Geçirme toplantısında üst yönetimle birlikte değerlendiriyoruz.

ISO 50001 kapsamımız; İstanbul Havalimanı'ndaki enerji merkezleri, SmartIST Kargo Tesisi, AHL Kargo Tesisi, Genel Yönetim Binası ve Sedat Şekerci Kampüsü'nü içeren bir merkez ve yedi şubeden oluşuyor. Böylece ofis faaliyetlerinden ısıtma–soğutma–havalandırma sistemlerine ve enerji iletim altyapılarına kadar geniş bir alanda ortak standartları takip ediyoruz.

Enerji verimliliği hedeflerimizi Enerji Gözden Geçirme ve Planlama Prosedürümüz doğrultusunda yıllık bazda güncelliyoruz. Referans yılımız olan 2024'e göre 2025 için; kişi başına elektrik tüketimini ve metrekare başına doğal gaz tüketimini en az %0,5 oranında azaltmayı hedefledik. Elektrikte %5 iyileşme sağlanırken, doğal gaz tüketimlerinde mevsim koşullarının da etkisiyle %2 daha yüksek tüketim gerçekleşti. Yeni yatırımlarda enerji verimliliği yüksek teknolojilere ve yenilenebilir enerji çözümlerine öncelik veriyor, her yıl en az üç enerji verimliliği projesini devreye alan bir çalışma temposu sürdürüyoruz.

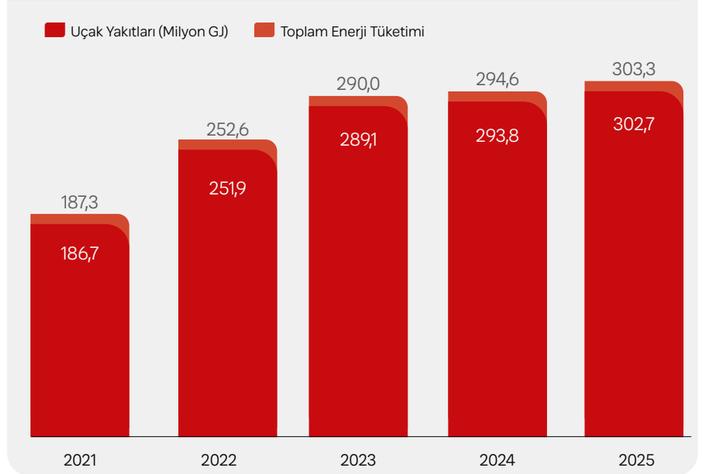
Enerji verimliliği kültürünü ekiplerimizin katılımıyla güçlendiriyoruz. 2025 yılında Enerji Verimliliği ve Farkındalığı çevrimiçi eğitimine 8.060 çalışan katıldı ve toplam 6.582,3 kişi*saatlik bir eğitim çıktısı elde ettik.

Enerji Tüketimi

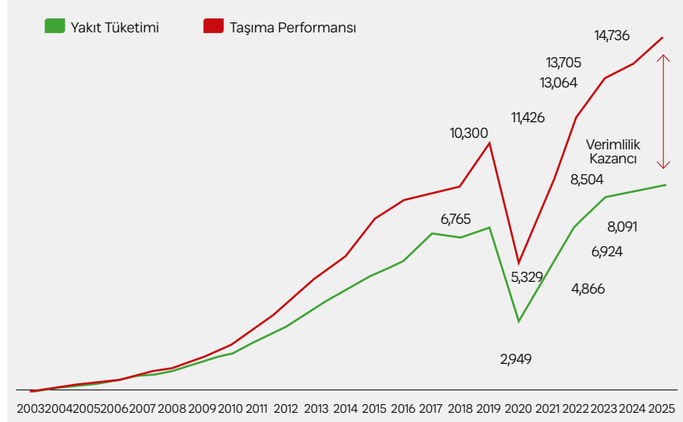
2024 yılında artan uçuş sayısı ve operasyonel kapasiteye paralel olarak toplam enerji tüketimimiz 303.275.907 GJ düzeyine ulaştı; bunun 302.715.279 GJ'lik kısmı uçak yakıtlarından kaynaklandı. Terminal, ofis, bakım ve destek hizmetlerinde kullandığımız elektrik ve diğer enerji türleri toplam tüketim içinde görece sınırlı bir paya sahip. Uçak yakıtı dışı enerji tüketimimizi de doğal gaz, elektrik, benzin–motorin ve diğer enerji kaynakları başlıkları altında ayrı izliyoruz.

Enerji yoğunluğunu; elektrik için kişi başına, doğal gaz için metrekare başına göstergeler üzerinden takip ediyoruz. Yıllık sonuçları operasyonel yoğunluk, iklimlendirme ihtiyacı ve bina kullanım profilleriyle birlikte değerlendiriyor, verileri bu parametrelere göre normalize ederek kapasite artarken enerji yoğunluğunu görece dengeli bir bantta tutmaya çalışıyoruz.

ENERJİ TÜKETİMİ (MİLYON GJ)



THY YAKIT VERİMLİLİĞİ (SON 22 YIL)



Yenilenebilir Enerji Kullanımı

Enerji arzımızın karbonsuzlaşmasını iklim hedeflerimize ulaşmada güçlü bir araç olarak görüyoruz. Elektrik tüketimimiz içinde yenilenebilir payını artırmak için I-REC sertifikalı tedarik mekanizmalarından yararlanıyoruz. 2025 yılında elektrik tüketimimizin 52.564,46 GJ'lik kısmını I-REC sertifikalı yenilenebilir kaynaklarla ilişkilendirdik.

Tesis ölçeğinde güneş enerjisi yatırımlarımızı büyütüyoruz. Sedat Şekerci Uçuş Eğitim Tesisi'nde 1.094,36 kWp kurulu güce sahip çatı tipi GES için yıllık 1.303.600 kWh'lik üretim öngörüyoruz. AHL Kargo Tesisindeki 4.365,45 kWp kurulu güce sahip GES projesiyle yıllık 5.551.000 kWh civarında elektrik üretmeyi ve yaklaşık 23,6 milyon TL düzeyinde tasarruf elde etmeyi hedefliyoruz. Bu projeler, elektrik tüketimimizin giderek artan bir kısmını kendi yenilenebilir kaynaklarımızla karşılama yönündeki stratejimizin önemli adımlarını oluşturuyor.

Isıl ihtiyaçlarımız için güneş kollektörleri ve atık ısı geri kazanımı çözümlerini devreye alıyor; özellikle teknik tesislerde kompresörlerden açığa çıkan atık ısıyı kullanma sıcak suyu üretiminde değerlendirerek enerji tüketimimizi aşağı çekiyoruz. Çukurova Havalimanı Kargo Tesisi'nde kurulu termal güneş sistemiyle sıcak su ihtiyacımızı destekleyerek doğal gaz tüketimimizi yıllık 5.600 m^3'ün üzerinde azaltmayı ve yaklaşık 12 ton CO_2 emisyonunu önlemeyi hedefliyoruz.

Yakıt Verimliliği

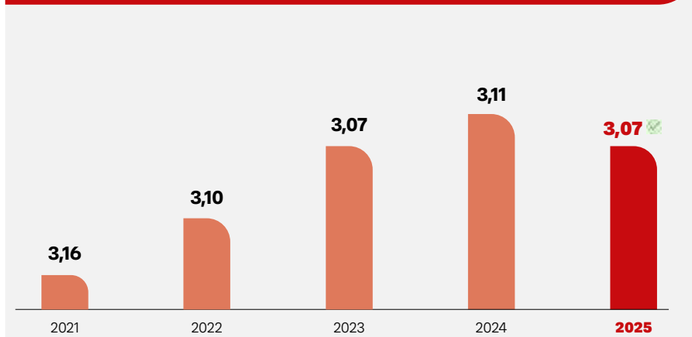
2050 yılına kadar karbon nötr bir havayolu olma hedefimiz doğrultusunda yakıt verimliliğini, çevresel performansımız ve operasyonel etkinliğimiz için temel bir kaldıraç olarak görüyoruz. Filo modernizasyonu, yeni nesil uçak yatırımları, operasyonel iyileştirmeler ve veri odaklı yönetim uygulamalarını tek bir bütüncül yapı içinde yönetiyoruz.

Filo stratejimizde, yakıt verimliliği yüksek yeni nesil uçakların filomuzdaki payını istikrarlı şekilde artırıyoruz. 2025 yılı sonunda filomuzdaki yakıt verimli uçak oranı %40'a ulaştı; bu uçaklar önceki nesillere kıyasla yaklaşık %15-20 aralığında yakıt tasarrufu sağlıyor. Airbus A321neo tipi uçaklarımız için kullanılan sürdürülebilirlik bağlantılı kredi modeli ile filo yatırımlarımızın finansmanını da çevresel performans kriterleriyle ilişkilendiriyoruz.

Enerji Yönetimi ve Yenilenebilir Enerji

Mevcut yapılarda otomasyon sistemleri, LED dönüşümleri, HVAC optimizasyonları ve verimli ekipman dönüşümleriyle tasarruf sağlıyor; yeni projelerde enerji performansını tasarımın başlangıcında dikkate alıyoruz.

HER 100 ARZ EDİLEN KOLTUK KİLOMETRESİ BAŞINA YAKIT TÜKETİMİ (LİTRE/AKK2)



67.521
TON
Yakıt tasarrufu miktarı

213.365
TON CO_2e
Atmosfere salımı önlenen CO_2e sera gazı emisyonu

Operasyonel tarafta rota optimizasyonu, kesintisiz alçalma (CDA), azaltılmış flap konfigürasyonlarıyla kalkış ve iniş, tek motorla taksi, APU kullanımının sınırlandırılması, yük ve trim optimizasyonu gibi uygulamaları standart süreçler haline getirdik. Uçuş planlama aşamasında modern 4D planlama sistemlerinden ve yakıt yönetimi için kullanılan FMIS (Fuel Management Information System) altyapısından yararlanıyor; uçuş verilerini büyük veri analitiğiyle değerlendirerek tasarruf potansiyellerini görünür kılıyoruz.

2025 yılında azaltılmış flapla iniş–kalkış, tek motorla taksi, düşük güçle motor frenlemesi ve kesintisiz alçalma uygulamalarından oluşan dört ana inisiyatif ile 67.521 ton yakıt tasarrufu ve 213.365 tonun üzerinde CO_2 emisyon azaltımı sağladı. 2008'den 2025 sonuna kadar biriken toplam yakıt tasarrufumuz 880.831 tona, emisyon azaltımımız ise 2.783.426 ton CO_2'ye ulaştı.

2025 yılında bu performans ile yakıt kaynaklı enerji yoğunluğunu yolcu uçuşlarında 3,74 litre/100 ÜYK, kargo uçuşlarında 0,175 litre/TTK, toplamda ise 3,07 litre/100 AKK düzeyinde tuttuk. Emisyon yoğunluğu da yolcu uçuşlarında 0,117 kg CO_2e/ÜYK, kargo uçuşlarında 0,545 kg CO_2e/TTK, toplamda 79,05 g CO_2e/AKK seviyesinde gerçekleşti.

Yakıt verimliliği performansımızı aylık olarak üst yönetime raporluyor, üç ayda bir Genel Müdür'ün başkanlığında toplanan Yakıt Tasarruf Kurulu'nda uygulamaları ve yeni projeleri değerlendiriyoruz. Kaptan pilotlara bireysel performans raporları sunuyor, yüksek performans gösteren ekip arkadaşlarımızı teşvik programlarıyla destekliyoruz. Yakıt ve enerji verilerimizin güvenilirliğini PwC güvence denetimi, GHG Protocol doğrulama süreçleri, IEnvA iç ve dış denetimleri ile CORSIA, UK-ETS ve EU-ETS kapsamındaki mekanizmalar üzerinden güvence altına alıyoruz.

Operasyonel Enerji Verimliliği

Enerji verimliliği yaklaşımımızı binalarımızda ve yer operasyonlarımızda somut projelerle yaygınlaştırıyoruz. Mevcut yapılarda otomasyon sistemleri, LED dönüşümleri, HVAC optimizasyonları ve verimli ekipman dönüşümleriyle tasarruf sağlıyor; yeni projelerde enerji performansını tasarımın başlangıcında dikkate alıyoruz.

AHL Kargo depo alanlarında yürüttüğümüz LED dönüşüm projesiyle 820.350 TL'lik yatırım karşılığında yıllık 493.004 kWh (2.317.120 TL) tasarruf sağladık. SmartIST Kargo Tesisi'nde aydınlatma otomasyonuna bağlı sensörlerin set değerlerini gün ışığına göre yeniden ayarlayarak 2025 yılında toplam 213.643 kWh (1 milyon TL) tasarruf elde ettik. Operasyon Merkezi'nde aydınlatma armatürlerini otomasyon üzerinden gruplandırmak için yaptığımız 4.250 avroluk entegrasyon yatırımı, 2025 yılında bir önceki yıla göre 56.748 kWh (210.000 TL) ilave tasarruf getirdi.

Operasyon Merkezi boyler sistemine entegre ettiğimiz çözümle yaz aylarında ısıtma amaçlı doğal gaz tüketimini sınırladık ve 2025 yılında 202.416 m^3 doğal gaz (yaklaşık 2,4 milyon TL) tasarrufu elde ettik. Isıtma–soğutma, basınçlı hava, aydınlatma ve pompa sistemlerindeki optimizasyon projeleriyle birlikte toplamda yaklaşık 3.000.000 kWh ek enerji tasarrufuna ulaştık.

Yurt içi istasyonlarımızda LED aydınlatma, sensörlü ışık sistemleri, merkezi ısıtma–soğutma çözümleri ve farkındalık odaklı uygulamalarla enerji kullanımını azaltıyoruz. Enerji verimlilik etiketi taşıyan cihazları tercih ediyor, gereksiz cihaz kullanımını sınırlıyor, kağıtsız ofis uygulamaları ve ortak veri ambarı kullanımıyla hem enerji tüketimini hem de dolaylı çevresel etkileri azaltıyoruz.

Elektrikli araçlara geçiş ve düşük karbonlu ulaşım altyapısı, operasyonel enerji stratejimizin önemli bileşenlerinden biri. Operasyon Merkezi Kapalı Otopark projesinde 4.000 araçlık kapasiteyi elektrikli araç şarj istasyonları ve yaya öncelikli kullanım kurgusuyla planlıyoruz. 2025 yılında inşaat hazırlıklarını tamamladığımız bu yatırımla birlikte, izleyen dönemde filo içi ve çalışan ulaşımında temiz enerji kullanımını daha geniş bir ölçekte desteklemeyi hedefliyoruz.

Yeşil Bina Uygulamaları

İklim değişikliğiyle mücadelede, operasyonel süreçlerimizin yanı sıra fiziksel altyapımızı da dönüştürüyoruz. Yeni yapı projelerimizin tamamında yeşil bina kriterlerini esas alıyor; enerji verimliliği, su yönetimi, iç hava kalitesi, malzeme seçimi ve ulaşım çözümlerini bütüncül bir yaklaşım içinde ele alıyoruz.

Operasyon Merkezi binamız için Ekim 2022'de aldığımız LEED Platinum sertifikasının yenileme süreci, 2025 yılı itibarıyla devam ediyor. İstanbul Havalimanı Main & Domestic Lounge genişleme projeleri için LEED Gold ID+C sertifikasyon sürecini; Ana İkram Tesisi, SmartIST Kargo Tesisi Genişlemesi, TAFA Aydın Çıldır Uçuş Eğitim Binası, Florya Uçuş Eğitim Merkezi Simülatör Tesisi ve İstanbul Veri Merkezi, Genel Müdürlük ek ofisleri ile Taksim Satış Ofisi gibi satış ofisleri için ise LEED BD+C kapsamındaki sertifikasyon süreçlerini sürdürüyoruz. Bu yaklaşım doğrultusunda, yeni tesis ve genişleme projelerimizde LEED kriterlerini tasarım aşamasından itibaren dikkate alıyoruz.

Bağlı Ortaklık ve İştirak Uygulamaları

Bağlı ortaklık ve iştiraklerimiz de enerji yönetimi ve yenilenebilir enerji alanında iyi uygulamalar geliştirerek Grup genelindeki performansımızı destekliyor.

- THY Destek Hizmetleri, enerji yönetimini operasyonlarının ayrılmaz bir unsuru olarak ele alıyor. Önemli enerji kullanımlarında yüksek verim sınıfına sahip ekipmanlar tercih ediyor; elektrifikasyon projeleri ve otomatik kapanma özellikli otonom temizlik makineleriyle hem elektrik hem de yakıt tüketiminde tasarruf sağlıyor.
- TAFA, yeni kampüs projelerinde çatı tipi GES yatırımlarına yer veriyor; atıksu arıtma tesisi kapasitesinin artırılmasıyla arıtılan suyu peyzaj sulamasında yeniden kullanmayı hedefliyor. Kullanma sıcak suyu için güneş kollektörleri kullanarak doğal gaz kaynaklı emisyonlarını azaltıyor.
- Turkish Technic, kompresörlerden açığa çıkan atık ısıyı kullanma sıcak suyu üretiminde değerlendiriyor ve böylece enerji tüketimini düşürüyor. ASG ve MRO binalarında mevcut LEED BD+C sertifikalarıyla yeşil bina yaklaşımını güçlendirerek; elektrikli araç şarj istasyonları ve verimli ekipmanlar üzerinden karbon ayak izini düşürmeye devam ediyor.

2026 ve sonrasında çatılarda ve uygun alanlarda yeni GES projeleri, HVAC sistemlerinde yapay zeka destekli yönetim, LED dönüşümlerinin tamamlanması ve enerji yoğunluğunda yıllık en az %1'lik azaltım hedefiyle ilerlemeyi planlıyoruz. Enerji yönetimini, iklim taahhütlerimizi, finansal dayanıklılığımızı ve operasyonel mükemmellik yaklaşımımızı birlikte güçlendiren stratejik bir yetkinlik olarak geliştirmeye devam edeceğiz.

Bu bölümde yer alan bilgiler genel bir değerlendirme niteliğinde olup tek başına çevresel başarı veya azaltım iddiası olarak değerlendirilemez.

Su Yönetimi

KURUMSAL DİRENÇLİLİĞİMİZİ GÜÇLENDİRİYORUZ

Su yönetimini, çevresel performansımız kadar kurumsal dirençliliğimizi güçlendiren bir kaldıraç olarak konumlandırıyoruz.

338.330 M³

Toplam su tüketimi

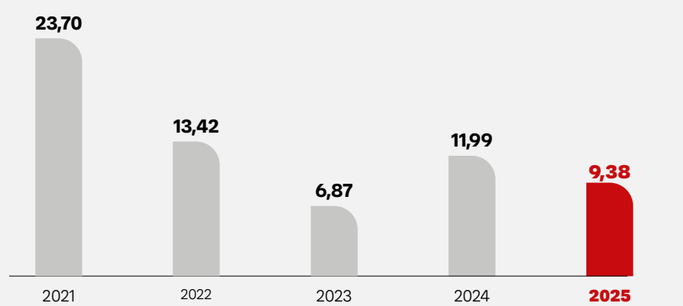
SU TÜKETİMİNDE %20 AZALMA

Bina içi genel alanlarda bataryaları adaptörlü ve tasarruflu perlatörlü modellere dönüştürerek su tüketiminde yaklaşık %20 oranında azalma sağladık.

Suyu sınırlı ve kritik bir doğal kaynak olarak ele alıyor; su verimliliğini kaynak verimliliği, karbon azaltımı ve iklim riski yönetimi ile birlikte değerlendiriyoruz. Bu çerçevede su yönetimini, çevresel performansımız kadar kurumsal dirençliliğimizi güçlendiren bir kaldıraç olarak konumlandırıyoruz.

Su tüketimimizi istasyon ve tesis bazında düzenli olarak ölçüyor, izliyor ve raporluyoruz. Toplam su kullanımımızı hacim (m^3) ve yoğunluk göstergeleri üzerinden takip ediyor; su yoğunluğunu "m^3/çalışan" metriği ile izliyoruz. 2025 yılında toplam su tüketimimiz 338.330 m^3, kişi başı su tüketimimiz 9,38 m^3/kişi düzeyinde gerçekleşti.

KİŞİ BAŞI SU TÜKETİMİ (M^3/KİŞİ)



Su yoğunluğu performansımızı yıllar itibarıyla karşılaştırarak, tüketimdeki artış ve azalışları operasyonel parametreler, iklimlendirme ihtiyacı ve tesis kullanım yoğunluğu ile birlikte değerlendiriyoruz. Ana operasyon noktalarımızdan İstanbul Havalimanı için yapılan su riski analizlerinde su stresi düşük seviyede görünmekle birlikte, suya erişim riskini uzun vadeli bir konu olarak ele alıyor; yeni yatırımlarımızda su verimliliği kriterlerini tasarımın ayrılmaz bir parçası haline getiriyoruz.

Su temininde ağırlıklı olarak şebeke suyunu kullanıyoruz. İstanbul ve Sabiha Gökçen tesislerimizde yağmur suyu hasadı ve yer altı suyu kullanımıyla temin kaynaklarımızı çeşitlendiriyor; peyzaj ve genel alan sulamalarında su verimliliğini artıran uygulamaları önceliklendiriyoruz. Bu yaklaşım sayesinde şebeke suyu üzerindeki baskıyı azaltmayı ve suyun daha verimli kullanımını desteklemeyi hedefliyoruz. Havalimanı ortak altyapısına deşarj edilen atıksularımızda ise ilgili mevzuat ve deşarj limitlerine uyumu düzenli analiz ve izleme çalışmalarıyla takip ediyoruz.

2025'te su verimliliği odağında teknik ve operasyonel iyileştirmeleri yaygınlaştırdık. Bina içi genel alanlarda bataryaları adaptörlü ve tasarruflu perlatörlü modellere dönüştürerek su tüketiminde yaklaşık %20 oranında azalma sağladık. Peyzaj alanlarında damla sulama sistemlerini ve buharlaşmanın düşük olduğu gece/erken saat sulama planlarını devreye alarak sulama kaynaklı su tüketimini yaklaşık %10 oranında düşürdük. Soğutma kulelerinde blöf sistemlerinin otomasyona alınması ve ofis iklimlendirme sıcaklıklarının optimize edilmesiyle, iklimlendirme kaynaklı su tüketimini daha kontrollü bir yapıya taşıdık. Yeni tesis projelerinde yağmur suyu toplama sistemlerinin entegrasyonu, gri su kullanım potansiyelinin değerlendirilmesi ve yedek depolama çözümlerine yönelik çalışmalar, su yönetimi planlarımızın önemli bileşenlerini oluşturuyor.

Bu dönemde devreye aldığımız "Su Tasarruf Projesi", suyun operasyonel ve mali performans üzerindeki etkisini somut biçimde ortaya koydu. Proje kapsamında;

Temizlik Robotu Verimlilik Hesaplaması

İnsan Gücü ile Temizlik
- **Aylık maliyet:** 77.624 TL
- **Yıllık maliyet:** 931.488 TL
- **18 çalışanın 5 yıllık maliyeti:** 217.692.625,97 TL
- **Çalışma süresi:** 8 saat/gün, 200 gün/yıl
- **Temizlediği alan:** 250-300 m^2/saat

Robot ile Temizlik
- **Satın alma maliyeti:** 11.500 ABD doları
- **Çalışma süresi:** 17 saat/gün
- **Temizleme alanı:** 700 m^2/saat & 8 saatte 5.600 m^2
- **Faydalı ömür:** 5 yıl

Maliyet Karşılaştırması
- **5 robotun maliyeti:** 57.500 ABD doları
- **18 çalışanın yıllık maliyeti:** 16.766.784 TL
- Robotun yıllık amortisman maliyeti 11.500 ABD doları olsa da ilk yıl 57.500 ABD doları ödeme yapılacaktır.

Toplam Tasarruf
Neutron NCC1 Robotun maliyeti şarj ünitesi dahil 11.500 ABD doları. Katalog verisine göre, 2 çalışanın iş gücüne denk bir performansla çalıştığı öngörülen robotun kullanımıyla 2025 yılı için 14.466.784 TL tasarruf sağlanabilir.

- 163.791,60 litre su tasarrufu sağlandı (yaklaşık 18.836 TL),
- Temizlik süreçlerinde kimyasal kullanımı 994 litre azaltıldı (yaklaşık 59.640 TL),
- Otomasyon ve robot destekli temizlik uygulamalarıyla iş gücü planlamasında 20 çalışana eş değer verimlilik kazanımı elde edildi.

Proje çıktıları, su verimliliği yatırımlarına ilişkin fayda–maliyet analizlerine girdi sağlamak üzere düzenli olarak izleniyor ve raporlanıyor.

IATA Environmental Assessment (IEnvA) programı kapsamındaki uygulamalarımızla su tüketiminin izlenmesi, operasyonel talimatlarda su tasarrufuna yönelik hükümlerin yer alması ve su verimliliği projeleri için hedefler belirlenmesi temel odak alanlarımız arasında bulunuyor. Bu çerçevede, 2024'ten itibaren su tüketiminin kişi başına m^3 düzeyinde her yıl yaklaşık %0,5 oranında azaltılmasını hedefleyen bir iyileşme patikası benimsedik. 2025 performansımız da bu hedefle uyumlu şekilde ilerledi.

Su verimliliği kültürünü güçlendirmek için teknik uygulamaları davranışsal değişimle destekliyoruz. Su tasarrufu temalı ekran koruyucular, iç iletişim kampanyaları ve çevre yönetimi kapsamındaki genel farkındalık eğitimlerimizle çalışanlarımızın su kullanımı konusundaki duyarlılığını artırıyoruz. 2026 itibarıyla enerji verimliliği eğitim içeriklerimize su yönetimi ve tasarrufuna yönelik modüller eklemeyi planlıyoruz. Tedarikçilerimiz ve hizmet sağlayıcılarımızla yaptığımız sözleşmelerde su yönetimine ilişkin gereklilikleri tanımlıyor; sayaç ve alt sayaçlar üzerinden haftalık izleme ve kontrol süreçlerini sözleşmeli firmalarla birlikte yürütüyoruz.

Önümüzdeki dönemde hedefimiz, su tüketimimizi hem mutlak değerler hem de yoğunluk göstergeleri açısından kademeli olarak azaltmak, yağmur suyu ve gri su geri kazanım oranımızı artırmak ve su riskinin daha yüksek olduğu lokasyonlarda özel uygulama takvimleri hayata geçirmek olacak.

Bu bölümde yer alan bilgiler genel bir değerlendirme niteliğinde olup tek başına çevresel başarı veya azaltım iddiası olarak değerlendirilemez.

Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi

PROGRAM VE YÖNETMELİKLE UYUMLU ATIK YÖNETİMİ

Atık yönetimi sistemimizi Sıfır Atık Yönetmeliği ve Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin IATA Environmental Assessment (IEnvA) programı ile uyumlu bir çerçevede yürütüyoruz.

12.314 TON
Atık miktarı

122
Gönüllü ayrıştırma yapılan hat sayısı

Atık yönetiminde odağımızı, atığın oluşmasını kaynağında önlemeye, döngüsel kaynak kullanımını güçlendirmeye ve geri dönüşüm oranlarını artırmaya veriyoruz. Atık ortaya çıktığında ise hiyerarşiyi net biçimde uyguluyoruz: önce yeniden kullanım imkanını değerlendiriyor, mümkün olmadığında sırasıyla geri dönüşüm, enerji geri kazanımı ve mevzuata uygun bertaraf süreçlerine yönlendiriyoruz. Bu yaklaşım kirliliğin önlenmesine, kaynak verimliliğine ve döngüsel ekonomiye katkımızın somutlaşmasına hizmet ediyor.

Atık yönetimi sistemimizi Sıfır Atık Yönetmeliği ve Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin IATA Environmental Assessment (IEnvA) programı ile uyumlu bir çerçevede yürütüyoruz. Denetimleri IEnvA kapsamında düzenli aralıklarla gerçekleştiriyor; raporlama ve performans izleme süreçlerini bu standartların gerekliliklerivle uyumlu şekilde işletiyoruz.

Atık teslim ve sevk süreçlerini Atık Teslim Talep Sistemi üzerinden izlenebilir hale getiriyoruz. Tehlikeli atık taşımalarında Mobil Tehlikeli Atık Takip Sistemi (MoTAT) kayıtlarını açarak lisanslı taşıma aracı ve lisanslı tesisler aracılığıyla süreci tamamlıyoruz. Tehlikeli atık mali sorumluluk yükümlülüklerimizi her yıl güncelliyor, tüm atık geçici depolama alanlarımız için Tehlikeli Atık Mali Sorumluluk sigortasını yeniliyor ve çalıştığımız lisanslı iş ortaklarımızın sigorta yükümlülüklerini de takip ediyoruz.

Veri yönetimi tarafında, atık verilerimizi kurumsal sistemlerimiz (örneğin SharePoint ve Entegre Çevre Bilgi Sistemi) üzerinden kaydediyor, denetim ve beyan süreçlerinde bu kayıtları kullanıyoruz. Böylece hem mevzuata uyumu hem de performans hedeflerine erişimi sayısal veriler üzerinden izleyebiliyoruz.

2025 Performansımız

Atıkları faaliyetlerimizin niteliğine uygun kategoriler altında sınıflandırıyoruz. Temel sınıflarımız:

- Tehlikeli atık
- Tehlikesiz atık
- Ambalaj atıkları

Bunlara ek olarak, süreçlerimizde geri dönüştürülebilir ambalaj atıkları, organik atık ve elektronik atık gibi alt kırılımlar üzerinden de ayrıştırma ve sevk akışlarını yönetiyoruz. 2025 yılı için toplam atık miktarlarımız:

Tehlikeli atıklar
207,9 TON

Tehlikesiz Atıklar
12.107 TON

Ambalaj atığı
3.053 TON

Bu üç kalem, 2025 yılı atık envanterimizin ana gövdesini oluşturuyor.

2025 yılında kişi başına düşen tehlikeli atık göstergemiz 5,67 kilogram/kişi düzeyinde gerçekleşti. De-icing operasyonlarından kaynaklanan atıklar nedeniyle bu göstergede bir önceki yıla göre artış görüyoruz. İlgili birimlerimizde kontamine atıklar için kişi başına düşen değerleri de ayrı bir performans göstergesi olarak izliyor; 2024–2025 döneminde yaklaşık %23'lük artışı, operasyonel gerekçeleriyle birlikte analiz ediyor ve iyileştirme planlarını buna göre şekillendiriyoruz.

Atık Miktarı (Ton)*

Yıl	Tehlikeli Atıklar	Tehlikesiz Atıklar	Toplam
2021	106	1.503	1.608
2022	129	2.184	2.313
2023	100	2.070	2.170
2024	96	11.183	11.279
2025	207	12.107	12.314

**2024 yılından itibaren havalimanı sınırları içindeki yer ve uçuş operasyonu kaynaklı atık miktarı verilerini kapsamımıza dahil ettik. Bu nedenle 2024 verileri, önceki yıllarla karşılaştırıldığında kapsam değişikliğine bağlı olarak daha yüksek bir seviyeye çıktı.*

Bu bölümde yer alan bilgiler genel bir değerlendirme niteliğinde olup tek başına çevresel başarı veya azaltım iddiası olarak değerlendirilemez.

Kaynağında Ayrıştırma ve Uçak İçi Uygulamalar

Atıkları kaynağında ayrıştırmayı tüm lokasyonlarımızda standart haline getiriyoruz. Ofislerimizde atıkları türlerine göre ayrıştırarak lisanslı firmalara teslim ediyoruz. Uçak içi atık yönetiminde ayrıştırmayı hat bazında planlıyor, sürecin operasyon akışıyla uyumlu yürümesini sağlıyoruz.

2025 yılında uçak içi atık ayrıştırma uygulamalarımızın kapsamı:

- Zorunlu ayrıştırma yapılan hat sayısı: **21**
- Gönüllü ayrıştırma yapılan hat sayısı: **122**
- Toplam kapsam: **143 hat**
- Uygulama başarı oranı: **%96,2**

Bu başarı oranı, uçak içi ayrıştırmanın operasyonel süreçlerimize güçlü biçimde yerleştiğini ve sahadaki uygulama disiplinimizin pekiştiğini gösteriyor.

Sıfır Atık Belgeleri ve Tesis Kapsamı

Sıfır Atık Yönetmeliği ile uyumlu şekilde belge kapsamımızı düzenli aralıklarla gözden geçiriyoruz. Genel Yönetim Binası, Florya Uçuş Eğitim Merkezi Kampüsü ve Florya Sedat Şekerci Kampüsü, sıfır atık uygulamalarımızın temel odak alanları arasında yer alıyor.

Ayrıca Aydın Çıldır Havalimanı yerleşkemiz için 26.02.2025 tarihli ve 26.02.2030 tarihine kadar geçerliliği devam eden Temel Seviye Sıfır Atık Belgesini yenileyerek döngüsel ekonomi yaklaşımımızı eğitim ve uçuş akademisi faaliyetleriyle de bütünleştirdik.

Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi

İstanbul Havalimanı, Atatürk Havalimanı ve Sabiha Gökçen Havalimanı'ndaki tesislerimizde oluşturduğumuz atık toplama noktaları sayesinde 80.420 kilogram elektronik atığın geri dönüşümünü sağladık.

TALAŞ MALZEME DEĞERLENDİRİLİYOR

Ağaç işleri atölyesinden çıkan talaş malzemeyi, yeni absorban malzeme alımına alternatif olarak uçak bakım süreçlerinde atık hidrolik yağ döküntülerinin emilmesinde kullanıyoruz.

Bağlı ortaklıklarımızda da sıfır atık uygulamalarını destekleyen belgeler bulunuyor. Turkish Technic'in İstanbul 1 (ISL1), İstanbul 2 (ISL2) ve Sabiha Gökçen (SAW) tesisleri için Sıfır Atık Belgeleri bu yapı içinde öne çıkıyor.

Elektronik Atıklar, Yeniden Kullanım ve Toplumsal Katkı

Elektronik atıklar, ofis mobilyaları ve bakım-onarım kaynaklı atıkları mümkün olduğunda yeniden kullanım yaklaşımıyla değerlendiriyoruz. Kullanılabilir durumdaki ekipmanları şirket içinde tekrar kullanım için ilgili birimlere yönlendiriyor, yeniden kullanımı mümkün olmayan malzemeleri lisanslı geri kazanım süreçlerine taşıyoruz.

İstanbul Havalimanı, Atatürk Havalimanı ve Sabiha Gökçen Havalimanı'ndaki tesislerimizde oluşturduğumuz atık toplama noktaları sayesinde 80.420 kilogram elektronik atığın geri dönüşümünü sağladık. Toplanan atıkları lisanslı geri dönüşüm firmasına teslim ederek geri kazanım sürecini tamamladık; bu kazanımı Kırgızistan'ın başkenti Bişkek'te Türkiye Maarif Vakfı'na ait bir okulda "Teknoloji Sınıfı" kurulmasına katkı sağlayacak şekilde toplumsal değere dönüştürdük.

Döngüsel Ekonomi Uygulamaları: Tedarik, Yeniden Kullanım ve İleri Dönüşüm

Döngüsel ekonomiyi tedarik, bakım ve kabin içi süreçlerimize entegre ediyoruz. Satın alma süreçlerinde tedarikçilerimizle imzaladığımız sözleşmelerde atık yönetimi, sera gazı emisyonları ve genel çevre yönetimi başlıklarında kurumsal yaklaşımımıza uyum beklentimizi açık biçimde iletiyoruz. Tedarikçilerimizin Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) gibi yönetim sistemi altyapısına sahip olmasını bekliyor; uçak içi ürün tedarikinde Sıfır Atık Belgesi, yaşam döngüsü analizi ve sürdürülebilir ürün tercihini destekleyen uygulamaları da değerlendiriyoruz.

Tedarik zincirinden kaynaklanan ahşap, plastik palet ve sandıkları elden geçirerek yeniden kullanıma kazandırıyoruz. Plastik, metal ve kağıt-karton ambalaj atıklarını anlaşmalı lisanslı tesislerde geri dönüşüm süreçlerine dahil ediyoruz. Komponent ve uçak parçalarının taşınmasında kullanılan ahşap sandıkları, hasar görmesi durumunda ağaç işleri atölyemizde onarıyor; kullanılamayacak durumdaki paletlerden elde ettiğimiz uygun parçalarla yeniden palet üretiyoruz. Böylece hem malzeme kullanım ömrünü uzatıyor hem de ahşap atık miktarını sınırlıyoruz.

Ağaç işleri atölyesinden çıkan talaş malzemeyi, yeni absorban malzeme alımına alternatif olarak uçak bakım süreçlerinde atık hidrolik yağ döküntülerinin emilmesinde kullanıyoruz. Bu sayede hem atık oluşumunu hem de yeni ham madde ihtiyacını azaltıyoruz.

2024'te hayata geçirdiğimiz ileri dönüşüm projesinde, uçak koltuklarının değişiminden kaynaklanan atık koltuk derileri ile yeni koltuk kılıfı üretimi sırasında ortaya çıkan artık malzemeleri sınıflandırdık, işlenebilir hale getirdik ve tekstil atölyemizde çanta, kalemlik, anahtarlık, yelek gibi ürünlere dönüştürdük. Bu projeyle atık oluşumunu azaltmayı, kaynakları daha etkin kullanmayı ve sera gazı emisyonlarını sınırlamayı hedefledik; ortaya çıkan ürünleri 2025 itibarıyla sosyal sorumluluk çalışmalarımız kapsamında değerlendirmeyi planlıyoruz.

Kargo Operasyonlarında Döngüsel Projeler ve Malzeme Optimizasyonu

Kargo operasyonlarımızda hem malzeme döngüsünü hem de enerji verimliliğini birlikte ele alıyoruz. Öne çıkan uygulamalarımız:

- **Palet örtülerinde ham madde dönüşümü:** Paletli taşımalarda kullanılan naylonları, %100 polietilen (PE) yerine %80 PE + %20 Post Industrial Recycle (PIR) katkılı materyalden üreterek çevresel etkimizi azaltıyoruz. 2025 itibarıyla bu oranı %70 PE + %30 PIR seviyesine taşımayı hedefliyoruz.
- **Lityum iyon akü dönüşümü:** Kargo istifleme ekipmanlarında ekonomik ömrünü tamamlayan kurşun asit aküleri lityum iyon akü altyapısına dönüştürüyoruz.
- **Elektrikli araç dönüşümü:** Kargo operasyonlarında kullanılan fosil yakıtlı binek araçları, etkin ömürleri tamamlandıkça elektrikli araçlarla yeniliyoruz.
- **Ahşap palet tamiri ve yeniden üretimi:** SmartIST yerleşkesinde oluşan hasarlı ahşap paletleri onarıyor, onarılamayan paletlerden elde ettiğimiz uygun parçalarla yeniden palet üretiyoruz.
- **Atıkların geri dönüşümü:** Yeniden kullanımı mümkün olmayan ağ, demir-çelik ve ahşap atıkları lisanslı geri dönüşüm firmalarına gönderiyoruz.
- **Plastik paletlerin tamiri (IHP):** Tesis içinde hasarlanan plastik paletleri teknik ekibimizle tamir ederek operasyona geri kazandırıyoruz.
- **Naylonların tekrar kullanımı:** İthalat (import) sürecinde açılan kargolardan çıkan naylon örtüleri yeniden kullanıma uygunluk açısından ayırıyor, ihracat (export) sürecinde operasyona geri kazandırıyoruz.

Bu uygulamalar, kargo operasyonlarımızda malzeme döngüsünü güçlendirirken atık miktarlarını kontrol altında tutmamıza yardımcı oluyor.

Bu bölümde yer alan bilgiler genel bir değerlendirme niteliğinde olup tek başına çevresel başarı veya azaltım iddiası olarak değerlendirilemez.

Süreç İyileştirme, Dijitalleşme ve Kağıt Tüketiminin Azaltılması

Atık oluşumunu azaltan en önemli adımlardan biri de süreçleri dijitalleştirmek. Atık Teslim Talep Portalı üzerinde yaptığımız sistem güncellemesiyle, mevzuat gereği depolama süresi dolmak üzere olan atıklar için sürenin bitimine 15 gün kala otomatik hatırlatma e-postası gönderiyoruz. Böylece hem mevzuata uyumu hem de depolama disiplinini güçlendiriyoruz.

Kağıt tüketimini azaltmaya yönelik dijital dönüşüm adımlarımızı kurumsal ölçekte genişletiyoruz. Öne çıkan uygulamalarımız:

- **MoCA uygulaması:** MoCA üzerinde dijital stok listesi kullanıyor, alerjen bilgi listesi için matbu formu kaldırıyor ve bilgilendirmeyi doğrudan uygulama içeriğine taşıyoruz. Dijital menüleri ekranlara yansıtıyor, matbu menü kullanımını operasyonel gerekliliklerle uyumlu biçimde kademeli olarak yönetiyoruz.
- **E-arşiv ve özlük dosyaları:** 2024'te tamamladığımız E-Arşiv Projesi ile 15.000 kabin ekibi üyesinin özlük dosyasını dijital ortama aktardık. 2025 itibarıyla A4 kağıt ve klasör kullanımında kayda değer tasarruf sağlamayı hedefliyoruz.
- **Dijital formlar:** Uçuş operasyonlarında matbu kullanılan pek çok formu MoCA uygulamasına entegre ederek dijital formata geçirdik; bu sayede günde en az 500 formun basılmasının önüne geçtik.
- **Yazıcı yönetimi:** Yazıcılara kullanıcı kimlik kartı ile erişim uygulaması getirerek hatalı çıktı, gereksiz baskı ve bilgi güvenliği risklerini azaltıyoruz.
- **Bakım süreçleri ve yayınlar:** Paperless Maintenance projesiyle bakım süreçlerinde kağıt kullanımını azaltırken işlem hızını artırıyoruz. Skytech dergisinin dijital platforma taşınmasıyla yılda yaklaşık 10 ton kağıt kullanımını önledik.
- **Kurumsal iletişim ve eğitim:** Eğitim süreçlerinde dijital tebrik kartları kullanıyor, basılı formları ve evrakları mümkün olduğunca dijital ortama taşıyor, matbaa taleplerini gerekçe beyanına bağlıyoruz. Uçuşlardaki diğer matbu formların dijitalleştirilmesine yönelik çalışmalar KVKK ve ıslak imza gerekliliklerıyle uyumlu şekilde devam ediyor.

Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi

Çevre ve Atık Yönetimi kapsamındaki beş dijital eğitim için 33.424 kişiye eğitim ataması yapıldı; planlanan dijital eğitimlerin toplam süresi 23.168 saat oldu.

23.168
KİŞİ*SAAT
Çevre ve atık yönetimi eğitim süresi

33.424
Çevre ve atık yönetimi başlıklarında eğitim alan çalışan sayısı

Bu bölümde yer alan bilgiler genel bir değerlendirme niteliğinde olup tek başına çevresel başarı veya azaltım iddiası olarak değerlendirilemez.

Bu bütüncül yaklaşım, doğal kaynak kullanımını azaltırken süreçlerimizin hız ve esnekliğini artırıyor.

Eğitimler ve Farkındalık

Atık yönetimi ve sıfır atık farkındalığını kurumsal kültürümüzün bir parçası olarak görüyoruz. Eğitim kataloglarımızda çevre ve atık yönetimi kapsamında beş dijital eğitim yer alıyor.

2025 yılında;

- Çevre ve atık yönetimi başlıklarında 33.424 çalışanımız eğitim aldı.
- Toplam eğitim süresi 23.168 kişi*saat düzeyine ulaştı.
- Çevre ve Atık Yönetimi kapsamındaki beş dijital eğitim için 33.424 kişiye eğitim ataması yapıldı; planlanan dijital eğitimlerin toplam süresi 23.168 saat oldu.

Yeni başlayan çalışanlar için hazırlanan oryantasyon programlarına Çevre ve Sıfır Atık Yönetimi Farkındalık eğitimini ekleyerek sahadaki uygulama standardına hızlı uyumu destekliyoruz.

Türkiye Omurilik Felçlileri Derneği (TOFD) ile birlikte yürüttüğümüz plastik kapak toplama uygulamasını sürdürerek çalışan gönüllülüğünü ve atık yönetimi farkındalığını destekliyoruz. “Plastik Kapaklar Drawer’da, Engelsiz Hayatlar Yarında” projesi kapsamında toplanan plastik kapakları derneğe bağışlıyor, çevresel faydayı sosyal etkiyle buluşturuyoruz.

Bağlı Ortaklık ve İştiraklerde Uygulamalar

Türk Hava Yolları olarak, ana markamız ve tüm bağlı ortaklık ile iştiraklerimizde döngüsel ekonomi ve atık yönetimini tek bir stratejik çatı altında ele alıyoruz. Böylece hem çevresel etkimizi azaltan hem de kaynak verimliliği ve malzeme döngüsünü güçlendiren, sürekli iyileşen bir kurumsal atık yönetimi kültürü oluşturuyoruz. Döngüsel ekonomi ve atık yönetimi yaklaşımımızı, bağlı ortaklık ve iştiraklerimizin kendi operasyon gerçeklikleriyle uyumlu biçimde yaygınlaştırıyoruz.

- **Turkish Cargo:** Palet örtülerinde PIR (endüstriyel geri dönüştürülmüş) katkılı ham madde kullanımı, lityum iyon akü dönüşümü, elektrikli araçlara geçiş, ahşap ve plastik paletlerin tamiri ve yeniden kullanımı, naylon örtülerin import–export akışında tekrar kullanımı gibi uygulamalarla malzeme döngüsünü güçlendiriyor. Kargo operasyonlarında ortaya çıkan atıkları lisanslı geri dönüşüm firmalarına yönlendiriyor.
- **Turkish Technic:** Atıkları tehlikeli, tehlikesiz, geri kazanılabilen ve geri dönüştürülebilir kategorilerde sınıflandırıyor; atık miktarlarını yıllık bazda takip ediyor. İstanbul Havalimanı, Atatürk Havalimanı ve Sabiha Gökçen tesislerinde oluşturduğu elektronik atık toplama noktaları sayesinde elektronik atıkları lisanslı geri dönüşüm tesislerine gönderiyor ve bu geri kazanımla Bişkek’teki bir okulda “Teknoloji Sınıfı” kurulmasına katkı sağlıyor. “Paperless Maintenance” projesiyle bakım süreçlerinde kâğıt kullanımını azaltıyor; yazıcılarda şifreli çıktı uygulaması ve Skytech dergisinin dijital ortama taşınması sayesinde her yıl önemli miktarda kâğıt tasarrufu elde ediyor.
- **Turkish Airlines Flight Academy (TAFA):** Aydın Çıldır Havalimanı yerleşkesinde aldığı Temel Seviye Sıfır Atık Belgesi ile atık yönetimi yaklaşımını eğitim faaliyetleriyle bütünleştiriyor. Atıkları tehlikeli, tehlikesiz, geri dönüştürülebilir ambalaj, organik ve elektronik atık olarak sınıflandırıyor ve ofis ile terminal alanlarında, dersliklerde ve yangın istasyonunda kaynağında ayrıştırma uyguluyor. Süreçlerini Sıfır Atık Yönetmeliği ile uyumlu şekilde, Entegre Çevre Bilgi Sistemi ve MoTAT üzerinden takip ediyor. 2025 yılında 237 kişiye çevre ve sıfır atık farkındalık eğitimi vererek bu yapıyı uçuş akademisi faaliyetleriyle daha da güçlendirdi.
- **TCI Kabin İçi Sistemleri:** Atık yönetimi stratejisini, faaliyetlerinin çevresel, ekonomik ve toplumsal etkilerini en aza indirirken döngüsel ekonomiye katkı sağlayacak şekilde kurguluyor. Tehlikeli atık, metal atık ve kompozit atıkları türlerine göre ayrıştırıyor ve kaynağında ayrıştırma uygulamalarını tüm ofis ve üretim alanlarında yürütüyor. Atıkların lisanslı firmalara gönderimini MoTAT kayıtları üzerinden takip ediyor, kendi sigorta süreçlerini ve çalıştığı lisanslı firmaların sigorta yükümlülüklerini düzenli olarak kontrol ediyor.

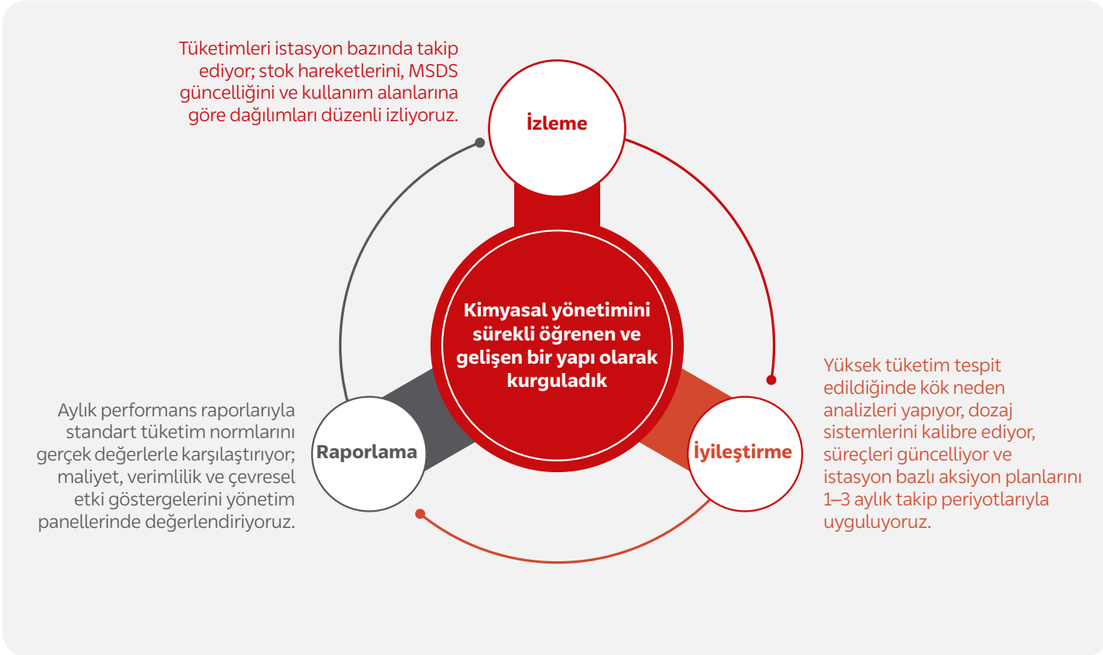
2025 yılında 660 çalışanın katıldığı çevre ve sürdürülebilirlik eğitimlerinde kişi başına ortalama 1,26 saat olmak üzere toplam 835,36 saatlik eğitim gerçekleştirdi ve hem üretim süreçlerinde hem de ofis uygulamalarında atık yönetimi farkındalığını yükseltti.

- **Grup Genelindeki Diğer Tesis ve Birimler**: Grup genelindeki diğer tesis ve ofislerde atıklar tehlikeli, tehlikesiz, geri dönüştürülebilir ve organik başlıkları altında ayrıştırılıyor; Sıfır Atık Yönetmeliği’ne uygun renk kodlu toplama sistemleriyle geçici depolama alanlarına aktarılıyor ve lisanslı firmalara teslim ediliyor. Elektronik atıklar lisanslı elektrik–elektronik ekipman geri dönüşüm tesislerine gönderiliyor; ofis mobilyaları mümkün olduğunda yeniden kullanılıyor, kullanım ömrü sona erenler geri dönüşüme yönlendiriliyor. Bakım-onarım süreçlerinden kaynaklanan metal atıklar geri kazanıma gönderilerek hem kaynak verimliliğine hem de emisyonların azaltılmasına katkı sağlanıyor.

Kimyasal Yönetimi

RİSK DEĞERLENDİRMELERİNİ DÜZENLİ ARALIKLARLA GÜNCELLİYORUZ

Kimyasal süreçlerimizi Çevre Yönetim Sistemi ve İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Yönetim Sistemi kapsamında izliyor, risk değerlendirmelerini düzenli aralıklarla güncelliyoruz.



85
de/anti-icing hizmeti alınan hizmet sağlayıcı sayısı

Operasyonlarımızda kullandığımız tüm kimyasalları; çevresel etki, çalışan sağlığı ve uçuş güvenliği perspektifinden bütüncül bir yapı içinde yönetiyoruz. Kimyasal yönetimini sürdürülebilirlik stratejimizin ayrılmaz bir bileşeni olarak ele alıyoruz; doğru ürün seçimi, kontrollü kullanım, eğitimli insan kaynağı ve mevzuata uyum bu yaklaşımın temelini oluşturuyor.

Bu çerçevede kullandığımız kimyasalları; Güvenlik Bilgi Formu (Safety Data Sheet- SDS) bilgileri, risk etiketleri, depolama koşulları ve kullanım alanlarıyla birlikte kontrol altında tutuyoruz. Kimyasal süreçlerimizi Çevre Yönetim Sistemi ve İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Yönetim Sistemi kapsamında izliyor, risk değerlendirmelerini düzenli aralıklarla güncelliyoruz. Tehlikeli maddelerin yönetimini Kimyasalların Yönetimi Prosedürü doğrultusunda yürütüyor; depolama süreçlerinde ayrıca "Uçak Komponent ve Malzemelerinin Depolanması, Muhafaza Edilmesi ve Bakıma Verilmesi Prosedürü"nü esas alıyoruz. Böylece satın almadan lojistiğe, depolamadan bertarafa uzanan tüm süreçlerde sistematik ve kontrollü bir yapı kuruyoruz.

De-icing Süreçlerinde Planlama, Gözetim ve Optimizasyon

2025 yılında de-icing operasyonlarında hem güvenliği hem de çevresel etkiyi birlikte gözeten bir planlama yaklaşımı uyguladık. Amaç; operasyonel gereklilikleri eksiksiz karşılamak, gereksiz kimyasal kullanımını ise sistematik biçimde azaltmaktı.

Ortaklığımız, 160'tan fazla meydanda toplam 85 farklı hizmet sağlayıcıdan de/anti-icing hizmeti alıyor. IST, ESB ve ADB dışındaki meydanlarda sıvı planlaması doğrudan hizmet sağlayıcılar tarafından yapılırken, bu üç meydanda ihtiyaçları geçmiş dönem kullanım verilerine göre belirliyor ve stok planlamasını Türk Hava Yolları olarak biz yürütüyoruz.

2025'te, gereksiz sıvı kullanımını önlemeyi özel bir odak alanı haline getirdik. İstasyon ekiplerinin yerinde gözetimini artırdık; uygulamaları video kayıtları üzerinden geriye dönük olarak inceledik ve bu incelemeler doğrultusunda sahaya düzenli geri bildirim verdik. Uçak tipi ve yüzey alanına göre oluşturduğumuz beklenti miktarlarını referans alarak, aşım görülen durumlarda RPA tabanlı otomatik e-posta bildirimlerini devreye aldık. Böylece, süreç boyunca hem güvenliği koruyan hem de tüketimi kontrol altında tutan alternatif bir izleme ve optimizasyon modeli oluşturduk.

Ayrıca de-icing süreçlerinde ürün optimizasyonuna gittik. Daha düşük çevresel etkiye ve uygun maliyete sahip alternatif ürünleri değerlendirdik; aircraft cover çözümlerine ilişkin numune temin ve satın alma süreçlerini başlattık. 2026 planlamasını ise 2025'in ortalama kullanım verileri ve operasyon ağımızdaki büyümeyi dikkate alarak kurguladık.

Depolama, Taşıma ve Bertaraf Süreçleri

Kimyasalların depolanması, taşınması ve bertarafını; iş sağlığı ve güvenliği, çevre mevzuatı ve uluslararası standartlarla tam uyum içinde yürütüyoruz.

Tüm kimyasallar, SDS belgelerinde tanımlanan koşullara uygun biçimde, etiketli, havalandırmalı ve sızdırmaz alanlarda muhafaza ediliyor. Yanıcı veya reaksiyona girme potansiyeli bulunan maddeleri ayrı depolayarak riskleri en baştan kontrol altına alıyoruz. Dökülme kitleri ve acil müdahale ekipmanları sürekli hazır tutuluyor.

Taşıma süreçlerinde kimyasalları uygun ambalajlarla sevk ediyor, yalnızca eğitimli çalışanların görev almasını sağlıyoruz. Kara yolu taşımalarında ADR kurallarına uyumu esas alıyor; süreç boyunca izlenebilirlik ve güvenlik disiplinini koruyoruz.

Bertaraf aşamasında ise artık kimyasal ve ambalaj atıklarını lisanslı firmalara teslim ediyor, tüm işlemleri kayıt altına alıyoruz. Gönderimleri Entegre Çevre Bilgi Sistemi üzerinden beyan ederek izlenebilirliği güçlendiriyoruz.

Çevre Dostu Alternatifler ve Tedarik Yaklaşımı

Uçak boyama, bakım ve temizlik operasyonlarında kullanılan kimyasalların etken maddeleri ve miktarları; AMM, CMM ve SRM dokümanlarına göre belirleniyor. Bu çerçevede;

- standardı koruyan, daha düşük tehlike sınıfındaki ürünleri,
- üretici veya otorite onayı alınabilen alternatifleri,
- CoC (Certificate of Conformity) sağlanabilen kimyasalları

önceliklendiriyoruz. Böylece emniyetten ödün vermeden çevresel etkiyi azaltıyoruz.

Eğitimler ve Farkındalık

2025 yılında kimyasal güvenliği eğitimlerimizi yaygınlaştırdık ve içeriklerini daha uygulamalı bir yapıya taşıdık. Çalışanlarımızın tehlike sembollerini doğru yorumlaması, SDS dokümanlarını etkin şekilde kullanması ve kimyasalları doğru dozajla uygulaması için saha temelli programlar yürüttük.

Yeni işe başlayan çalışanlara oryantasyon programı kapsamında zorunlu eğitimler verdik; kimyasal kullanan ekiplerimizde yüksek katılımla tamamlanan tekrar eğitimleri düzenledik. Böylece, kimyasal güvenliği kültürünü prosedürlerin ötesinde günlük iş yapış biçimlerimizin bir parçası haline getirdik.

İleriye Dönük Odağımız

Önümüzdeki dönemde kimyasal yönetiminde daha ölçülü, izlenebilir ve çevreye duyarlı bir sistemi adım adım güçlendirmeyi hedefliyoruz. Toplam kimyasal tüketimini kademeli biçimde azaltmayı, su bazlı ve düşük uçucu organik bileşenli ürünlerin kullanımını artırmayı, gereksiz tüketimi ise süreç standardizasyonu ve dijital izleme araçlarıyla daha erken aşamada kontrol altına almayı planlıyoruz.

Dozaj ve karışım kontrol sistemlerini yaygınlaştırırken, tedarikçilerimizle birlikte çevresel etkisi daha düşük alternatif ürünleri geliştirmeye ve test etmeye odaklanacağız. Amacımız, uçuş emniyetinden ve operasyonel gerekliliklerden taviz vermeden; kimyasal kullanımını daha sorumlu, şeffaf ve sürdürülebilir bir şekilde yönetmeye devam etmek.

Gürültü Yönetimi

SESSİZ PROFİLİ DESTEKLEYEN PROSEDÜRLER

Uçuşun uygun safhalarında sessiz profili destekleyen prosedürleri yaygınlaştırıyor; yerde ve uçuşta yakıt verimliliği odaklı “LEAN” uygulamalarını gürültü azaltım hedefleriyle birlikte yönetiyoruz.

GÜRÜLTÜ SERTİFİKASI

Filoya yeni katılan her hava aracı için Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından verilen “Gürültü Sertifikası” süreçlerini eksiksiz yürütüyor; bakım ve işletme koşullarımız altında belirlenen operasyon limitlerine tam uyumu kayıt altına alıyoruz.

Gürültü yönetimini, çevresel performansımızın ayrılmaz bir parçası olarak görüyor; filomuzu gençleştirirken operasyonlarımızın akustik etkisini sistemli biçimde azaltmaya odaklanıyoruz. Bu alanı, Türk Hava Yolları Çevre Politikası ile uyumlu bir çerçevede yönetiyor; filo modernizasyonu, operasyonel planlama, sertifikasyon süreçleri ve çalışma ortamı iyileştirmelerini birbirini tamamlayan bir bütün içinde ele alıyoruz.

Filoya yeni katılan her hava aracı için Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından verilen “Gürültü Sertifikası” süreçlerini eksiksiz yürütüyor; bakım ve işletme koşullarımız altında belirlenen operasyon limitlerine tam uyumu kayıt altına alıyoruz. Böylece, iniş ve kalkışlarda maruz kalınan gürültü düzeylerini kontrol altında tutuyor ve ulusal–uluslararası standartlarla uyumu güvenceye alıyoruz. Bununla birlikte, düşük desibel motor sistemleri, yapısal tasarım iyileştirmeleri ve akustik etkiyi sınırlayan teknolojilerle operasyonel performansı sürekli ileri taşıyoruz.

2025’te bu yaklaşımı daha da güçlendirdik. Filomuzda yeni nesil uçakların payını artırırken, gürültüye duyarlı operasyon planlamasını yaygınlaştırdık ve ölçüm–iyileştirme döngülerini daha görünür hale getirdik. 2025 yılı itibarıyla (Türk Hava Yolları, AJet ve kargo operasyonlarımız birlikte değerlendirildiğinde) yeni nesil uçak oranı yaklaşık %40 seviyesine ulaştı. Uçuş Akademisi tarafında ise Diamond ve Cessna teslimatlarıyla birlikte, yıl sonunda eğitim filomuzun %71'inin yeni nesil uçaklardan oluşmasını sağladık. Jet A-1 yakıtlı motor teknolojisine geçiş, hem yakıt verimliliği hem de gürültü azaltımı açısından belirgin bir iyileşme yaratıyor.

Operasyonel tarafta da gürültü azaltımını destekleyen uygulamaları devreye aldık. Uçuşun uygun safhalarında sessiz profili destekleyen prosedürleri yaygınlaştırıyor; yerde ve uçuşta yakıt verimliliği odaklı “LEAN” uygulamalarını gürültü azaltım hedefleriyle birlikte yönetiyoruz. Böylece hem yakıt tüketiminde hem de akustik etkide kontrollü bir düşüş sağlıyoruz.

Çalışma ortamlarımızda, mevzuata uygun şekilde düzenli iç ortam ölçümleri gerçekleştiriyoruz. Gürültü, aydınlatma, VOC (uçucu organik bileşikler), toz ve termal konfor parametrelerini takip ediyor; sonuçları risk temelli aksiyon planlarına dönüştürüyoruz. Bu sayede çalışanlarımız için güvenli, sağlıklı ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturuyoruz.

Teknoloji tarafında da somut kazanımlar elde ediyoruz. Diamond uçaklarda kullanılan vortex generator sistemleri ve yeni gelen uçaklardaki tasarım iyileştirmeleri, akustik etkinin azaltılmasına katkı sağlıyor. 2026 itibarıyla filomuza katılacak yeni Cessna uçaklarla gürültü seviyelerini daha da düşürmeyi, eş zamanlı olarak da belirli yaşı aşan uçakları kademeli biçimde filodan çıkarmayı planlıyoruz. Böylece, gençleşen filomuzla daha sessiz, verimli ve çevresel açıdan güçlü bir operasyon yapısını kalıcı hale getiriyoruz.

Gürültü yönetimini, bir uyum gerekliliğinin ötesinde, uçuş güvenliğini ve paydaşlarımızın yaşam kalitesini destekleyen stratejik bir alan olarak konumlandırıyoruz. 2025 boyunca attığımız adımlar, önümüzdeki dönemde daha sessiz, daha duyarlı ve daha sürdürülebilir bir operasyon kültürü inşa etmemiz için güçlü bir temel oluşturuyor.

Biyoçeşitlilik ve Hayvan Refahı

YASA DIŞI YABAN HAYATI TİCARETİYLE MÜCADELE

Yasa dışı yaban hayatı ticaretiyle mücadele kapsamındaki çalışmalarımızı, IATA IEnvA Yasadışı Yaban Hayatı Ticaretinin Önlenmesi Modülü ile entegre şekilde yürütüyoruz.

ÇOK KATMANLI BİR KONTROL YAPISI

Kargo operasyonlarımızda yasa dışı yaban hayatı ticaretiyle ilgili tüm riskleri sistematik olarak değerlendiriyor; kritik süreçleri çok katmanlı bir kontrol yapısıyla yönetiyoruz.

Biyoçeşitliliğin korunmasını, küresel değer zincirimiz boyunca sorumluluk üstlendiğimiz stratejik öncelik alanlarımızdan biri olarak görüyoruz. 2025 yılında bu alandaki taahhütlerimizi kurumsal, sistematik ve ölçülebilir bir yapıya kavuşturduk; risk temelli yaklaşımımızı güçlendirerek operasyonlarımız genelinde "sıfır tolerans" ilkesini bütüncül bir şekilde uygulamaya devam ettik.

Bu kapsamda biyoçeşitliliğin korunması yaklaşımımızı yalnızca operasyonlarımızla sınırlamıyor, değer zincirimizin tamamına yayıyoruz. Tedarikçi Davranış Kuralları Politikamız ile tedarikçilerimizi biyoçeşitlilik dahil olmak üzere çevresel, sosyal ve yönetişim kriterleriyle birlikte değerlendiriyoruz.

Biyoçeşitlilikle ilgili riskleri belirlemek ve değerlendirmek için WWF'nin Biyoçeşitlilik Risk Analizi modülünü kullanarak lokasyon bazlı değerlendirmeler yapıyoruz. Bu değerlendirme kapsamına alınacak lokasyonlar çalışma alanlarının operasyonel veya idari olarak, uygun olması durumunda tedarik zinciri faaliyetleri, arazi kullanımı, ekosistem hassasiyeti, su stresi ve yürürlükteki mevzuat gerekliliklerini dikkate alınarak analiz ediyoruz.

Su kaynaklarına olan bağımlılığı ve suya bağlı ekosistem risklerinde ise ana operasyon merkezimiz olan İstanbul Havalimanı için WRI Aqueduct aracını kullanarak su riski değerlendirmesini gerçekleştiriyoruz.

Dünyanın her yerindeki havaalanlarında yer alan operasyon alanlarımızda yerleşik kurallara, yerel mevzuat ve düzenlemelere sıkı sıkıya uyuyoruz. Ofislerimiz, kentsel ticari alanlarda yer alıyor. Biyoçeşitlilikle ilgili riskleri belirlemek ve değerlendirmek için WWF'nin Biyoçeşitlilik Risk Analizi modülünü kullanarak lokasyon bazlı değerlendirmeler yapıyoruz. Faaliyetlerimize ilişkin yönetimsel kararların alındığı Genel Yönetim binamızın lokasyonu, WWF'nin Biyoçeşitlilik Risk Analizi modülü kullanılarak değerlendirilmiş ve biyoçeşitlilik açısından yüksek risk içeren bir kategoride yer almadığı görülmüştür. 2050 yılına kadar karbon nötr bir havayolu olma vizyonuyla uyumlu şekilde sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamalarında biyoçeşitlilikte kayıp olmaması prensibi (No Net Loss (NNL)), biyoçeşitlilik üzerine pozitif etki (Net Positive Impact (NPI)) ve ormansızlaşmanın önlenmesi konusundaki uygulamalarımızı kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerle izliyor, gerekli aksiyonları alıyoruz. Türk

Hava Yolları, bütüncül risk yönetimini kurumsal stratejilerine entegre ederek karar alma süreçlerinde risk-temelli bir yaklaşımı esas almaktadır. Çevresel ve sosyal etkiler taşıyan riskler ayrıca Uyumluluğu Gözden Geçirme Kurulu ve Sürdürülebilirlik Komitesi gibi üst düzey platformlarda değerlendirilmektedir. Tüm bu süreçlerde elde edilen çıktılar da finansal risklerde olduğu gibi üst yönetim aracılığıyla Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır.

Yasa dışı yaban hayatı ticaretiyle mücadele kapsamındaki çalışmalarımızı, United for Wildlife üyeliğimiz ve Buckingham Palace Declaration çerçevesindeki taahhütlerimiz doğrultusunda; IATA IEnvA Yasadışı Yaban Hayatı Ticaretinin Önlenmesi Modülü ile entegre şekilde yürütüyoruz.

2025 yılı boyunca, yasa dışı yaban hayatı ticaretiyle mücadeleye yönelik kararlılığımızı sürdürdük. Operasyonel süreçlerimizi, sözleşmelerimizi, çalışan eğitimlerimizi ve paydaş iletişim mekanizmalarımızı ilgili gerekliliklerin doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirerek güncelledik. Yıl sonu itibarıyla program kapsamında tüm kabin, kokpit ve yer hizmetleri çalışanlarına yönelik bilgilendirme ve farkındalık faaliyetlerini gerçekleştirdik. Bu sayede çalışanlarımızın konuya ilişkin bilgi düzeyi ve farkındalığını artırdık.

"Sıfır Hoşgörü" Yaklaşımımız

Kargo operasyonlarımızda yasa dışı yaban hayatı ticaretiyle ilgili tüm riskleri sistematik olarak değerlendiriyor; kritik süreçleri çok katmanlı bir kontrol yapısıyla yönetiyoruz. Kabul aşamasında fiziksel kontrol, doküman doğrulama, kamera ve süreç izleme uygulamalarını entegre biçimde kullanıyoruz. Şüpheli durumlarda ilgili yüklemenin operasyonunu derhal durduruyor; yerel otoriteler ve veteriner hekimlerle koordinasyonu gecikmeden devreye alıyoruz.

Yasa dışı hayvan ticaretinin yoğun olduğu, yüksek riskli kabul edilen noktalarda fiziksel ve dokümantasyon kontrollerini artırdık. 2025 sonu itibarıyla CITES kapsamındaki yüklemelere ait dokümanları, ilgili istasyonlardan e-posta yoluyla alarak merkezde ikinci bir kontrol sürecine tabi tuttuğumuz ilave bir doğrulama mekanizmasını devreye aldık. Bu yapıyı desteklemek amacıyla;

- Riskli istasyonlarımızda bilgilendirici posterler ve farkındalık duyuruları yayınladık.
- Çeyrek dönemlik bültenlerle farkındalığın sürekliliğini sağladık.
- SLA'lere açık hükümler ekleyerek hizmet sağlayıcılarımızın sorumluluklarını netleştirdik.

Bildirim ve şikayet süreçlerini merkezi bir izleme hattı üzerinden yönetiyoruz. Bu sayede potansiyel vakaları şeffaf, izlenebilir ve hızlı bir yapıyla ele alıyoruz. 2025 sonu itibarıyla sisteme iletilen tüm bildirimleri değerlendirdik ve gerekli aksiyonları eksiksiz şekilde uyguladık. UfW başta olmak üzere ilgili sivil toplum kuruluşlarıyla süreçlere ilişkin düzenli bilgi paylaşımı yaparak iş birliğini güçlendirdik.

Eğitimler, Denetimler ve İş Birlikleri

Yönetim sistemimizin temelinde, sürekli öğrenen ve kendini geliştiren bir yapı bulunuyor. Kargo ekiplerimize verilen Genel Kargo Eğitimleri'nde, yasa dışı yaban hayatı ticaretine yönelik içerikleri standart eğitim programlarımızın değişmez bir parçası haline getirdik.

Biyoçeşitlilik ve Hayvan Refahı

“100. Yılda 1 Milyon Fidan” programı kapsamında, 2033’e kadar 10 yıl boyunca her yıl 100 bin fidanı belirli periyotlarda toprakla buluşturmayı hedefliyoruz.

#MISSIONRESCUE

#MissionRescue kapsamında, yasa dışı ticaretten kurtarılan türlerin güvenli taşınmasını üstleniyor; veteriner hekimler, yerel otoriteler ve sivil toplum kuruluşlarıyla yakın koordinasyon içinde hareket ediyoruz.

Yüksek riskli bölgelerde görev yapan çalışanlarımız için ilave ROUTES eğitimleri planladık; çevrim içi ve sınıf içi uygulamalarla bu programları başarıyla tamamladık. ROUTES programı kapsamında ilgili görevlerde bulunan toplam 189 kargo çalışanımıza eğitim atadık ve sertifikasyon sürecini belirlenen standartlar doğrultusunda tamamladık. Genel Kargo eğitimlerine entegre ettiğimiz Yasadışı Yaban Hayatı Ticareti (Illegal Wildlife Trade – IWT) içerikleriyle, farkındalığın operasyonel süreçlerde sürdürülebilir ve kalıcı bir uygulama alanı kazanmasını sağladık.

#MissionRescue ile Somut Sonuçlara Odaklanıyoruz

#MissionRescue kapsamında, yasa dışı ticaretten kurtarılan türlerin güvenli taşınmasını üstleniyor; veteriner hekimler, yerel otoriteler ve sivil toplum kuruluşlarıyla yakın koordinasyon içinde hareket ediyoruz.

2024–2025 döneminde CITES kapsamındaki türlerin korunmasına yönelik çalışmalarımızı istikrarlı biçimde sürdürdük; özellikle gri papağan taşımaları başta olmak üzere çok sayıda kurtarma operasyonunu başarıyla gerçekleştirdik. Bu süreçlerin tamamında hayvan refahına yönelik özel prosedürlerimizi eksiksiz uyguladık.

Yürüttüğümüz bu çalışmalar, hem çalışanlarımız hem de paydaşlarımız nezdinde kurumsal sorumluluk bilincimizi güçlendiriyor ve sürdürülebilir bir farkındalık alanı yaratıyor.

Ekosistemleri Koruyan Uzun Vadeli Projeler

Biyoçeşitlilik çalışmalarımız kargo operasyonlarıyla sınırlı kalmıyor. Kara ve orman ekosistemlerinin korunmasına dönük projelerimizi uzun vadeli bir perspektifle sürdürüyoruz.

“100. Yılda 1 Milyon Fidan” programı kapsamında, 2033’e kadar 10 yıl boyunca her yıl 100 bin fidanı belirli periyotlarda toprakla buluşturmayı hedefliyoruz. Programı; bölgesel ekosistemlere ve endemik türlere öncelik vererek biyoçeşitliliği güçlendirmek, orman yangınlarından zarar gören alanların yeniden canlanmasını desteklemek ve yerel üreticilerle kurduğumuz iş birlikleri üzerinden toplumsal kalkınmayı ve ekonomik katma değeri artırmak amacıyla yürütüyoruz.

2025 yılında İzmir başta olmak üzere Ege ve Akdeniz Bölgesi'nde 60.000 adet zeytin fidanını, Kuzey Kıbrıs'ta 10.000 adet endemik zeytin fidanı ve 30.000 adet Antep fıstığı fidanını toprakla buluşturduk.

Deprem bölgesinde endemik türleri önceleyen uygulamalarla ilerlerken, yerel üreticilerle kurduğumuz iş birlikleriyle bakım ve saha sürekliliğini de destekledik. 2025 yılında Denizli’nin Buldan ilçesinde, 11 Kasım Milli Ağaçlandırma Günü’nde zeytin fidanlarını toprakla buluşturduk. Fidanlar ağaç halini aldığında, hasattan elde edilen gelirin bakım sorumluluğunu üstlenen üreticide kalmasını esas alıyoruz.

Dönem içerisinde ayrıca, 3 Aralık Engelliler Günü kapsamında engelli kadromuzda görev yapan çalışma arkadaşlarımız adına fidan dikimi gerçekleştirdik ve dijital fidan sertifikalarını her bir çalışma arkadaşımızın kurumsal e-posta adresine ilettik.

İleriye Bakış

2026 ve sonrası için; risk temelli denetimleri daha fazla yaymayı, eğitim ve sertifikasyon programlarında kapsama alanını büyütmeyi ve biyoçeşitlilik – hayvan refahı odaklı iş birliklerini derinleştirmeyi hedefliyoruz.

Biyoçeşitlilik ve hayvan refahı alanındaki tüm çalışmalarımızda aynı ilkeyi koruyoruz:

Uçtuğumuz her coğrafyada, doğayı koruyan ve değer yaratan bir iz bırakmak.

Kurumsal Yönetim Anlayışı

Türk Hava Yolları, 1990 yılında Özelleştirme Programı kapsamına alınmasının ardından kapsamlı bir dönüşüm sürecine girmiştir. Günümüzde, şirketin %50,88 oranındaki hissesi halka açık olup, bir Anonim Ortaklık statüsüyle faaliyetlerini sürdürmektedir. Ortaklığın %49,12 oranındaki hissesi ise, 2017 yılında T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'ndan Türkiye Varlık Fonu'na devredilmiştir. T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın ayrıca 1 adet C Grubu hissesi bulunmaktadır.

Halka açık hisseleri Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören Türk Hava Yolları, kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde şeffaflık, adalet, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerini benimsemekte; tüm faaliyetlerini Türk Ticaret Kanunu ile Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) düzenlemelerine uygun olarak sürdürmektedir. Bu kapsamda Ortaklık, SPK tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden zorunlu olan tüm ilkelere uymakta olup, zorunlu olmayan ilkelere ise uyum konusunda azami özeni göstermektedir.

Genel Kurul ve Hissedar İlişkileri

Pay sahiplerinin katılımıyla oluşturduğu Genel Kurul, Ortaklığın en üst düzey karar alma organıdır. İşleyiş esasları Esas Sözleşme ve iç politikalarla tanımlanan Genel Kurul toplantıları, en az yılda bir kez ve mevzuata uygun zamanda, Yönetim Kurulu tarafından belirlenen gündemle olağan olarak gerçekleştirilmektedir. Gerekli görüldüğü durumlarda ise Genel Kurul, Yönetim Kurulu ya da yeter sayıda pay sahibinin daveti üzerine olağanüstü olarak da toplanabilir.

Genel Kurul'a fiziksel ya da elektronik ortamda katılmak mümkündür. Genel Kurul'da alınan kararlar, oyların açık şekilde ve el kaldırarak kullanılmasıyla belirlenir. Ancak, toplantıya katılan hissedarların en az yüzde onunu temsil eden hissedarlar gizli oylama talep ederse, bu yöntemle oylama yapılabilir.

Azınlık pay sahipleri dahil tüm hissedarların karar önerisinde bulunma ve Yönetim Kurulu ile yöneticilere soru yöneltme hakları mevcuttur. Genel Kurul gündemine ek madde konulması talebi, toplantı tarihinden en az 21 gün önce Yönetim Kurulu'na ulaşmış olmalıdır. 2025 yılında gerçekleştirilen 2024 yılı Olağan Genel Kurulu'na ilişkin çağrı ilanı 15.04.2025 tarihinde Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayımlanmış olup Genel Kurulun gerçekleştirilmesinden 36 gün öncesine kadar pay sahipleri gündeme madde konulması ile ilgili taleplerini iletme hakkına sahip olmuşlardır. İlgili tarihe kadar Ortaklık pay sahiplerinden Genel Kurul gündemine madde eklenmesine yönelik bir talep gelmemiştir. Gerçekleştirilen Genel Kurul toplantısında 2 hissedar söz alarak 5 adet talep, şikayet ve önerilerini Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ahmet Bolat'a doğrudan iletmişlerdir.

Tüm Genel Kurul kararları, oy çokluğu esasına göre alınır. Hissedarların sahip olduğu her hisse, bir oy hakkı sunmaktadır. Ayrıca, oy kullanma limiti, sahip olunabilecek "hisse oranı sınırı", "kontrol hissesi satın alma hükümleri", "sınırsız kayıtlı sermaye", "altın paraşüt", "açık çek" veya "karşılıklı hissedarlık" gibi uygulamalar bulunmamaktadır. Kanunda veya esas sözleşmede aksine hüküm bulunmadığı takdirde, esas sözleşmeyi değiştiren kararlar, şirket sermayesinin en az yarısının temsil edildiği genel kurulda, toplantıda mevcut bulunan oyların çoğunluğu ile alınır. Türk Ticaret Kanunu'na göre genel kurulda, şirketin işletme konusunun tamamen değiştirilmesine, imtiyazlı pay oluşturulmasına ve nama yazılı payların devrinin sınırlandırılmasına ilişkin esas sözleşme değişiklikleri ile ilgili kararlar, toplam sermayenin yüzde yetmiş beşini temsil eden pay sahiplerinin veya temsilcilerinin oyları ile alınır.

Ortaklık Esas Sözleşmesi ve kurumsal politikalarında "adil bedel" ilkesine dair özel bir düzenleme yer almamakla birlikte, pay alım teklifleri, birleşme ve bölünme gibi işlemler SPK düzenlemeleri ve TTK hükümleri çerçevesinde adil değer prensibine uygun şekilde gerçekleştirilir. Genel Kurul'a Esas Sözleşme'de değişiklik yapılması, Ortaklığın başka şirketlerle birleşmesi, feshi veya tasfiyesi gibi temel konularda öneride bulunulmasına yönelik karar alınması, C grubu hisseyi temsil eden Yönetim Kurulu üyesinin bu kararların alındığı toplantıya katılımı ve olumlu oy kullanmasına bağlıdır. C Grubu hisse, ilgili yasaların Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na verdiği yetkileri esas itibarıyla haiz başka bir Türk kamu kuruluşuna Yönetim Kurulu kararı gerekmeksizin devredilebilir.

Kurumsal Yönetim Tebliği gereğince payları borsada işlem gören Türk Hava Yolları'nda yatırımcılar ile açık ve zamanında bilgi paylaşımını sağlamak adına Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü oluşturulmuştur. Bu birim, yatırımcılar ve hissedarlardan gelen tüm soruları zamanında ve etkin bir şekilde yanıtlamakta; ayrıca düzenli iletişim çalışmalarıyla bilgi akışını güçlendirmektedir. Yatırımcı İlişkileri yetkilileri, 2025 yılında yurt içi ve yurt dışında 11 adet yatırımcı konferansı ve roadshowa katılmış, 247 adet kurum ile 153 adet yatırımcı toplantısı gerçekleştirmiştir. Mali tablolara ilişkili sonuçlar üzerine 4 adet telekonferans organize edilmiştir.

Yönetim Kurulu Uygulamaları

Ortaklığın ana temsil ve idare organı olarak görev yapan Yönetim Kurulu, Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirtilen kriterlere göre oluşturulmaktadır. Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre bir şirketin yönetim kurulu üye sayısı, her durumda beş üyeden az olmamak koşulu ile, yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine imkan sağlayacak şekilde belirlenir. Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelerden oluşmalıdır. İcrada görevli olmayan Yönetim Kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız üyeler bulunmalıdır. Bağımsız yönetim Kurulu üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olmayacak şekilde belirlenmelidir.

Yönetim Kurulu'nun yapısı ile ilgili usul ve esaslar Ortaklık Esas Sözleşmesi'nde belirtilmiştir Türk Hava Yolları Yönetim Kurulu, Genel Kurul tarafından seçilen ve dördü Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirttiği bağımsızlık kriterlerini karşılayan bağımsız üyelerden olmak üzere toplam 9 üyeden oluşmaktadır. Yönetim Kurulu'nun 8 üyesinin 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 Başkanı, aynı zamanda İcra Komitesi Başkanlığı görevini de üstlenmektedir. Raporlama dönemi itibariyle, Yönetim Kurulu'nda iki kadın üye (%22) görev almaktadır.

Ortaklık Yönetim Kurulu'nda görev alacak olan bağımsız üyelerin Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirtilen bağımsızlık kriterlerinin tamamını taşıması gerekmektedir. Bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri, 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 sıhri hısımları arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisi bulunmamıştır. Bağımsız üyeler, şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olmamış ve şirket ile önemli nitelikte ticari ilişki kurmamıştır. Bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri, Türk Hava Yolları'nın doğrudan veya dolaylı olarak iş ilişkisinin olduğu kurumlarda herhangi bir yönetim kurulu üyeliği görevi üstlenmemektedir.

Ortaklık ücretlendirme politikasında ele alındığı üzere, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirmelerinde kâr payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılmamaktadır. Ancak, bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olmasına özen gösterilmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerine yönetim kurulunda ve yönetim kurulu komitelerinde sundukları hizmet dışında ayrıca bir ödeme yapılmamaktadır. Yönetim Kurulu Üyeleri, Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasaları mevzuatı çerçevesinde belirtilen şartları karşılayan, havacılık, finans ve işletme gibi alanlar başta olmak üzere mesleki yetkinlik ve tecrübeleriyle öne çıkan profesyoneller arasından iki yıllık görev süreleri için seçilir. Sınıflandırılmış ya da aşamalı bir Yönetim Kurulu üyelik yapısı bulunmamaktadır. Ortaklık Esas Sözleşmesine göre görev süreleri dolan Yönetim Kurulu üyeleri yeniden seçilebilir. TTK Madde 364/1'de belirtildiği şekilde "Yönetim kurulu üyeleri, esas sözleşmeyle atanmış olsalar dahi, gündemde ilgili bir maddenin bulunması veya gündemde madde bulunmasa bile haklı bir sebebin varlığı halinde, genel kurul kararıyla her zaman görevden alınabilirler.

Yönetim Kurulu en az 6 üyenin katılımı ile toplanır; kararlarını en az 5 üyenin olumlu oyu ile alır. 2025 yılında gerçekleştirilen 71 Yönetim Kurulu toplantısına her bir üyenin bireysel katılım oranı %100 olarak gerçekleşmiştir.

Yönetim Kurulu Üyelerinin şirket dışında başka görevler alması ile ilgili bir kısıt bulunmamakla birlikte Yönetim Kurulu Üyelerinin şirket dışında aldığı görevler Genel Kurul toplantısında ve Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden pay sahiplerinin bilgisine sunulmaktadır.

Yönetim Kurulu Üyeleri, ilgili yasal düzenlemeler ve Ortaklığın Esas Sözleşmesi ile Genel Kurul'a verilen görev ve yetkiler dışında kalan tüm görevlerden ayrıca bir sınırlandırma olmaksızın sorumlu olup, bu görevlerin gerektirdiği bütün yetkilere de sahiptirler. Bu görevlerin yerine getirilmesi ve şirket temsil ve idari süreçlerinde verimliliğin artırılması amacıyla Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu'nun 375'inci maddesi saklı kalmak kaydıyla, Kanun'un 367 ila 371 maddeleri kapsamında yönetim ve temsil yetkilerini kısmen veya tamamen bir veya birkaç Yönetim Kurulu üyesine, Ortaklık bünyesinde oluşturduğu komitelere ve/ veya Yönetim Kurulu üyesi olmayan Ortaklık yöneticilerine devredebilir. Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu'nun 367'nci maddesi uyarınca iç yönerge düzenleyebilir. Yönetim Kurulu, Ortaklık Esas Sözleşmesi'nde belirtilen hükümlerce C Grubu hisselere verilen imtiyaz konularına yönelik yetki devri yapamaz.

Yönetim Kurulu'nun faaliyet verimliliğini ve yönetişim kalitesini artırmak amacıyla Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi oluşturulmuştur. Riskin Erken Saptanması Komitesi ile Denetimden Sorumlu Komite üyelerinin tamamı, Kurumsal Yönetim Komitesinin ise başkanı bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmektedir. Ortaklıkta ayrı bir Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulmadığı için Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 4.5.1 no.'lu ilkesine uygun olarak Kurumsal Yönetim Komitesi bu komitelerin görevlerini de yerine getirmektedir.

Komitelerin görevleri Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nce belirlenmiştir. Kurumsal Yönetim Komitesi Ortaklıkta Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder ve Yönetim Kurulu'na kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunur ve Yatırımcı İlişkileri bölümünün çalışmalarını gözetir. Ek olarak Aday Gösterme Komitesi çalışmaları çerçevesinde Yönetim Kurulu ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapmak, Yönetim Kurulu'nun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapmak ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini Yönetim Kurulu'na sunmak ile sorumludur. Ücret Komitesi çalışmaları çerçevesinde ise Yönetim Kurulu Üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları şirketin uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirlenmesinden ve bunların gözetimini yapmaktan sorumludur.

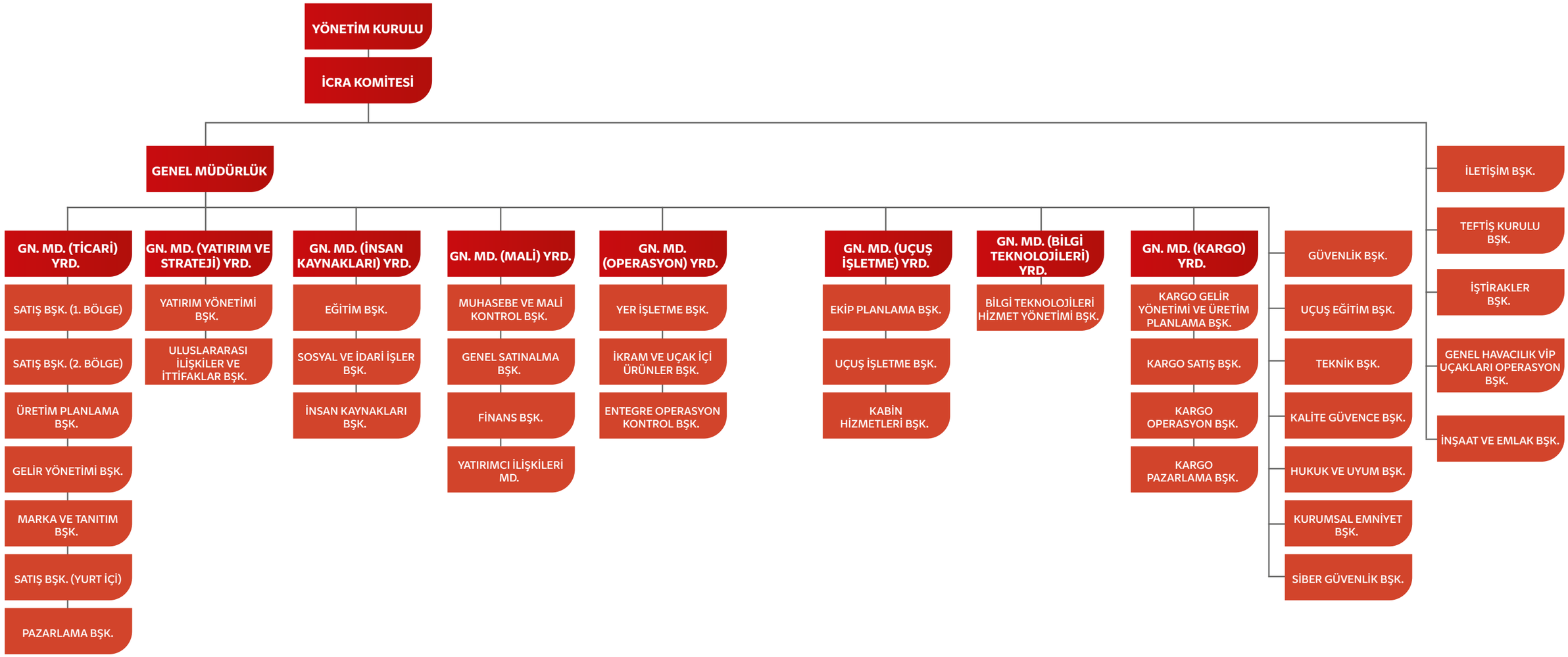
Riskin Erken Saptanması Komitesi, Ortaklığın faaliyetleri ve devamlılığı üzerinde tehdit oluşturabilecek olası risklerin önceden tespit edilmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi amacıyla çalışmalar yaparak belirlenen risklere karşı risk yönetimi sistemlerinin oluşturulması ve bu sistemlerin etkin işletilmesi için gerekli aksiyonları almakla görevlidir. Denetimden Sorumlu Komite şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları Denetimden Sorumlu Komite'nin gözetiminde gerçekleştirilir.

Yönetim Kurulu Komiteleri, 2025 yılında görevli oldukları alanlarda çalışmalarını sürdürmüş ve Yönetim Kurulumuzu çalışmaları hakkında bilgilendirerek, Kurul'un etkin bir yönetim sergilemesine katkıda bulunmuşlardır. Yıl içinde yapılan Yönetim Kurulu Komite toplantılarına her bir üyenin bireysel katılım oranı %100 olarak gerçekleşmiştir.

Yönetim Kurulu Komiteleri, Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirtildiği şekilde, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır. Ancak bu durumda hizmet alınan kişi/kuruluş hakkında bilgi ile bu kişi/kuruluşun şirket ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı hususundaki bilgiye faaliyet raporunda yer verilir.

Yönetim Kurulu Komitelerinin görev ve sorumluluklarıyla raporlama dönemi içerisindeki faaliyetlerine ilişkin kapsamlı bilgi, 2025 yılı Faaliyet Raporunun 253'üncü sayfasında yer almaktadır.

Organizasyon Şeması



Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi

Ad-Soyad	Prof. Dr. Ahmet Bolat	Şekib Avdagiç	Bilal Ekşi
Ünvan	**YK Başkanı**	**YK Bşk. Vekili**	**YK Üyesi & Genel Müdür**
Türk Hava Yolları'ndaki Toplam Deneyim (yıl)	21	4	16
Toplam Deneyim (yıl)	46	44	37
Eğitim Durumu	Doktora (PhD.)	Yüksek Lisans	Lisans
Tecrübe Alanı			
Havacılık ve Uçuş Operasyonları	X		X
Mühendislik ve Teknik Bakım (MRO)	X		X
Finans, Denetim ve Risk Yönetimi	X	X	X
Kargo, Lojistik ve Tedarik Zinciri	X		X
Dijitalleşme, Teknoloji ve İnovasyon	X	X	X
İnsan Kaynakları ve Organizasyon	X	X	X
Sürdürülebilirlik ve Çevre (ESG)	X	X	X
Hukuk, Kamu Politikaları ve Regülasyon			X
Akademi ve Eğitim	X		X
Satış, Pazarlama ve Müşteri Deneyimi	X		X
Uluslararası İlişkiler ve Ticari Diplomasi	X	X	X
Yönetim Kurulu'na Bağlı Faaliyet Gösteren Komitelere Üyelik Durumu			
İcra Komitesi	Başkan	Başkan Vekili	
Denetimden Sorumlu Komite		Başkan	
Kurumsal Yönetim Komitesi			
Riskin Erken Saptanması Komitesi		Üye	
Komite Toplantılarına Katılım Durumu (Katılım Durumu / Toplantı Sayısı)			
İcra Komitesi	81/81	81/81	
Denetimden Sorumlu Komite		7/7	
Kurumsal Yönetim Komitesi			
Riskin Erken Saptanması Komitesi		6/6	
Bağımsızlık	**Bağımsız Değil**	**Bağımsız**	**Bağımsız Değil**

Prof. Dr. Murat Şeker	Dr. Melih Şükrü Ecertaş	Ramazan Sarı	Prof. Dr. Mecit Eş	Özgül Özkan Yavuz	Gülden Nacar
YK Üyesi & GM Yrd. (Mali)	**YK Üyesi**	**YK Üyesi & Genel Havacılık (VIP Uçakları) Operasyon**	**YK Üyesi**	**YK Üyesi**	**YK Üyesi**
10	6	37	13	1	1
25	17	37	51	30	21
Doktora (PhD.)	Doktora (PhD.)	Lisans	Doktora (PhD.)	Yüksek Lisans	Lisans
X		X			
X		X			
X					
X	X	X	X		X
	X				X
X	X	X		X	X
X	X	X		X	X
X		X		X	X
		X	X	X	
X	X	X	X	X	X
	X	X		X	X
X	X			X	
Üye	Üye	Üye			
	Üye				
		Üye			Başkan
	Başkan				
81/81	81/81	81/81			
	7/7				
		1/1			1/1
	6/6				
Bağımsız Değil	**Bağımsız**	**Bağımsız Değil**	**Bağımsız Değil**	**Bağımsız**	**Bağımsız**

Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi

ERKEK	KADIN
%78	%22

BAĞIMSIZ	BAĞIMSIZ DEĞİL
4 KİŞİ	5 KİŞİ

ORTALAMA DENEYİM SÜRESİ (YIL)

12,1 YIL
Türk Hava Yolları'ndaki Deneyim

34,3 YIL
Toplam Deneyim

Olağan Genel Kurul Toplantısı

Olağan Genel Kurul Toplantısı Gündemi

1- Açılış ve Toplantı Başkanlığı'nın oluşturulması,
2- 2024 yılı Faaliyet Raporu'nun okunması ve görüşülmesi,
3- 2024 yılı hesap dönemine ilişkin Denetçi ve Topluluk Denetçisi'nin Bağımsız Denetim Raporlarının okunması,
4- 2024 yılı Finansal Tablolarının okunması, görüşülmesi ve onaylanması,
5- Yönetim Kurulu'nun Ortaklığın 2024 yılı hesap ve faaliyetlerinden dolayı ibrası,
6- 2024 yılı Kar Payı Dağıtımı'na ilişkin Yönetim Kurulu önerisinin görüşülerek karara bağlanması,
7- Ortaklık Ana Sözleşmesi'nin, kayıtlı sermaye tavan artırımı ve tavan süre uzatımının gereği olarak "Sermaye ve Hisse Payları" başlıklı 6'ncı maddesinin ve 8, 11, 15, 34, 36 ve 38'inci maddeleri ile Geçici 1'inci maddesinin değiştirilmesine ilişkin Ana Sözleşme Tadil Metninin görüşülerek karara bağlanması,
8- Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ücretlerinin belirlenmesi,
9- Yönetim Kurulu Üyeleri'nin seçilmesi,
10- Denetçi ve Topluluk Denetçisi'nin seçimi,
11- Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 12. maddesi gereğince Ortaklığımızın 3. kişiler lehine verdiği Teminat, Rehin ve İpotekler (TRİ) ve elde ettiği gelir veya menfaat hususunda hissedarlara bilgi verilmesi,
12- Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri çerçevesinde 2024 yılı içinde yapılan bağışlar hakkında hissedarlara bilgi verilmesi ve 2025 yılında yapılacak bağışlar için üst sınır belirlenmesi,
13- Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-22.1 sayılı Geri Alınan Paylar Tebliği ile 14.02.2023 tarihli duyurusu çerçevesinde yapılan hisse geri alımlarına dair Genel Kurul'a bilgi verilmesi,
14- Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan yeni hisse geri alım programının Genel Kurul'un onayına sunulması,
15- Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1. sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yer alan 1.3.6 numaralı Kurumsal Yönetim İlkesi çerçevesinde belirtilen işlemler hakkında pay sahiplerine bilgi verilmesi,
16- Dilek ve temenniler, kapanış.

Yönetim Kurulu

Prof. Dr. Ahmet Bolat
Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı
1959 Konya doğumlu olan Prof. Dr. Ahmet Bolat, 1981 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünden mezun olduktan sonra 1984'te ABD'de Stanford Üniversitesinde Yöneylem Araştırması alanında yüksek lisansını, 1988'de University of Michigan'da Endüstri ve Operasyonlar Mühendisliği Bölümü'nde doktorasını tamamlamıştır.

Prof. Dr. Bolat iş hayatına 1981'de Yıldız Kalıp Şirketi'nde tasarım ve üretim mühendisi olarak başlamıştır. 1985 ve 1988 yılları arasında University of Michigan'da araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi görevlerinde bulunmuştur. 1988'den 2005'e kadar olan dönemde Riyad King Saud University'de Endüstri Mühendisliği Departmanı'nda yardımcı doçent, doçent ve profesör pozisyonlarında görev almıştır.

2005 yılında Türk Hava Yolları'nda Yatırım Yönetimi Başkanlığı görevine atanan Prof. Dr. Bolat, 2012-2022 yılları arasında Türk Hava Yolları'nda Genel Müdür (Yatırım ve Teknoloji) Yardımcısı olarak görev yapmıştır. Görev süresi boyunca Türk Hava Yollarının stratejik büyüme planını yönetmiş ve Türk Hava Yolları filosuna gereken uçakların temini sürecinde görev alan ekibin başında yer almıştır. Uluslararası İlişkiler ve İttifaklar'dan da sorumlu olan Prof. Dr. Ahmet Bolat, Devlet İlişkileri konularını ve hava yolu ortakları ile ticari anlaşmaları yönetmiş; iyileşen ikili ilişkiler ile ortaklık ve uçuş ağı gelişimini sağlamıştır. Prof. Dr. Ahmet Bolat ayrıca Türk Hava Yolları'nın İttifak seçim projesinin fizibilite çalışmalarına liderlik etmiştir.

Prof. Dr. Ahmet Bolat 2022 yılı itibarıyla Türk Hava Yolları Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı olarak atanmıştır.

Şekib Avdagiç
Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkan Vekili, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
1959 yılında Zenica'da (Bosna-Hersek) doğdu. Almanya-Köln'de başladığı ilk öğretimini ve orta eğitimini İstanbul'da tamamlayarak, 1982'de İstanbul Teknik Üniversitesinden Makina Mühendisi olarak mezun oldu. 1988'de İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletmecilik İhtisas Programını derece ile bitirdi.

Otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren aile şirketinde Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdür görevlerini sürdürüyor. İngilizce ve Boşnakça bilen Avdagiç, evli ve iki çocuk babasıdır.

Nisan 2018'den itibaren İstanbul Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanlığını yürütüyor. 31 Mayıs 2023'ten itibaren Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Başkan Yardımcılığı görevini ifa ediyor.

Eylül 2019'dan itibaren Tuna Ticaret Odaları Birliği Başkan Yardımcılığı görevini yürütmekte. 11 Temmuz 2023 tarihinde Hizmet İhracatçıları Birliği Başkanlığı vazifesini devraldı. Haziran 2024'ten itibaren Türk Hava Yolları Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkan Vekilliği görevini yürütüyor.

Avdagiç, MÜSİAD'ın 1990 yılında kuruculuğunu yapan 12 kişiden biri oldu ve 2000 yılına kadar Genel Başkan Yardımcısı olarak görev yaptı.

1995'te İstanbul Ticaret Odası Meclis Üyesi seçildi. İTO'da 2005-2009 arası Yönetim Kurulu Sayman Üyesi, 2009-2013 arası Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, 2013-2018 arası Meclis Başkanlığı vazifelerinde bulundu.

2009–2011 yılları arasında 2010 Avrupa Kültür Başkenti Ajansı Yürütme Kurulu Başkanı olarak görev aldı. 2013–2019 yılları arasında Kompozit Sanayicileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanlığını üstlendi.

Ayrıca; İTO Bilgiyi Ticarileştirme ve Araştırma Vakfı, İTO Eğitim ve Sosyal Hizmetler Vakfı, TUGEV (Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı) Yönetim Kurulu Başkanı olarak; Teknopark İstanbul ve İstanbul Dünya Ticaret Merkezi Başkan Vekili olarak; DEİK (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu), İSTKA (İstanbul Kalkınma Ajansı) ve TAYSAD'da (Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği) Yönetim Kurulu Üyesi olarak; Uluslararası Saraybosna Üniversitesi, Prof. Dr. Fuat Sezgin İslam Bilim Tarihi Araştırmaları Vakfı ve İstanbul Teknik Üniversitesi Geliştirme Vakfında Mütevelli Heyeti Üyesi olarak yer alıyor.

Bilal Ekşi
Yönetim Kurulu Üyesi/Genel Müdür
Bilal Ekşi, Yıldız Teknik Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği Bölümünden 1989 yılında mezun olmuştur. Mesleki hayatına, T.C. Devlet Demiryollarında Elektronik ve Haberleşme Mühendisi olarak başlayan Bilal Ekşi, daha sonra İstanbul Ulaşım A.Ş.'de Atölye Müdürlüğü görevini üstlenmiş ve önemli ulaşım projelerinin hayata geçirilmesinde etkin rol oynamıştır.

2003–2005 yılları arasında Türk Hava Yolları A.O.'da uçak motoru, iniş takımları ve tüm komponentlerin bakımından sorumlu Revizyon Atölyeleri Başkanlığı görevini yürütmüş ve 2005 yılında Türk Hava Yolları A.O.'da Yer İşletmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığına atanmıştır. Bu süre zarfında, özellikle zamanında kalkış performansının iyileştirilmesine yönelik önemli çalışmalarda bulunmuştur.

2008-2009 yıllarında Türk Hava Yolları Teknik A.Ş.'de üretimden sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı; 2010 yılında Kıbrıs Türk Hava Yollarının (KTHY) yeniden yapılandırılması projesi kapsamında KTHY Genel Müdürlüğü; 2010–2011 yılları arasında ise Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. ve Amerikalı uçak motoru üreticisi Pratt & Whitney'in ortak kuruluşu olan "Turkish Engine Center"da (TEC) Genel Müdür Yardımcılığı görevlerinde bulunan Bilal Ekşi, 2011 yılının Nisan ayında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü görevine atanmıştır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü görevini yürüttüğü dönemde Türkiye, 66 yıl aradan sonra ICAO Konsey üyeliğine tekrar seçilmiş ve ICAO'nun karar alma merciindeki 36 üyesinden biri olmuştur.

Bilal Ekşi, 21 Ekim 2016 tarihinde ise Türk Hava Yolları A.O. Genel Müdürü olarak atanmış olup görevine Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak devam etmektedir. Ayrıca, 2024 yılında seçildiği Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin Türkiye Sivil Havacılık Meclisi Başkanlığı görevini sürdürmektedir.

Prof. Dr. Murat Şeker
Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Üyesi/ Genel Müdür (Mali) Yardımcısı
2000 yılında Marmara Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünden mezun olan Prof. Dr. Şeker, 2002 yılında Sabancı Üniversitesinden Ekonomi Master derecesini ve 2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde Minnesota Üniversitesinden Ekonomi alanında Doktora derecesini almıştır.

Prof. Dr. Şeker, 2008-2013 yılları arasında ABD'de Dünya Bankası'nın Finansal ve Özel Sektör Gelişimi Başkan Yardımcılığı altında Ekonomist olarak görev almıştır. Dünya Bankası'nda çeşitli projede görev almış; ayrıca bu ülkeler ile ilgili inovasyon, girişimcilik, uluslararası ticaret ve büyüme konularında politika raporları ve araştırma yayınları hazırlamıştır.

2013-2016 yılları arasında Ziraat Bankası'nda Finansal Kurumlar ve Yatırımcı İlişkileri Bölüm Başkanı olarak görev alan Prof. Dr. Şeker, bankanın tüm uluslararası finansman faaliyetleri ile finansal kuruluşlar ve yatırımcılar ile olan ilişkileri yönetmiştir. Aynı dönemde Ziraat Yatırım, Ziraat Hayat ve Emeklilik, Ziraat Sigorta şirketlerinde de Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmüştür.

Temmuz 2016'da Türk Hava Yolları Genel Müdür (Mali) Yardımcısı olarak atanan Prof. Dr. Şeker, burada finansman, hazine operasyonları, muhasebe, satın alma ve yatırımcı ilişkileri faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumludur. Prof. Dr. Şeker, Mart 2021 tarihi itibarıyla Türk Hava Yolları Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Üyeliği ile de görevlendirilmiş olup hâlihazırda grup şirketlerinden Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. ve SunExpress'te Yönetim Kurulu Üyeliği yapmaktadır.

Prof. Dr. Şeker, 2015-2018 yılları arasında Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde yarı zamanlı eğitmen olarak çalışmış ve Aralık 2025'te Profesör unvanını almıştır.

Dr. Melih Şükrü Ecertaş
Bağımsız Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Üyesi
1987 Bursa İnegöl doğumlu olan Ecertaş, 2004 yılında Kartal Anadolu İmam Hatip Lisesinden mezun oldu. 2009 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Bölümünü birincilikle bitirdi.

Lisans eğitiminin ardından kazandığı Fulbright bursuyla Amerika'nın Boston şehrinde Emerson College'da Pazarlama İletişimi alanında yüksek lisans yaptı. MIT/Sloan School of Management'ta araştırma asistanlığının ardından, Gebze Teknik Üniversitesinde İnsan Kaynakları alanında doktorasını tamamladı. Türkiye'de çeşitli firmalarda finans alanında çalışan Melih Şükrü Ecertaş, halen İbn Haldun Üniversitesi İşletme Bölümünde Dr. Öğretim Görevlisi olarak akademik çalışmalarına devam etmektedir.

2011-2019 yılları arasında Çilek Mobilya'da Kurumsal Gelişim Müdürlüğü ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini üstlenmiştir.

Yurt içi ve yurt dışı pek çok organizasyonda "İnsan Kaynakları Sistem Tasarımı, Performans Yönetim Sistemleri, Çalışan Ödüllendirme Modelleri, Stratejik Planlama, Yetenek Yönetimi, İK Dijital Dönüşümü ve diğer Organizasyonel Gelişim" projelerinde görev almıştır.

Orta öğretim yıllarından bu yana sivil toplum ve gençlik çalışmalarının içerisinde yer alan Ecertaş, 2012-2018 yıllarında AK Parti Gençlik Kollarında İl Teşkilatından Genel Merkeze kadar çeşitli kademelerde önemli sorumluluklar üstlenmiştir. Halen gençlikle ilgili çeşitli STK'larda gönüllü faaliyetlerde bulunmaya devam etmektedir.

İleri derecede İngilizce, orta düzeyde Almanca ve Arapça bilen Melih Ecertaş, evli ve üç çocuk babasıdır.

Ramazan Sarı
Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Üyesi/ Genel Havacılık (VIP Uçakları) Operasyon Başkanı
Ramazan Sarı, İstanbul Teknik Üniversitesi Uçak ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Uçak Mühendisliği Bölümünden 1987 yılında mezun olmuştur. Pilotluk kariyerine 1988 yılında Türk Hava Yollarında pilot adayı olarak başlangıç yaptı. Pilotluk kariyerine DC9 uçak tipi ile başlayıp sonrasında RJ100, B737, A310, A320, A330, A340 ve A350 uçak tiplerinde ikinci pilot, kaptan pilot, öğretmen kaptan pilot ve kontrol pilotu olarak devam etti.

Ramazan Sarı aktif pilotluk kariyerinin yanı sıra Türk Hava Yolları bünyesinde çeşitli yönetim kademelerinde de görev almıştır. 2018-2022 tarihleri arasında Türk Hava Yollarında Uçuş İşletme Başkanı (Baş Pilot) olarak görev yapmıştır. Şubat 2022'de Türk Hava Yollarında Genel Havacılık (VIP Uçakları) Operasyon Başkanı olarak atanan Ramazan Sarı, halen bu görevine devam etmektedir. Temmuz 2023 tarihi itibarıyla Türk Hava Yollarında Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Üyeliği ile de görevlendirilmiştir.

Yönetim Kurulu

Prof. Dr. Mecit Eş
Yönetim Kurulu Üyesi
1953 Samsun doğumlu olan Mecit Eş, 1974 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesinden mezun olmuştur. Bazı memuriyetlerden sonra Anadolu Üniversitesinde akademik çalışma alanına geçen Eş, 1985 yılında doktorasını tamamlamış; 1990 yılında Doçent ve 1996 yılında Profesör unvanını almıştır. 1992-2012 döneminde Dumlupınar Üniversitesi İİBF'de Maliye Bölümü Öğretim Üyesi olarak çalışmış olan Prof. Dr. Mecit Eş, halen İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesinde mesleki faaliyetini sürdürmektedir. Alanıyla ilgili birçok kitap ve makaleye imza atmış olan Eş, üç çocuk babasıdır.

Özgül Özkan Yavuz
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
1973 yılında Ankara'da doğan Özgül Özkan Yavuz, ilk, orta ve lise öğrenimini Ankara'da tamamladı. 1995 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümünden mezun olan Yavuz, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü "Kentsel Politika ve Yerel Yönetimler" programında Araştırma Görevlisi olarak görev yaparken "Türkiye'de Kentsel Yenileme Süreçleri ve Politikaları" başlıklı teziyle 1998 yılında yüksek lisans (MSc) derecesi aldı.

1999 yılında kazandığı Avrupa Birliği Jean Monnet Programı bursuyla İngiltere'de Birmingham Üniversitesi, School of Public Policy, Centre for Urban and Regional Studies Bölümünde turizm planlaması ve alan yönetimi konularında uzmanlaşarak "Türkiye'de Turizm Alanlarında Planlama ve Yönetim" konulu teziyle ikinci yüksek lisans derecesini (MSc) aldı.

1997 yılında Turizm Bakanlığı Yatırımlar Genel Müdürlüğünde Şehir Plancısı olarak çalışmaya başladı. 2004–2007 yıllarında Hollanda Kültür ve Tanıtma Ataşesi olarak diplomatik görevde bulunan Yavuz, 2008-2010 arasında İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Ajansı Uluslararası Tanıtımdan Sorumlu Direktörü olarak çalıştı. 2011-2014 yıllarında İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdür Yardımcılığı görevini sürdürdü.

2014-2016 yılları arasında İstanbul Kongre ve Ziyaretçi Bürosu Genel Müdürü olarak görev yapan Yavuz, pek çok uluslararası kongre ve etkinliğin İstanbul'da gerçekleşmesini sağlarken aynı dönemde "European Cities Marketing Association" isimli birliğin Yönetim Kurulu Üyeliğine de seçilerek İstanbul'u uluslararası alanda temsil etti.

2016-2018 yıllarında İstanbul Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği görevini yürüten Yavuz, bu dönemde Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği Yönetim Kurulunda (EURADA Board of Directors) görev yaptı.

2019-2023 yıllarında Kültür ve Turizm Bakan Yardımcısı olarak görev yapan Özgül Özkan Yavuz, kültür, sanat ve turizm alanlarında çeşitli program ve etkinliklerin geliştirilmesini ve uygulanmasını sağladı. Evli olan Yavuz, çok iyi düzeyde İngilizce, orta düzeyde Hollandaca bilmektedir.

Gülden Nacar
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Gülden Nacar, 2005 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan Indiana Üniversitesi Kelley School of Business'tan mezun olmuştur. Eğitimini, Uluslararası Ticaret ve Pazarlama alanlarında çift ana dal yaparak tamamlamıştır.

Aile şirketi olan Ayfleks Ambalaj'da ikinci kuşak yönetici olarak görevini sürdüren Gülden Nacar, Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir. Bu süreçte şirketin yatırım, üretim, ihracat ve stratejik büyüme süreçlerini yönetmiş, iş geliştirme alanlarında ve uluslararası pazarlarda aktif rol oynamıştır.

Ayrıca Kadın ve Demokrasi Derneği (KADEM) Yönetim Kurulu Yedek Üyesi olarak sivil toplum faaliyetlerinde de yer almaktadır. Bu rolüyle, kadınların sosyal ve ekonomik hayattaki rolünü güçlendirmeye yönelik çalışmalara katkı sağlamaktadır.

2018–2023 yılları arasında Türkiye Bedensel Engelliler Spor Federasyonu Yönetim Kurulu Üyeliği ve Paralimpik Yelken Asbaşkanlığı görevlerinde bulunmuştur. Bu süreçte Türkiye'nin Paralimpik Yelken tarihinde ilk kez uluslararası düzeyde kürsü başarısı elde edilmesine katkı sağlamıştır.

İleri düzeyde İngilizce bilen Gülden Nacar, evli ve üç çocuk annesidir.

Üst Yönetim

Ortaklığın 31 Aralık 2025 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
Prof. Dr. Murat Şeker	Genel Müdür Mali Yrd.	26.07.2016	Ekonomist
Ahmet Olmuştur	Genel Müdür Ticari Yrd.	30.04.2014	Yönetici
M. Akif Konar	Genel Müdür Operasyon Yrd.	1.01.2024	İşletme Mühendisi
Levent Konukcu	Genel Müdür Yatırım ve Strateji Yrd.	28.01.2022	Uçak Mühendisi
Abdulkerim Çay	Genel Müdür İnsan Kaynakları Yrd.	21.04.2015	Yönetici
Dr. Kerem Kızıltunç	Genel Müdür Bilgi Teknolojileri Yrd.	17.02.2022	Bilgisayar Mühendisi
Mehmet Kadaifçiler	Genel Müdür Uçuş İşletme Yrd.	28.01.2022	Pilot
Ali Türk	Genel Müdür Kargo Yrd.	1.01.2024	Endüstri Mühendisi

2025 Sonuçlarına İlişkin Yönetim Kurulu'nun Değerlendirmesi

Finansal ve Operasyonel Göstergelerin Değerlendirmesi

2025 yılı boyunca havacılık sektörü, süregelen jeopolitik belirsizlikler, uçak üretiminde yaşanan darboğaz ve motor sorunları nedeniyle olumsuz etkilenmiştir. Endüstrinin karşı karşıya kaldığı zorluklara rağmen Türk Hava Yolları stratejik hamleleri, operasyonel çevikliği ve geniş uçuş ağı sayesinde faaliyetlerini kesintisiz olarak sürdürerek büyümesine devam etmiştir.

Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği IATA tarafından yayımlanan istatistiklere göre 2025 yılında küresel havacılık sektöründe yolcu kapasitesi 2019 yılı seviyesinin yalnızca %8 üzerinde gerçekleşirken, Ortaklığımız kapasitesini 2019 yılının %46 üzerine çıkararak pazar payını kayda değer oranda artırmıştır. Ortaklığımızın bu dönemde taşıdığı yolcu sayısı ise 92,6 milyona ulaşmış ve tüm zamanların en yüksek yolcu sayısı olarak kayıtlara geçmiştir. Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü Eurocontrol'ün verilerine göre 2020 ve 2024 yılları arasında Avrupalı network taşıyıcılar arasında en çok sefer yapan havayolu olan Türk Hava Yolları, 2025 yılında da bu ünvanını korumuştur. Stratejik hamleleri ve son teknolojiye sahip altyapısıyla Türkiye'yi küresel ölçekte bir aktarma merkezi haline getiren Turkish Cargo, 2025 yılında taşıdığı kargo miktarını 2024 yılına kıyasla %8,6 artırarak IATA'nın verilerine göre %6,1 pazar payı ile dünyanın en büyük 3. hava kargo taşıyıcısı konumunu güçlendirmiştir.

2025 yılında Ortaklığımızın toplam gelirleri yolcu operasyonlarının güçlü katkısıyla 2024 yılına göre %6,3 artarak 24,1 milyar USD olmuştur. Yolcu gelirleri kapasite artışına olumlu cevap veren talebin etkisiyle %7,4 artmıştır. Bir önceki yıla göre birim gelirlerin düşüş göstermesi ve yüksek seyreden enflasyon oranlarının maliyetler üzerinde oluşturduğu baskının devam etmesi neticesinde Esas Faaliyet Kârı %7,9 düşüş göstererek 2,2 milyar USD olmuştur.

Türk Hava Yolları'nın operasyonel nakit yaratma gücünü gösteren FAVKÖK (Faiz, amortisman, vergi ve kira öncesi kâr), 2025 yılında bir önceki yıla paralel olarak 5,7 milyar USD olmuştur. Aynı dönemde FAVKÖK marjı %23,7 olarak uzun vadeli Ortaklık hedefi dahilinde gerçekleşmiştir.

2025 yılında Türk Hava Yolları taşımacılığa dokunduğu her alanda birçok ödül almıştır. Ortaklığımız 2025 yılında havacılık sektörünün önde gelen organizasyonlarından APEX (Airline Passenger Experience Association) tarafından beşinci kez "5 yıldızlı küresel hava yolu" ödülüne, Skytrax tarafından onuncu kez "Avrupa'nın En İyi Havayolu" ödülüne layık görülürken, sürdürülebilirlik alanında World Finance tarafından düzenlenen Sustainability Awards kapsamında dördüncü kez "Most Sustainable Flag Carrier Airline" ödülüne layık görülmüş, bu başarıya ek olarak World Finance Carbon Awards 2025 kapsamında bayrak taşıyıcı havayolu kategorisinde "Best Company for Carbon Reduction in the Flag Carrier Airline Industry" ödülünü kazanmıştır.

100. Yıl Stratejisi çerçevesinde 2033 yılında 800 uçağı aşan bir filoya sahip olmayı hedefleyen Ortaklığımız, uçak üretiminde yaşanan darboğaza rağmen 2025 yılında filosunu %5 büyüterek uçak sayısını 516'ya çıkartmıştır. Modern filosunu genişletirken uçak finansmanında uyguladığı çeşitlendirme stratejisi ile finansman maliyetini ve kur risklerini en aza indirmeyi hedefleyen Türk Hava Yolları, 2025 yılında yaklaşık 3,4 milyar USD tutarındaki finansman ile Ortaklığımız tarihinin en yüksek tutarlı uçak finansmanı ihalesini tarihinin en düşük borçlanma maliyetiyle tamamlamıştır. 2025 yılında Türk Hava Yolları körfez bankalarını da finansör portföyüne dahil etmiştir ve tarihinin ilk İslami finansmanını gerçekleştirmiştir. Bununla birlikte Ortaklığımız, 2025 yılında sektöründe bir ilke imza atarak, yeni bir sigorta garantili finansman ürününün geliştirmesini sağlamıştır ve SAAFI sigorta garantili finansman ürününü kullanan ilk havayolu olmuştur. Bayrak taşıyıcı markamız gerçekleştirdiği sektöründe öncü finansman modelleriyle Airline Economics tarafından 2025 yılında 4 ayrı finansman ödülüne lâyık görülmüştür.

Finansal Olmayan Sürdürülebilirlik Göstergelerinin Değerlendirmesi

2025 yılında küresel sürdürülebilirlik gündemi, havacılık sektörü açısından gönüllülük temelli uygulamalardan çıkarak; düzenleyici uyum, finansal etkilerin yönetimi ve uzun vadeli değer yaratımı ekseninde şekillenmiştir. Türk Hava Yolları olarak, bu dönüşümü yalnızca çevresel ve sosyal sorumluluk perspektifinden değil; finansal performansımızı, operasyonel dayanıklılığımızı ve risk yönetimimizi doğrudan etkileyen stratejik bir unsur olarak ele alıyoruz. Bu çerçevede çevresel, sosyal ve yönetişim (ÇSY) göstergeleri, yıl boyunca yürütülen finansal ve operasyonel performans değerlendirmelerimizin doğal bir parçası olarak ele alınmıştır.

Çevresel Göstergeler

İklim değişikliğiyle mücadele kapsamında ICAO CORSIA mekanizması, Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Fit for 55 paketi gibi düzenleyici çerçeveler; karbon fiyatlandırması, sürdürülebilir havacılık yakıtları (SAF) ve emisyon ticaret sistemleri üzerinden doğrudan maliyet, nakit akışı ve finansal öngörülebilirlik etkileri yaratmaktadır. Bu nedenle çevresel stratejimiz, yalnızca mevzuata uyum odağında değil; finansal risklerin yönetilmesi ve uzun vadeli maliyet yapısının sürdürülebilirliği gözetilerek ele alınmaktadır.

Sektördeki ulusal ve uluslararası gelişmeler Ortaklığımızı hem çevresel uyum hem de risk ve maliyet yönetimi açısından daha güçlü çözümler üretmeye yönlendirmiştir. SAF arzındaki yapısal kısıtlar ve fiyat oynaklığı da dikkate alınarak, SAF uzun vadeli emisyon azaltım stratejimizin temel bileşenlerinden biri olarak konumlandırılmıştır. Kısa, orta ve uzun vadeli SAF stratejimizi tanımlayarak, büyüme projeksiyonlarımızla uyumlu biçimde gelecekteki SAF talebimizi kapsayan bir yatırım ve tedarik portföyü oluşturduk. Bu kapsamda Türkiye'de SAF üretimi planlayan üç firma ile Mutabakat Zaptı (MoU) imzalanmış; farklı teknoloji ve hammadde seçeneklerine yönelik offtake ve ortak yatırım modelleri değerlendirilmeye başlanmıştır. Ortaklığımız SAF kullanımını, fiyat riski, arz sürekliliği ve karbon maliyetleriyle birlikte analiz ederek; teşvik mekanizmaları ve karbon piyasalarıyla entegre bir finansal değerlendirme seti içerisinde ele almaktadır. Böylece SAF, yalnızca çevresel bir inisiyatif değil; finansal ve operasyonel açıdan sürdürülebilir bir yatırım alanı olarak yönetilmektedir.

Türkiye'nin 2053 net sıfır hedefiyle uyumlu olarak, 2050 yılına kadar karbon nötr havayolu olma taahhüdümüz doğrultusunda filo dönüşümü stratejimiz hızlandırılmıştır. 2033 itibarıyla filomuzun en az %90'ının yeni nesil uçaklardan oluşması hedeflenmektedir. Yeni nesil uçakların, önceki modellere kıyasla daha düşük yakıt tüketimi ile çevresel etkilerin azaltılmasına ve maliyet avantajı sağlanmasına katkı sunması, bu teknolojik dönüşümü, emisyon azaltımı açısından temel stratejilerimizden biri olarak konumlandırılmamızı sağlamıştır. 2025 yılı sonunda toplam uçak sayımız 516'ya ulaşırken, yeni nesil uçak sayısı 206'ya yükselmiş ve bu uçakların filodaki payı %40 seviyesine çıkmıştır. Bu dönüşüm, kapasite artışının yanı sıra yatırım planlaması, emisyon yoğunluğu, yakıt verimliliği ve karbon yükümlülükleri kaynaklı finansal risklerin yönetilmesini sağlayan bir yapı oluşturmuştur.

Filo modernizasyonuna paralel olarak yürütülen operasyonel yakıt verimliliği projeleri kapsamında, 2025 yılında uçuş operasyonlarından yer hizmetlerine kadar 17 kritik karar noktasında teknik uygulamalar standart operasyon pratiğine dönüştürülmüştür. Bu çalışmalar sonucunda 67.521 ton yakıt tasarrufu sağlanmış; buna bağlı olarak 213.365 ton CO_2 emisyonunun atmosfere salımı engellenmiştir. Söz konusu iyileştirmeler, yakıt maliyetleri üzerinde doğrudan olumlu etki yaratmıştır.

2025 Sonuçlarına İlişkin Yönetim Kurulu'nun Değerlendirmesi

Ortaklığımızın enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji yatırımları da operasyonel ve finansal performans değerlendirmeleri ile birlikte ele alınmaktadır. AHL Kargo Binamız ve Sedat Şekerci Kampüsümüzün çatılarında devreye alınan toplam 4.235 kWe kurulu güce sahip güneş enerjisi santralleri ile yıllık yaklaşık 23,6 milyon TL tasarruf potansiyeli yaratılmış; yenilenebilir enerji payımız %14,4 seviyesine ulaşmıştır. Bu yatırımlar, enerji maliyetlerinin kontrol altına alınmasına ve operasyonel dayanıklılığın artırılmasına katkı sağlamıştır.

Türk Hava Yolları olarak iklim stratejimizi, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ve TCFD çerçeveleriyle uyumlu biçimde raporlayarak; Karbon Saydamlık Projesi (CDP) ve diğer bağımsız derecelendirme kuruluşlarından elde edilen çıktıları 2025 yılında da performans iyileştirme çalışmalarımızda referans olarak kullandık.

Sosyal Göstergeler

Kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması alanında, Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB) tarafından yayımlanan IFRS S1- S2 standartları, küresel ölçekte iklim ve sürdürülebilirlik risklerinin finansal raporlamaya entegrasyonu açısından referans çerçeve oluşturmaktadır. Türkiye'de yürürlüğe giren Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ise ISSB standartlarıyla tam uyumlu bir yapı sunarak, sürdürülebilirlik bilgilerinin karşılaştırılabilir, tutarlı ve finansal raporlamayla entegre şekilde sunulmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda,

Ortaklığımız TSRS ile uyum sürecini 2025 raporlama dönemi itibarıyla tamamlamıştır; iklimle bağlantılı açıklamaları ve sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarını yönetişim, strateji ve risk yönetimi süreçlerine entegre ederek finansal raporlamaları ile ilişkilendirmiştir.

Nitelikli insan kaynağının sürekliliği, operasyonel kalite ve hizmet devamlılığı açısından öncelikli alanlarımız arasında yer almaktadır. 2025 yılında Ortaklığımızın çalışan memnuniyet oranı %72,2 olarak gerçekleşmiştir. Ortaklığımız, çalışanlarının bireysel ve mesleki gelişimini destekleyerek nitelikli iş gücünün sürekliliğini sağlamayı, uzun vadeli operasyonel performansın temel unsurlarından biri olarak görmektedir. Bu yaklaşım, hizmet kalitesi ve operasyonel süreklilik üzerinde olumlu etki yaratırken, insan kaynağına bağlı operasyonel maliyet risklerinin yönetilmesine de katkı sağlamaktadır.

Toplumsal cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik alanında, IATA "25 by 2025" Kadının Güçlendirilmesi Girişimi'ne verilen taahhütle paralel olarak Türk Hava Yolları'nın kadın çalışan oranı %44,33 olurken, kadın pilot oranı ise %8 seviyesine ulaşmıştır. Bu gelişmeler, teknik ve operasyonel rollerde yetkinlik havuzunun genişletilmesi yoluyla insan kaynağı sürdürülebilirliğini desteklemektedir. Ortaklığımızın yönetim ve yönetişim süreçlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi ve Yönetim Kurulu'nun çeşitlilik dengesini sağlayacak şekilde yapılandırılması amacıyla 2025 yılında YK Çeşitlilik Politikası yayımlanmıştır. Yönetim Kurulu'nun karar alma süreçlerinde farklı perspektiflerin temsil edilmesi amacıyla 2030 yılına kadar Yönetim Kurulu'nun en az %25'inin kadın üyelerden oluşması hedefi konulmuştur.

Modern kölelik ve zorla çalıştırma risklerine ilişkin olarak Birleşik Krallık ve Kanada düzenlemeleri kapsamında yayımlanan modern kölelik beyannamesi ile, tedarik zinciri riskleri, uyum maliyetleri ve itibar riskleri bütüncül bir yönetişim çerçevesi içinde ele alınmıştır.

Yönetim Kurulu Komitelerinin Etkinliğine İlişkin Yönetim Kurulu Değerlendirmesi

Ortaklık Yönetim Kurulu bünyesinde var olan Kurumsal Yönetim Komitesi, Denetimden Sorumlu Komite ve Riskin Erken Saptanması Komitesi ilgili mevzuat ve Yönetim Kurulu'nun belirlediği görev ve çalışma esasları çerçevesinde faaliyetlerini yürütmektedir. Belirtilen komiteler 2025 yılında görevli oldukları alanlarda çalışmalarını sürdürerek Yönetim Kurulu'nu çalışmaları hakkında bilgilendirmişlerdir.

Kurumsal Yönetim Komitesi'nin görevleri Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nce belirlenmiştir. Buna göre Komite, Şirket'te Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit etmek, Yönetim Kurulu'na kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunmak ve Yatırımcı İlişkileri Bölümü'nün çalışmalarını gözetlemekle yükümlüdür. Ayrıca, Ortaklığımızda Yönetim Kurulu bünyesinde ayrı bir Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulmadığı için Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 4.5.1 nolu ilkesine uygun olarak Kurumsal Yönetim Komitesi bu komitelerin görevlerini de yerine getirmektedir.

Kurumsal Yönetim Komitesi, 2025 yılı içinde toplanmış olup, mevzuatta belirtilen sorumlulukları dahilinde Ortaklık politikalarını gözden geçirmiş ve kurumsal yönetim uygulamalarında iyileştirmeye açık alanları tespit etmiştir. Bu kapsamda, Ortaklığımızda ilk kez Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası oluşturulmuştur. Yönetim kurulunda kadın üyelerin yeterli düzeyde temsil edilmesini hedefleyen politikaya paralel olarak 2025 yılında gerçekleştirilen olağan genel kurul toplantısında yönetim kurulundaki kadın üye sayısı ikiye yükselirken, bağımsız üye sayısı üçten dörde çıkmıştır. Komitenin tavsiyesi çerçevesinde önümüzdeki dönemde gerekli görülen Ortaklık politikalarında güncellemelerin yapılması planlanmaktadır.

Denetimden Sorumlu Komite, çeyreklik finansal tabloların açıklanması öncesinde toplanarak, kamuoyuna bildirilen konsolide finansal tabloların gerekli şeffaflıkta ve anlaşılabilir olmasını, bağımsız dış denetimin çalışmalarının şeffaf ve verimli bir biçimde yapılması için gerekli tüm tedbirlerin alınmış olmasını garanti altına almıştır. Komite, ayrıca Ortaklığın iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapmıştır. Denetimden Sorumlu Komite, 2025 yılı içerisinde Yönetim Kurulu'na yedi kez yazılı bildirimde bulunmuştur.

Riskin Erken Saptanması Komitesi, Ortaklığın faaliyetleri ve devamlılığı üzerinde tehdit oluşturabilecek olası risklerin önceden tespit edilmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi amacıyla çalışmalar yaparak belirlenen risklere karşı risk yönetimi sistemlerinin oluşturulması ve bu sistemlerin etkin işletilmesi için gerekli aksiyonları almaktadır. 2025 yılında altı kez toplanan Komite; ABD yönetiminin özellikle Çin'e yönelik olmak üzere küresel ölçekte gümrük tarifelerinde artışı esas alan ticaret politikalarının yarattığı belirsizlik ortamının küresel ticaret ve ekonomik faaliyetler üzerindeki mevcut ve olası etkilerini, İran ve İsrail arasında başlayan ve ABD'nin de dahil olduğu çatışmalar sonucunda artan jeopolitik ve jeoekonomik gerilimlerin seyrini, devam eden Rusya-Ukrayna savaşı kaynaklı gelişmeleri, yıl boyunca küresel enflasyon oranlarının merkez bankalarının hedeflerine yakınsamasıyla başlayan parasal gevşeme sürecinin küresel ekonomik aktivite üzerindeki etkilerini, dünyanın en büyük ikinci ekonomisi olan Çin'in konut piyasasında yaşanan krizin derinleşmesiyle birlikte Çin'de ve küresel ölçekte ortaya çıkabilecek ekonomik yavaşlamanın muhtemel sonuçlarını, Petrol İhraç Eden Ülkeler Birliği (OPEC) ve Rusya'nın petrol arzına ilişkin aldığı kararların akaryakıt piyasasına etkilerini, uçak ve motor üreticilerinden kaynaklanabilecek olası sorunların Ortaklığın stratejik hedefleri üzerindeki muhtemel olumsuz etkilerini ve operasyon yürütülen hava meydanlarında yaşanabilecek hizmet yetersizliklerinden kaynaklanabilecek aksaklıkları çok boyutlu olarak değerlendirmiştir. Ayrıca Komite, nakit akışı gelişimi ve projeksiyonları, borçluluk yapısının güncel durumu, finansal oranlardaki değişim, finansman ihtiyaçları, genel beklentiler ve bütçe performansına ilişkin verileri analiz ederek mali risk unsurlarını tespit etmiştir. Mevcut risk yönetimi sistemlerinin etkinliğini de gözden geçiren Komite, 2025 yılı boyunca gerçekleştirdiği çalışmalar ve değerlendirmeler hakkında Yönetim Kurulu'nu altı kez yazılı olarak bilgilendirmiştir.

Belirtilen faaliyetler neticesinde Komiteler asli görevlerini azami özeni göstererek yerine getirmiş ve Yönetim Kurulu'nun çalışmalarına önemli katkılarda bulunarak, Kurul'un etkin bir yönetim sergilemesini sağlamıştır. Sonuç olarak Yönetim Kurulu, 2025 yılında komitelerin sunduğu tavsiyeler ve çalışmalarla olması gereken faydayı sağladıkları görüşündedir.

Mali Haklar

ÜCRETLENDİRME ESASLARI ORTAKLIĞIMIZ ÜCRET POLİTİKASI'NDA **BELİRLENMİŞTİR**

Ortaklığımızın 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 belirlenmiştir.

Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlerinin tespiti Genel Kurul toplantısında ayrı bir madde olarak yer almaktadır.

Ortaklığımızın 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 Kurulu üyesinin Ortaklıktan herhangi bir kredi veya borç alması söz konusu değildir.

Grup'ta görev alan tüm Yönetim Kurulu üyeleri ile Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarına ödenen ücret, ikramiye, kullanımları için tahsis edilen taşıt araçları ve iletişim harcamaları dahil tamamı kısa vadeli tüm maddi menfaatlerin toplamı 1 Ocak-31 Aralık 2025 tarihleri arasında 702 milyon TL'dir.

Ücretlendirme Kriterleri

SABİT ÜCRET **ESASINA DAYALI ÖDEMELER**

Genel Kurul tarafından her yıl sabit ücret esasına dayalı olarak belirlenen Yönetim Kurulu üyeliği ödemelerine ek olarak, komitelerde görev alan üyelere Kurumsal Yönetim Komitesi görüşleri doğrultusunda ilave ücret ve/veya yan haklar sağlanabilmektedir.

Türk Hava Yolları, Yönetim Kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin katkılarının karşılığını adil biçimde vermek, bağımsız üyelerin bağımsızlık kriterlerini sürdürmelerini sağlamak amacıyla Ücretlendirme Politikası'nı oluşturmuştur. Ortaklığımızda Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 4.5.1 nolu ilkesine uygun olarak, Kurumsal Yönetim Komitesi aynı zamanda Ücret Komitesi sıfatıyla da görev yapmaktadır. Komite, kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici öneriler geliştirmekte ve önerilerini Yönetim Kurulu'na sunmaktadır.

Mali yıl içinde Yönetim Kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatler Ortaklığın yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanmakta ve söz konusu yıla ilişkin olarak yapılan Genel Kurul toplantısında ortakların bilgisine sunulmaktadır. Genel Kurul tarafından her yıl sabit ücret esasına dayalı olarak belirlenen Yönetim Kurulu üyeliği ödemelerine ek olarak, komitelerde görev alan üyelere Kurumsal Yönetim Komitesi görüşleri doğrultusunda ilave ücret ve/veya yan haklar sağlanabilmektedir.

Sürdürülebilirlik performansı, Genel Müdür dâhil üst düzey yöneticilerin performansa dayalı teşvik sistemlerinde temel bir değerlendirme kriteridir. Ortaklığın 2033 Stratejik Planı kapsamında tanımlanan, Sürdürülebilir Büyüme ve Karlılık, Verimlilik ve İş Mükemmelliği, Dijitalleşme ve Sürdürülebilirlik başlıklarında belirlenen yıllık stratejik hedeflerin gerçekleştirilme düzeyine bağlı olarak Yönetim Kurulu'nun takdiri ile tüm çalışanlara ve Üst Yönetime teşvik ödemesi yapılabilir. Bu kapsamda; emisyon azaltımı, enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kullanımı, çevresel olayların azaltılması, sürdürülebilirlik endekslerindeki kurumsal konumlanma gibi çeşitli göstergeler dikkate alınmaktadır. Sürdürülebilir Ar-Ge yatırımları ve çevresel finansman uyumu da bu sistemin önemli bileşenlerindendir.

Genel Müdür başkanlığındaki Sürdürülebilirlik Komitesi, Yatırım ve Strateji Genel Müdür Yardımcısı başkan yardımcılığında, tüm üst düzey yöneticilerin katılımıyla yılda en az dört kez toplanarak şirketin sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu kalmasını sağlamak amacıyla performans ölçütlerini denetlemektedir. Şirket içinde tüm kademelere yayılan sürdürülebilirlik göstergeleri ile teşvik uygulamaları da bu sistemin bir parçasıdır. Böylece, Türk Hava Yolları'nın uzun vadeli karbon nötr hedefleriyle yönetsel sorumluluklar arasında güçlü bir bağ kurulmaktadır.

Yatırımlar, Teşvikler ve Yatırım Politikaları

Ocak – Aralık 2025 döneminde Ortaklık filosuna katılan ve Ortaklık filosundan ayrılan uçaklarla birlikte Aralık 2025 sonunda 142 adet çift koridorlu, 347 adet tek koridorlu yolcu uçağı ve 27 adet kargo uçağı ile operasyon gerçekleştirilmiş olup, çift koridorlu uçaklar filonun (uçak sayısı bazında) yaklaşık %28'ini oluşturmaktadır.

1 Ocak – 31 Aralık 2025 döneminde aşağıdaki uçaklar teslim alınmıştır:

- On bir adet A321-Neo
- On iki adet A320-Neo
- Dokuz adet A350-900
- On adet B737-8 Max
- Üç adet B787-9

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 Tahsisi,

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 yararlanılan teşvik unsurları aşağıda sıralanmaktadır:

BKK Tarihi	BKK No	YTB Tarihi	Yatırım Durumu	Vergi İndirimi	Toplam Yatırım Tutarı (Milyon TL)(*)	Yararlanılan Yatırıma Katkı Tutarı (Milyon TL) (**)
14.07.2009	2009/15199	28.12.2010	Tamamlandı	Vergi İndirimi %50 / Yatırıma Katkı Oranı %20	13.268	610
15.06.2012	2012/3305	18.12.2014	Tamamlandı	Vergi İndirimi %50 / Yatırıma Katkı Oranı %15	16.968	604
15.06.2012	2012/3305	9.08.2018	Tamamlandı	Vergi İndirimi %90 / Yatırıma Katkı Oranı %50	211.212	14.824
15.06.2012	2012/3305	28.02.2025	Devam Ediyor	Vergi İndirimi %80 / Yatırıma Katkı Oranı %40	59.222	399
20.01.2018	2017/11133	11.09.2018	Devam Ediyor	Vergi İndirimi %50 / Yatırıma Katkı Oranı %25	2.518	0
30.05.2025	2025/9903	30.09.2025	Devam Ediyor	Vergi İndirimi %60 / Yatırıma Katkı Oranı %30	2.194	0
15.06.2012	2012/3305	12.12.2023	Devam Ediyor	Vergi İndirimi %50 / Yatırıma Katkı Oranı %15	2.435	292

(*)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 değerleme oranı ile endekslenerek ilerleyen yıllara aktarılmaktadır.

İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet

İŞ ETİĞİ ODAKLI ÇALIŞMALAR

Türk Hava Yolları, üyesi bulunduğu Etik ve İtibar Derneği (TEİD) tarafından organize edilen ve Türkiye'nin önde gelen şirketleri ile iş birliği içinde yürütülen iş etiği odaklı çalışmalara aktif olarak katılım sağlamaktadır.

ETİK KÜLTÜRÜNÜN YAYGINLAŞTIRILMASINA KATKI

Ortaklık, iş etiğini ilgilendiren süreç ve projelerde üstlendiği rollerle etik kültürünün yaygınlaştırılmasına katkıda bulunmakta ve bu alandaki kurumsal prestij ile itibarını güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Türk Hava Yolları, tüm faaliyet ve karar alma süreçlerini evrensel ölçekte kabul görmüş etik ilkelere uygun şekilde yürütmeyi temel bir kurumsal ilke olarak benimsemektedir. Bu çerçevede, yöneticiler ve çalışanlar için yol gösterici nitelikte olan İş Etiği ve Davranış Kuralları El Kitabı, Yönetim Kurulu onayıyla yayımlanmış olup tüm çalışanlar için bağlayıcı nitelik taşımaktadır. Benzer şekilde, tedarik operasyonlarında etik standartların güvence altına alınması amacıyla Tedarikçi Davranış Kuralları Politikası oluşturulmuş ve tedarik zinciri boyunca uygulanması esas alınmıştır.

İş Etiği ve Davranış Kuralları El Kitabı; kurumsal değerler, yasalara uyum, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, çıkar çatışmalarının önlenmesi, adil rekabet ilkeleri, iç ve dış paydaşlarla ilişkiler gibi geniş bir konu yelpazesini kapsamaktadır. Ortaklığa katılan her yeni çalışana, işe giriş sürecinde İş Etiği ve Davranış Kuralları ile Etik Kurul Prosedürleri hakkında bilgilendirme yapılmakta ve eğitimler verilmektedir. Bu sayede Ortaklıktaki her çalışan İş Etiği ve Davranış Kuralları eğitimi almaktadır. Aynı zamanda ilgili dokümanlara dijital platformlar üzerinden erişim imkanı sağlanmaktadır.

Türk Hava Yolları, iş etiği alanındaki yaklaşımını daha ileri taşımak amacıyla Türk iş dünyasında bu alanda öncü kuruluşlardan biri olan Etik ve İtibar Derneği (TEİD)'e üye olmuş; derneğin çalışmalarına aktif katkı sunmaktadır.

Türk Hava Yolları, üyesi bulunduğu Etik ve İtibar Derneği (TEİD) tarafından organize edilen ve Türkiye'nin önde gelen şirketleri ile iş birliği içinde yürütülen iş etiği odaklı çalışmalara aktif olarak katılım sağlamaktadır. Ortaklık, iş etiğini ilgilendiren süreç ve projelerde üstlendiği rollerle etik kültürünün yaygınlaştırılmasına katkıda bulunmakta ve bu alandaki kurumsal prestij ile itibarını güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Etik Kurul, Etik Politikalar ve Yönetişim

Ortaklık bünyesinde, Genel Müdür tarafından belirlenen dört kurul üyesi ve bir kurul başkanından oluşan Etik Kurul yapılandırılmıştır. Etik Kurul; çalışanlar ve diğer paydaşların misilleme korkusu duymaksızın etik konulardaki endişelerini, soru ve bildirimlerini iletebildiği, kapsayıcı ve güvenli bir iletişim ortamı oluşturmayı amaçlamaktadır.

İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet

Türk Hava Yolları, her kademedeki çalışanını karar alma süreçlerinde “doğru olanı yapma” anlayışıyla hareket etmeye teşvik etmektedir.

%87,1
Etik eğitimini tamamlayan çalışan oranı

7.891
KİŞİ*SAAT
Tamamlanan Etik eğitimleri

Etik Kurul’un temel hedefi;
- etik ilke ve değerlerin Ortaklık genelinde benimsenmesini,
- çalışma ortamında kurum kültürü ile uyumlu bir etik yaklaşım sergilenmesini,
- etik değerlere uygun davranış biçiminin uzun vadede çalışanların kimlik ve davranış tarzının ayrılmaz bir parçası haline gelmesini sağlamaktır.

Bu kapsamda, etik ilkelere aykırı olduğu düşünülen durumlara ilişkin bildirimler Etik Kurul’a iletilmekte; ilgili çalışanlar dinlenmekte, ilgili birimlerden bilgi alınmakta ve elde edilen bulgular doğrultusunda gerekli tedbirler alınmaktadır. Çıkar çatışması ve şeffaflık ilkeleri açısından EK.01.14.001 İş Etiği ve Davranış Kuralları El Kitabı ile PR.10.23.003 Etik Kurul Prosedürü temel referans dokümanlar olarak kullanılmaktadır.

Türk Hava Yolları, etik davranışı yalnızca yasal yükümlülükleri yerine getirmekle sınırlı görmemekte; her kademedeki çalışanını karar alma süreçlerinde “doğru olanı yapma” anlayışıyla hareket etmeye teşvik etmektedir.

Etik Hat ve Bildirim Kanalları

Ortaklık bünyesinde, etik ilkelere aykırı durumların güvenli ve erişilebilir bir kanaldan iletilebilmesini sağlamak amacıyla Etik Hat sistemi oluşturulmuştur. Etik Hat; Türk Hava Yolları’ndan bağımsız bir danışmanlık firması tarafından yönetilmekte olup 365 gün 24 saat esasına göre hizmet vermektedir.

Etik Hat’ın temel özellikleri şu şekilde yapılandırılmıştır:
- Bildirimler kimlik belirtme zorunluluğu olmaksızın (anonim) yapılabilmekte,
- Gizlilik ana ilke olarak esas alınmakta,
- Çalışma barışını bozucu hareketler, ayrımcılık, psikolojik yıldırma (mobbing), çıkar çatışması, görev suistimali, şirket itibarına zarar verici davranışlar, adil olmayan uygulamalar ve benzeri etik dışı tutum ve davranışlar bu kanal üzerinden raporlanabilmektedir.

Etik Hat’a erişim için kullanılan başlıca kanallar:
- www.tkethics.com web sitesi,
- (+90) 850 281 5088 numaralı telefon hattı,
- thy@speak-hub.com e-posta adresi,
- Infoportal altında yer alan “Etik Bildirim” kısayoludur.

Etik Hat’a iletilen tüm bildirimler Etik Kurul tarafından değerlendirilmekte; gerekli görülen durumlarda iç denetim faaliyetleri yürütülmektedir.

2025 yılı Mart ayı itibarıyla Türk Hava Yolları A.O. ve iştirak şirketleri için Ortak Etik Hat hizmet alımı gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, Ana Ortaklık ve iştiraklerinin kurumsal yapılarını güçlendirmek, grup genelinde standartlaşmayı sağlamak ve etik alanındaki iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasını desteklemek amacıyla yürütülen programın bir parçası olarak konumlanmaktadır. Bu kapsamda, mevcut ihtiyaçlar dikkate alınarak Ortaklığın satın alma gücünden yararlanılmış ve iştirak şirketlerinin kendi kurumsal yapıları içinde de kullanımlarına imkân verecek bağımsız bir Etik Hat hizmeti teminine yönelik koordinasyon sağlanmıştır. Mart 2025 tarihinde Etik Hat Hizmet Alım Sözleşmesi imzalanmış ve yeni hizmet sağlayıcı ile çalışmalar başlatılmıştır.

İş Etiği Eğitimleri ve Farkındalık Çalışmaları

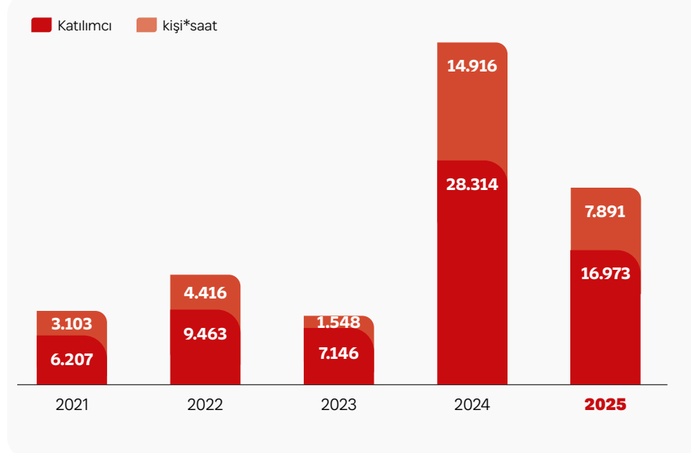
Yönetici ve çalışanların etik değerler konusundaki farkındalığını artırmak ve iş etiği kültürünü güçlendirmek amacıyla kapsamlı bir “Etik Kurallar Eğitim Programı” geliştirilmiştir. Programın hedefi, Türk Hava Yolları’nın etik ilkelerinin yanı sıra olası etik ihlaller karşısında beklenen davranış biçimlerinin anlaşılması ve içselleştirilmesidir.

Ortaklığın geçirdiği değişim ve dönüşüm sürecine paralel olarak etik eğitimlerinin içeriği yenilenmiş; animasyonlarla desteklenen, kolay anlaşılır formatta hazırlanan “Kurumsal Etik Eğitimi” Türkçe ve İngilizce olarak çevrim içi eğitim platformu üzerinden tüm çalışanların erişimine açılmıştır. Eğitimler üç yılda bir tekrarlanmakta olup, raporlama dönemi itibarıyla yüksek katılımla sürdürülmüştür.

2025 yılında etik eğitimini tamamlayan çalışan oranı %87,1 düzeyinde gerçekleşmiş; 16.973 yönetici ve çalışan ile toplam 7.891 kişi*saat eğitim tamamlanmıştır.

Etik eğitimlerine ilişkin yıllar itibarıyla katılımcı sayıları ve toplam eğitim saatleri aşağıdaki gibidir:

ETİK EĞİTİMLERİ



Eğitim faaliyetlerine ek olarak, iş etiği konularındaki bilgi düzeyini ve farkındalığı canlı tutmak için kurumsal iç iletişim araçlarından yoğun biçimde yararlanılmaktadır. Bu kapsamda yöneticiler ve çalışanlar için sunumlar hazırlanmakta; e-posta bilgilendirmeleri, kurum içi yayınlar, görsel materyaller ve afişlerle desteklenen bilgilendirme çalışmaları yürütülmektedir.

Raporlama döneminde, 25 Mayıs Etik Günü ve takip eden Etik Haftası kapsamında “Ustalarla Sohbetler” etkinliği düzenlenmiş; Prof. Dr. Mahmut Arslan’ın katılımıyla etik değerler üzerine söyleşi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, Ortaklık bünyesinde etik süreçlere ilişkin içsel farkındalığı artırmak üzere “Etik Süreçleri Yakından Tanıyalım” başlıklı bir bilgilendirme etkinliği hayata geçirilmiştir.

Özellikle kabin ekibi üyeleri arasında etik kültürünün yerleştirilmesi ve geliştirilmesi, etik ilkelere ilişkin bilincin artırılmasıyla farkındalık ve duyarlılık yaratılması amacıyla birçok oryantasyon ve bilgilendirme etkinliği gerçekleştirilmiştir.

Etik Bildirimler ve Suistimallerin Raporlanması

Türk Hava Yolları’na etik ilkelere aykırı olduğu değerlendirilen durumlara ilişkin bildirimler, Etik Hat ve diğer kurumsal bildirim kanalları üzerinden iletilmektedir. Etik Hat başvuru adetleri yıllar itibarıyla yandaki şekilde gerçekleşmiştir:

2025 yılı itibarıyla Etik Kurul’a toplam 483 bildirim iletilmiştir. Bildirimlerin dağılımı incelendiğinde:
- Yaklaşık %63’ünün iş barışını bozucu hareketler (ayrımcılık, psikolojik yıldırma vb.),
- %20’sinin kurum kültürüne aykırı davranışlar (usulsüzlük, sosyal medya kullanımı, güveni kötüye kullanma vb.),
- %10’unun Ortaklık uygulamaları ve ekip planlama süreçlerine ilişkin konular,
- Kalan %7’lik kısmının ise hakaret, münakaşa ve taciz konulu bildirimlerden oluştuğu görülmektedir.

İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet

Etik ilkelere sıkı sıkıya bağlılık, Türk Hava Yolları'nın kurumsal yönetişim yaklaşımının temel taşlarından birini oluşturmaktadır.

Raporlama döneminde toplam başvuru sayısı 483 olup başvuruların tamamı incelemeye alınmıştır. İnceleme sonucunda etik ihlal olarak doğrulanan vaka sayısı 132, ihlal tespit edilmeyen başvuru sayısı ise 51'dir. 2025 yıl sonu itibarıyla devam eden inceleme bulunmamakta olup idari ve cezai yaptırımı uygulanan vaka sayısı ise 82 olarak gerçekleşmiştir.

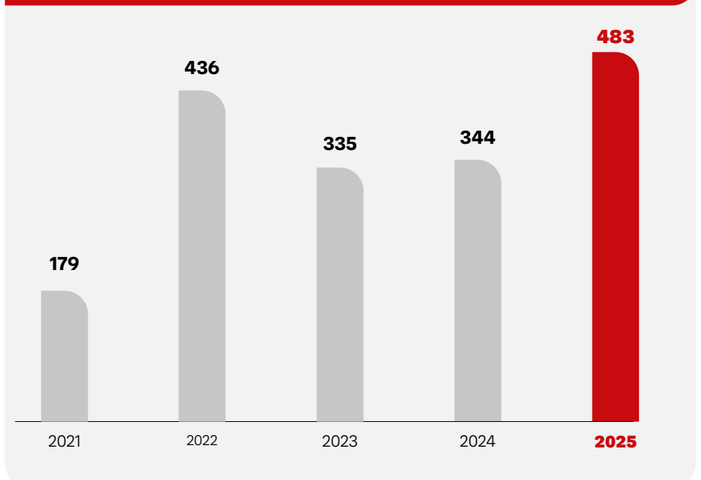
Bildirimlerin yaklaşık %55'i anonim olarak, %45'i ise isimli şekilde iletilmiştir. Tüm bildirimler Etik Kurul tarafından değerlendirmeye alınmakta olup, raporlama tarihi itibarıyla dosyaların yaklaşık %98'i tüm süreçleri tamamlanarak kapatılmış, kalan yaklaşık %2'lik kısmın inceleme ve araştırma süreçleri devam etmektedir.

Yapılan incelemeler neticesinde; 2025 yılında kara para aklama, rüşvet ve yolsuzluk, suç gelirlerinin aklanması, terörizmin finansmanı, içeriden öğrenenlerin ticareti (insider trading) veya açık çıkar çatışması gibi ağır etik ve yasal ihlallere ilişkin herhangi bir bildirim alınmamış; bu kapsamlarda yasal süreç gerektiren bir vakaya rastlanmamıştır.

Etik ilkelere sıkı sıkıya bağlılık, Türk Hava Yolları'nın kurumsal yönetişim yaklaşımının temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Bu çerçevede, bildirilen her durum dikkatle değerlendirilmekte; gerekli görülen hallerde ilgili süreçler ivedilikle başlatılmakta ve uygun aksiyonlar hayata geçirilmektedir.

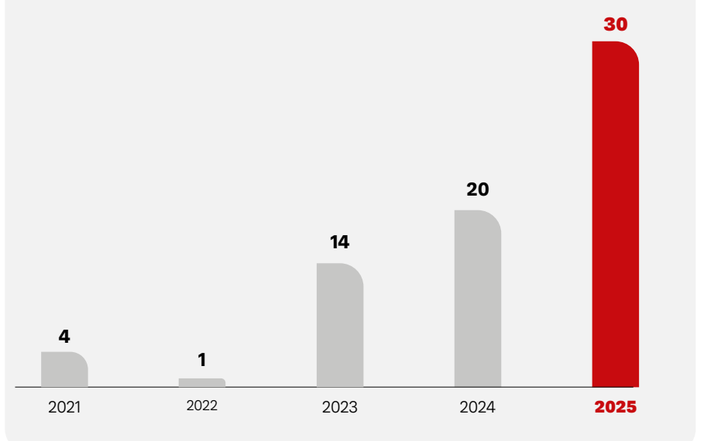
Raporlama döneminde toplam başvuru sayısı: 483
İncelemeye alınan başvuru sayısı: 483
İnceleme sonucunda etik ihlal olarak doğrulanan vaka sayısı: 132
İhlal tespit edilmeyen başvuru sayısı: 51
Devam eden inceleme sayısı: 0
İdari ve cezai yaptırımı uygulanan vaka sayısı: 82

ETİK HAT BAŞVURU ADETLERİ



Ayrımcılık vakalarına ilişkin başvuru adetleri ise:

AYRIMCILIK VAKALARINA İLİŞKİN BAŞVURU ADETLERİ



Raporlama döneminde gelen tüm bildirimlerin incelenmesi sonucunda kara para aklama, rüşvet, yolsuzluk, çıkar çatışması veya içeriden öğrenenlerin ticareti gibi ağır etik ihlallerine ilişkin doğrulanmış bir vakaya rastlanmamıştır.

Yasal Uyum ve Adil Rekabet

Havacılık sektörü, ulusal ve uluslararası düzeyde yoğun düzenlemelere tabi bir alandır. Türk Hava Yolları, faaliyet gösterdiği tüm pazarlarda yürürlükteki mevzuata ve adil rekabet ilkelerine tam uyum sağlamayı temel bir kurumsal sorumluluk olarak kabul etmektedir.

Hukuk ve Uyum Başkanlığı altında oluşturulan Uyum Başkan Yardımcılığı; uluslararası kuruluşlar ve devlet otoriteleri tarafından uygulamaya konulan düzenlemeler doğrultusunda kara para aklamanın önlenmesi, yolsuzluk ve rüşvetle mücadele, adil rekabetin korunması, çıkar çatışmalarının önlenmesi ve benzeri alanlarda uyum yükümlülüklerinin yerine getirilmesinden sorumlu bulunmaktadır. Ulusal ve uluslararası mevzuata tam uyumun sağlanması ve farkındalığın artırılması amacıyla üst yönetim ile düzenli toplantılar yapılmakta; güncel gelişmelere ilişkin bilgilendirmeler paylaşılmaktadır.

Türk Hava Yolları, çok sayıda ruhsat, yetki ve sertifika çerçevesinde faaliyet göstermekte; bu yetkilendirmelerin sürekliliğini sağlamak amacıyla mevzuat uyumunu düzenli olarak denetlemektedir. 2025 yılı içerisinde Ortaklık veya Yönetim Kurulu üyeleri hakkında mevzuata aykırılıktan kaynaklanan herhangi bir idari ya da adli yaptırım uygulanmamıştır.

Adil rekabet anlayışı, İş Etiği ve Davranış Kuralları El Kitabı'nda "Adil Davranış ve Adil Rekabet" başlığı altında özel olarak ele alınmış; çalışanlar ve iş ortakları için uyulması gereken ilke ve kurallar açıkça tanımlanmıştır. Rekabet mevzuatına uyumu desteklemek üzere Rekabet Hukukuna Uyum Prosedürü yayımlanmış ve Dijital Doküman Yönetim Sistemi (DDMS) üzerinden tüm çalışanların erişimine sunulmuştur.

Ortaklık, büyüyen küresel faaliyet ağı doğrultusunda Rekabet Kanunu'na uyumu operasyonel süreçlerin ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir. Bu kapsamda; yalnızca yönetici kademelerine değil, geniş çalışan kitlesine yönelik rekabet hukuku eğitimleri düzenlenmekte, rekabete aykırı uygulamaların nasıl tespit edilmesi gerektiği ve hangi aksiyonların izleneceği konusunda farkındalık oluşturulmaktadır.

2025 yılı içerisinde Hukuk ve Uyum Başkanlığı tarafından yürütülen yasal uyum eğitimleri kapsamında:

- 36 birime genel uyum,
- 5 birime Rekabet Hukuku alanında olmak üzere,

toplamda yaklaşık 2.000 çalışana yönelik 41 yüz yüze ve çevrim içi eğitim gerçekleştirilmiştir. Ayrıca KVKK ve GDPR kapsamındaki dijital eğitimler, Türkçe ve İngilizce olarak periyodik şekilde tüm çalışanlara atanmakta ve takip edilmektedir.

Yaptırımlar ve ihracat kontrollerine uyum, suç gelirlerinin aklanmasının ve terörizmin finansmanının önlenmesi, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele alanlarında üç ayrı iç prosedür yayımlanmış olup, bu prosedürler aracılığıyla söz konusu risklerin erken tespiti ve yasal yükümlülüklere tam uyumun sağlanmasına yönelik iç kontrol mekanizmaları yapılandırılmıştır. Tedarikçiler ile akdedilen tüm sözleşmelerde uyum taahhütlerinin yer alması amacıyla Sözleşmeler Portalı'ndaki taslak sözleşmeler güncellenmiş; Ortaklık taslaklarının kullanılmadığı durumlarda ilgili uyum hükümleri sözleşmelere eklenmektedir.

Adil rekabetin kurumsal kültürün ayrılmaz parçası haline getirilmesine yönelik yürütülen çalışmaların bir sonucu olarak, 2025 yılında Türk Hava Yolları aleyhine rekabet kurallarının ihlal edildiğine ilişkin herhangi bir bulgu tespit edilmemiş; Rekabet Kanunu kapsamında idari veya adli bir yaptırım uygulanmamıştır.

2026 Dönemine Yönelik Etik ve Uyum Öncelikleri

Türk Hava Yolları, başarı hikayesinin dürüstlük ve etik değerlere bağlılıkla şekillendiği anlayışını sürdürmektedir. Bu doğrultuda, etik ve uyum alanındaki hedefler 2026 dönemi için aşağıdaki başlıklarda yoğunlaşmaktadır:

- Gelişen ve değişen mevzuat çerçevesinde, iş etiği, uyum ve rekabet hukuku prosedürlerinin ve eğitim içeriklerinin sürekli güncel tutulması, yeni düzenlemelere hızlı uyum sağlanması.
- Etik kültürünün gündelik iş yaşamında görünürlüğünün artırılması amacıyla; ekran koruyucu (screen saver) uygulamaları, toplantı platformları (meeting hub), kurumsal bültenler, ünitelere yönelik bilgilendirme toplantıları ve özellikle kabin ekiplerine yönelik oryantasyon ve bilgilendirme oturumları üzerinden farkındalık çalışmalarının sürdürülmesi.
- Etik iklimin ölçülmesi ve izlenmesi kapsamında, 9 Temmuz 2024 tarihinde gerçekleştirilen etik anketinin sonuçları esas alınarak, 2026 yılı Ocak ayında Ortaklık genelinde etik anketinin yeniden uygulanması, sonuçlarının analiz edilmesi ve önceki dönemle karşılaştırılarak etik kültüründeki ilerlemenin izlenmesi.
- Etik süreçlerin sürekli iyileştirilmesi amacıyla, Türkiye'nin önde gelen şirketleriyle etik süreçlerine ilişkin benchmark (kıyaslama) çalışmaları yapılması; farklı kurumsal yaklaşımların analiz edilerek elde edilen kazanımların Ortaklığın iş etiği uygulamalarını ve etik kültürünü daha da güçlendirecek şekilde değerlendirilmesi.
- Kurumsal etik farkındalığının artırılması amacıyla;
  - Ünitelerle düzenli bilgi paylaşım toplantıları gerçekleştirilmesi,
  - Kabin ekibi oryantasyon ve bilgilendirme programlarına etik başlıklarının sistematik olarak entegre edilmesi,
  - Hazırlanacak ekran koruyucular ve kurum içi bültenler aracılığıyla örnek olaylara yer verilerek çalışanlarda etik farkındalığının artırılması.
- Eğitim ve kapasite geliştirme boyutunda, 2024 yılında canlıya alınan Kurumsal Etik Eğitimi'nin tüm çalışanlar için temel çerçeve olarak sürdürülmesinin yanı sıra; en çok bildirim alınan konu başlıkları (örneğin mobbing) önceliklendirilerek, kısa, kolay anlaşılabilir, vaka bazlı "mini etik eğitim modüllerinin" hazırlanması ve hayata geçirilmesi.
- Yasal uyum eğitimlerinin güçlendirilmesi amacıyla, 2026 yılı itibarıyla uyum ve rekabet hukuku eğitimlerinin Ortaklığın tüm birimleri için zorunlu hale getirilmesi; bu eğitimlerin çevrim içi içeriklerin yanı sıra yüz yüze oturumlarla da tüm çalışanlara ulaştırılmasının sağlanması.

Finansal Risk Yönetimi

Finansal Risk Yönetimi Stratejisi
Finansal risk yönetimi stratejisi; nakit akışını, mali yapıyı ve operasyonel istikrarı etkileyebilecek temel finansal risk unsurlarının sistematik biçimde tanımlandığı, ölçüldüğü ve kontrol altında tutulduğu bütüncül bir çerçeve üzerine kurulmaktadır. Bu yaklaşımla, uzun vadede rekabet gücünün ve kârlılığın sürdürülebilir kılınması hedeflenmektedir.

Bu çerçevede her bir risk türü için ayrı riskten korunma stratejileri oluşturulmakta; söz konusu stratejiler küresel ekonomik görünüm, piyasa koşulları ve sektörel dinamikler doğrultusunda periyodik olarak gözden geçirilmekte ve güncellenmektedir.

Finansal risklerin yönetilebilir bir seviyeye indirilmesinde öncelik her zaman doğal riskten korunma yöntemlerine verilmektedir. Doğal korunmanın yeterli olmadığı durumlarda ise emtia fiyatlarındaki oynaklıklara, döviz kurlarındaki dalgalanmalara ve faiz oranlarındaki değişimlere karşı swap ve opsiyon gibi çeşitli türev ürünler kullanılmak suretiyle riskten korunma işlemleri gerçekleştirilmektedir. Bu sayede finansal piyasalardaki beklenmeyen dalgalanmaların etkisi sınırlandırılmakta; nakit akışı ve kârlılık daha öngörülebilir bir yapıya taşınmaktadır.

Finansal risk yönetimi stratejisinin etkinliği ve uygulanabilirliği, ilgili birim yöneticilerinden oluşan Hazine ve Risk Yönetimi Komisyonu (HRYK) tarafından düzenli olarak takip edilmektedir. Komisyon toplantılarında güncel ekonomik göstergeler, küresel makroekonomik gelişmeler, sektörel trendler ve jeopolitik riskler değerlendirilmekte; tespit edilen potansiyel risklere yönelik stratejik aksiyonlar kararlaştırılmaktadır.

Temel Finansal Risk Unsurları

Finansal risk yönetimi yaklaşımımızı aşağıdaki temel risk unsurları etrafında yapılandırıyoruz.

1 → 2 → 3 → 4 → 5

- **Nakit Akım Riski:** Operasyonel faaliyetlerimiz ile yatırım ve finansman işlemlerimizden kaynaklanan kısa, orta ve uzun vadeli nakit giriş–çıkışlarındaki uyumsuzlukların likiditemizi ve dolayısıyla faaliyetlerimizin sürekliliğini olumsuz etkileyebilme riski
- **Akaryakıt Fiyatı Riski:** Jet yakıtı fiyatlarında yaşanabilecek değişimlerin nakit akışımız ve kârlılığımız üzerindeki etkisi
- **Faiz Oranı Riski:** Faiz oranlarındaki değişimlerin finansman maliyetlerimiz ve portföy getirilerimiz üzerindeki etkisi
- **Döviz Kuru Riski:** Gelir ve giderlerimizi oluşturan farklı para birimlerindeki pozisyonlarımızda kur hareketleri sonucunda ortaya çıkabilecek kârlılık ve nakit akışı etkisi
- **Finansal Karşı Taraf Riski:** Gerçekleştirdiğimiz finansal işlemlerde karşı taraf olan kurumların temerrüde düşmesi halinde yükümlülüklerini yerine getirememeleri nedeniyle oluşabilecek olası kayıplar

Nakit Akım Riski Yönetimi
Nakit akım riski yönetiminde güçlü ve disiplinli bir nakit yönetimi politikası benimsenmektedir. Temel para birimleri bazında aylık olarak orta ve uzun vadeli nakit akış projeksiyonları hazırlanmakta; bu projeksiyonlar üzerinden gelecekteki nakit ihtiyaçları, pozisyonların seyri ve olası finansman gereksinimleri önceden öngörülmektedir.

Finansal yükümlülüklerin zamanında yerine getirilebilmesi ve operasyonların kesintisiz devamının güvence altına alınması amacıyla asgari bir nakit seviyesi tanımlanmaktadır. Mevcut ve beklenen nakit tutarları bu eşik seviye dikkate alınarak yakından izlenmekte; nakdin söz konusu seviyenin altına inmemesi için gerekli önlemler devreye alınmaktadır.

Nakit varlıklar, Portföy Yönetimi Stratejisi kapsamında risk–getiri dengesi gözetilerek geniş bir yelpazedeki finansal ürün ve piyasalarda değerlendirilmektedir.

Akaryakıt Fiyatı Riski Yönetimi
Akaryakıt giderleri, operasyonel maliyetlerin en yüksek hacimli kalemini oluşturmaktadır. Bu nedenle jet yakıtı fiyatlarında yaşanabilecek dalgalanmalar, nakit akışı ve kârlılık üzerinde önemli etki yaratma potansiyeline sahiptir. Söz konusu etkiyi makul ve yönetilebilir bir seviyede tutmak amacıyla Akaryakıt Fiyatı Riskinden Korunma Stratejisi uygulanmaktadır. Bu strateji kapsamında;

- En fazla gelecek 24 aya kadar korunma işlemi yapılmakta,
- Bir sonraki ayın öngörülen yakıt tüketiminin en fazla %60'ı için hedge pozisyonu alınmakta,
- Swap ve opsiyon temelli, primli veya primsiz türev araçlar kullanılmakta,
- Piyasa fiyatlarının aşırı seviyelere yükselerek öngörüleri bozduğu dönemlerde hedge işlemlerine geçici olarak ara verilebilmektedir.

Riskten korunma amaçlı işlemlerde, jet yakıtı ile yüksek korelasyona sahip ve piyasa derinliği daha yüksek olan ham petrol türev ürünleri dayanak varlık olarak tercih edilmektedir. Ayrıca, bilet fiyatlarının bir bileşeni olan ve uluslararası piyasa koşulları ile rekabet ortamı gözetilerek belirlenen

yakıt harcı, akaryakıt fiyatı riskinin yönetiminde tamamlayıcı bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Akaryakıt fiyatı riski yönetilirken yalnızca fiyat seviyeleri değil; küresel makroekonomik ve jeopolitik gelişmeler, piyasa dinamiklerindeki yapısal değişiklikler ve havacılık sektöründe uygulanan diğer akaryakıt riskinden korunma stratejileri de yakından izlenmektedir. Gerekli görülen durumlarda riskten korunma metodolojisi bu analizler doğrultusunda güncellenmektedir.

Döviz Kuru Riski Yönetimi
Gelir ve giderlerin farklı para birimlerinde oluşması, döviz kuru riskini finansal yönetim açısından kritik bir unsur haline getirmektedir. Bu risk yönetilirken öncelik doğal riskten korunma yöntemlerine verilmektedir. Bu kapsamda;

- Yapılan sözleşmelerde baz alınan para birimleri, toplam döviz pozisyonunu dengeleyecek şekilde seçilmekte,
- Uçak finansmanı, ticari krediler ve satın alma işlemlerinde mümkün olduğunca döviz pozisyonunu optimize edecek para birimleri tercih edilmektedir.

Doğal korunmanın yeterli olmadığı durumlarda, forward ve opsiyon tabanlı türev ürünler devreye alınmak suretiyle ek koruma sağlanmaktadır.

Faiz Oranı Riski Yönetimi
Başta uçak temini olmak üzere gerçekleştirilen yatırımlar ve işletme sermayesi ihtiyaçları doğrultusunda, uzun vadeli, sabit ve değişken faizli işlemler içeren bir borç portföyü yönetilmektedir. Aynı zamanda nakit varlıklar, portföy yönetimi stratejisi çerçevesinde vade–getiri dengesini optimum düzeyde tutacak şekilde değerlendirilmektedir.

Faiz oranlarındaki değişimin finansman maliyeti ve portföy getirisi üzerinde yaratabileceği konsolide etki düzenli olarak analiz edilmektedir. Gerekli görüldüğünde, swap ve opsiyon temelli türev ürünler kullanılarak değişken faizli finansmanlardan kaynaklanan faiz yükümlülüklerinin kontrol edilebilir bir seviyede tutulmasına yönelik riskten korunma işlemleri uygulanmaktadır.

Karşı Taraf Riski Yönetimi
Finansal işlemlerde karşı taraf olan finansal kuruluşların temerrüde düşmesi halinde ortaya çıkabilecek olası kayıpların asgari seviyede tutulması hedeflenmektedir. Bu amaçla, çalışılan kurumlar için limit ve risk metodolojileri geliştirilmektedir. Her bir finansal kuruluş ile yapılabilecek işlemlerin azami hacmi, söz konusu metodolojiler doğrultusunda belirlenmekte ve bu şekilde risk konsantrasyonu dağıtılarak finansal sistem içindeki karşı taraf riski kontrollü biçimde yönetilmektedir.

İç Kontrol ve Denetim

Türk Hava Yolları'nda iç kontrol ve denetim yapısı; faaliyetlerin şirket amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve tabi olunan ulusal ve uluslararası mevzuata uygun şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını ve güvenilir yönetim ve finansal bilgi üretilmesini teminat altına alacak biçimde yapılandırılmıştır. Bu kapsamda, tüm organizasyonu ve iştirakleri kapsayan İç Kontrol Sistemi, uluslararası standartlarla uyumlu bir çerçevede tesis edilmiştir.

İç kontrol ve denetim sistemlerinin güvenilirliği ve etkinliğinin değerlendirilmesi, Yönetim Kurulu bünyesinde faaliyet gösteren Denetimden Sorumlu Komite tarafından gözetilmektedir. Komite, özellikle finansal raporlamanın şeffaf, doğru ve anlaşılır şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla düzenli aralıklarla toplanmakta ve değerlendirmelerini Yönetim Kurulu'na sunmaktadır.

İç Kontrol Sisteminin Yapısı ve İşleyişi

Ortaklıkta etkin bir iç kontrol sisteminin sürekliliğinin sağlanması amacıyla Teftiş Kurulu Başkanlığı ve İç Kontrol Müdürlüğü, İcra Komitesi'ne bağlı olarak bağımsız ve objektif şekilde faaliyet göstermektedir.

İç Kontrol Müdürlüğü, fonksiyonel yapılanmasını COSO çerçevesi ve uluslararası meslek standartlarını referans alarak oluşturmuştur. Risk esaslı yaklaşım doğrultusunda birbirini tamamlayan üç ana çalışma alanı yürütülmektedir:

- Yerinde Kontrol
- Sürekli Kontrol ve Veri Analitiği
- Kontrol Özdeğerlendirme

Yerinde iç kontrol faaliyetlerinin amacı, kontrol mekanizmalarının sahada uygulanıp uygulanmadığının ve etkinliğinin tespit edilmesidir. Bu kapsamda süreç sahipleri ve uygulayıcılarla görüşmeler yapılmakta, işlem ve belge örnekleri incelenmekte, kontrol noktalarının yeterliliği ve uygulanma sıklığı test edilmekte, sahadaki uygulamalar politika ve prosedürlerle karşılaştırılarak olası boşluklar ve iyileştirme alanları belirlenmektedir.

Bu çalışmalar için öncelikle risklerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve kontrol noktalarının tespiti amacıyla Kontrol Kataloğu oluşturulmuştur.

2025 yılı içinde;

- 133 adet iş sürecini düzenleyen 76 adet kural koyucu doküman (kanun, prosedür, talimat, görev tanımı vb.) taranmış,
- Toplam 862 kontrol noktası belirlenmiş,
- Risk önceliklendirmesi sonucunda 25 iş sürecini kapsayan 93 kontrol noktası test edilmiştir.

İç kontrol faaliyetlerinde bilgi teknolojilerinden azami ölçüde yararlanılmaktadır. Bu kapsamda, yurt içi, yurt dışı ve merkezi birimlerde uygulanan kontrollerin etkinliğinin sürdürülebilir biçimde izlenebilmesi amacıyla Türk Hava Yolları'nın iştirak şirketi Turkish Technology tarafından geliştirilen ICA360 iç kontrol sistemi yönetim programının ilk fazı 16 Ekim 2025 tarihinde kullanıma alınmıştır. ICA360 ile kontrol sonuçlarının merkezi ortamda izlenmesi, aksiyonların ve onay süreçlerinin sistematik biçimde takip edilmesi, veri sınıflandırması ve dijital raporlama sayesinde zaman ve maliyet tasarrufu sağlanması, kurumsal hafızaya katkı ve iç kontrol çalışmalarında standardizasyon hedeflenmektedir.

Sürekli kontrol ve veri analitiği çalışmalarının kademeli olarak devreye alınmasıyla, belirlenen risk senaryoları üzerinden tüm organizasyonda periyodik (günlük, haftalık, aylık) kontrollerin yürütülmesi, büyük veri setlerinin istatistiksel modelleme, veri madenciliği ve makine öğrenmesi yöntemleriyle analiz edilerek iç kontrol faaliyetlerinin daha hızlı ve yüksek katma değer üretecek şekilde gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır.

Kontrol Özdeğerlendirme (CSA) çalışmalarıyla; kritik süreçlerde mevcut kontrol faaliyetleri gözden geçirilmekte, iş adımlarındaki riskleri azaltan kontrol süreç ve sistemlerinin etkinliği değerlendirilmekte ve ilgili birimlerle birlikte geliştirme alanlarına yönelik iyileştirme planları oluşturulmaktadır. Bu yaklaşım, süreç sahiplerinin risk ve kontrol farkındalığını güçlendirerek iç kontrol kültürünün çalışanlar nezdinde yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır.

1) Risklerin Belirlenmesi

- **76 Adet Kural Koyucu Döküman**
- **133 Adet İş Süreci**
- **862 Adet Kontrol Noktası**

2) Risklerin Önceliklendirilmesi

- **93 Adet Kontrol Noktasının Ayrıştırılması**

3) Kontrollerin Uygulanması

85
Satış ofisi denetimi sayısı

103
Toplam denetim sayısı

Bu sistematik yapı sayesinde risklerin erken aşamada görünür hale gelmesi, süreç iyileştirmelerinin disiplinli bir çerçevede uygulanması ve iç kontrol kültürünün kurum genelinde güçlenmesi sağlanmaktadır.

İç Denetim Yapısı ve Kapsamı

İç denetim faaliyetleri, İcra Komitesi'ne bağlı olarak faaliyet gösteren Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. İç denetim planı; ticari, mali, idari ve operasyonel tüm süreçleri kapsayacak şekilde risk odaklı yaklaşım ile hazırlanmaktadır.

Teftiş Kurulu'nun temel görevleri:

- Faaliyetlerin mevzuata uygunluğunun ve stratejik hedeflere katkısının değerlendirilmesi,
- İç kontrol mekanizmalarının yeterliliğinin analiz edilmesi ve iyileştirme önerilerinin geliştirilmesi,
- Kurumsal yönetim yapısının ve kaynak kullanımının etkinlik ve verimlilik yönünden değerlendirilmesi,
- Gerektiğinde İcra Komitesi talebiyle ilave denetim, soruşturma ve inceleme faaliyetlerinin yürütülmesidir.

2025 yılı denetim planı kapsamında;

- 80 satış ofisi denetimi ve 20 inceleme/soruşturma planlanmıştır,
- Yıl sonunda 85 satış ofisi denetimi ile 18 inceleme / soruşturma / ön rapor gerçekleştirilmiştir,
- Böylece planlanan 100 denetim faaliyetine karşılık toplam 103 denetim hayata geçirilmiştir.
- Risk temelli denetim mantığıyla gerçekleştirilen bu çalışmalarla Ortaklık iş birimlerinin yaklaşık %18'i denetimden geçirilmiştir.

Raporlama, Takip ve Performans

Denetim rapor ve bulguları, Türk Hava Yolları'nın iç denetim sistemi TKIST üzerinden üst yönetim ve ilgili birimlerle paylaşılmaktadır. Bu süreçte bulgular oluşturularak TKIST aracılığıyla ilgili birimlere iletilmekte; üniteler gerekli aksiyonları tamamlayarak kanıtları sisteme yüklemekte; Teftiş Kurulu ise doğrulama kontrollerini gerçekleştirerek süreci sonuçlandırmaktadır.

İç denetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği; risk odaklı planlara uyum, denetimlerin zamanında tamamlanması, bulguların risk seviyeleriyle uyumu, üretilen kurumsal katma değer ve uluslararası iç denetim standartlarına uyum kriterleri üzerinden düzenli olarak ölçülmektedir.

Uyum ve Süreklilik

İç kontrol ve iç denetim faaliyetleri; ulusal mevzuat, uluslararası standartlar ve mesleki etik ilkelerle tam uyum içinde yürütülmektedir. Risk temelli denetim anlayışının kurumsal yapıya entegre edilmesiyle, risklerin şeffaf biçimde izlenmesi, iç kontrol yapısının sürekli geliştirilmesi ve kurumsal güvence mekanizmalarının güçlendirilmesi sağlanmaktadır.

Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele

Türk Hava Yolları, faaliyet gösterdiği tüm coğrafyalarda etik ve dürüstlük ilkelerini kurumsal kültürünün ayrılmaz bir unsuru olarak benimsemekte; rüşvet ve yolsuzlukla mücadeleyi yüksek öncelikli bir yönetişim ilkesi olarak konumlandırmaktadır. Bu çerçevede, yürütülen tüm ticari faaliyetlerde İş Etiği ve Davranış Kuralları El Kitabı ile uyum gözetilmekte; ilgili yerel ve uluslararası mevzuata ve sektörel etik standartlara tam uyum sağlanmaktadır.

Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele yaklaşımı yalnızca yasadışı fiillerin önlenmesine odaklanmamakta; aynı zamanda risklerin sistematik biçimde tespit edilmesini, etkilerinin azaltılmasını ve kurumsal düzeyde kontrol altına alınmasını sağlayacak iç kontrol yapılarını da kapsamaktadır. Politika ve prosedürler düzenli olarak gözden geçirilmekte; süreçlerin koordinasyonu Hukuk ve Uyum Başkanlığı tarafından yürütülmektedir.

Rüşvet ve Yolsuzluk ile Mücadele konusunda iç prosedür yayımlanmıştır. Satın alma yetkisi bulunan birimlere, söz konusu prosedür kapsamında hediyeleşme ve ticari ikramlara ilişkin eğitimler düzenlenmiştir. 2026 yılı itibarıyla bu eğitimin tüm Ortaklık çalışanlarına atanması planlanmaktadır.

Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Prosedürü, İş Etiği ve Davranış Kuralları El Kitabı'nda yer alan hükümler doğrultusunda yapılandırılmış olup, Ortaklık "sıfır tolerans" ilkesi ile hareket etmektedir. Bu kapsamda, yöneticiler ve çalışanlar doğrudan veya dolaylı biçimde rüşvet alamamakta, verememekte ve buna aracılık edememektedir. Ortaklık lehine dahi olsa etik olmayan veya yasa dışı menfaat sağlanmasına yönelik her türlü girişim yasaklanmakta; iş ortakları ve kamu görevlileriyle ilişkilerde şeffaflık ve mevzuata uyum esas alınmaktadır. Menfaatin maddi değeri düşük olsa dahi, söz konusu davranış prosedüre aykırı kabul edilmektedir.

Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele kültürünün kurumsal düzeyde güçlendirilmesi amacıyla eğitim ve farkındalık çalışmaları yürütülmektedir. Kurumsal Etik başlığı altında dijital bilgi notları yayımlanmış olup, 2025 yılı içerisinde 16.106 çalışana eğitim atanmış ve toplam 7.524 saatlik dijital eğitim planlanmıştır.

Ayrıca yöneticilere, satın alma süreçlerine ve iş ortakları ile temas eden birimlere yönelik özel bilgilendirmeler gerçekleştirilmektedir.

İç Kontrol, Denetim ve İzleme

Rüşvet ve yolsuzluk risklerinin yönetiminde risk temelli iç denetim yaklaşımı uygulanmaktadır. Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından yürütülen denetim faaliyetleri, merkez ve yurt dışı birimleri kapsayacak şekilde planlanmakta; bulgular üst yönetime raporlanmaktadır.

2025 yılı içerisinde gerçekleştirilen 103 denetim faaliyetinin tamamı teftiş, inceleme ve soruşturma olmak üzere rüşvet ve yolsuzluk risklerinin bertaraf edilmesi, azaltılması veya kontrol altında tutulmasını da içermektedir. Denetimler sonucunda: riskleri azaltıcı ve önleyici öneriler geliştirilerek, alınan aksiyonların uygulanması takip edilmektedir.

Kurumsal düzeyde etkin bir yapı tesis etmek amacıyla, farklı fonksiyonların rolleri açık şekilde tanımlanmıştır. Üst yönetimin liderliğinde; Teftiş Kurulu Başkanlığı, Güvenlik Başkanlığı, Denetimden Sorumlu Komite, Etik Kurulu, Disiplin Kurulu ve İnsan Kaynakları Başkanlığı söz konusu risklerin izlenmesi ve yönetilmesinde aktif rol üstlenmektedir.

Tedarikçi ve İş Ortaklarıyla İlişkiler

Tedarikçiler, iş birliği öncesinde Müşterini Tanı (KYC) Formu aracılığıyla değerlendirilmektedir. Risk matrisleri kullanılarak firmaların risk seviyeleri belirlenmekte; gerekli görülen durumlarda iş ilişkisi tesis edilmemektedir.

Sözleşmelerde, uygun olduğu ölçüde uyum taahhütleri yer almakta; Ortaklık taslaklarının kullanılmadığı durumlarda ilgili uyum hükümleri eklenmektedir. Böylelikle üçüncü taraf kaynaklı rüşvet ve yolsuzluk risklerinin önlenmesi hedeflenmektedir.

Uyum Standartları ve Gelecek Dönem Çalışmaları

İç denetim faaliyetleri rüşvet, yolsuzluk ve usulsüzlüklerle mücadele kapsamında ulusal ve uluslararası standartlar ile uyumlu şekilde yürütülmektedir. Önümüzdeki dönemde:

- Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele eğitimlerinin artırılması,
- Kurum içi farkındalığın güçlendirilmesi,
- ISO 37001 Yolsuzlukla Mücadele Yönetim Sistemi sertifikasına yönelik hazırlık çalışmalarının başlatılması

hedeflenmektedir. Buna paralel olarak, iç denetim faaliyetlerinde yapay zeka ve veri analitiğinden daha fazla yararlanılmasına yönelik projeler sürdürülmektedir.

2025 yılı boyunca Ortaklık aleyhine rüşvet ve yolsuzlukla mücadele politikasının ihlaline ilişkin herhangi bir idari, adli veya mali yaptırım uygulanmamış; bu kapsama giren herhangi bir soruşturma söz konusu olmamıştır.

Proaktif Risk ve Kriz Yönetimi

Türk Hava Yolları, küresel ölçekte yoğun rekabetin, karmaşık operasyonların ve değişken dış çevresel faktörlerin hakim olduğu havacılık sektöründe sürdürülebilir başarısını güvence altına almak amacıyla güçlü, proaktif ve sistematik bir risk yönetimi yaklaşımı benimsemektedir. Ortaklık, faaliyetlerinden kaynaklanan veya faaliyetlerini etkileyebilecek her türlü riski etkin bir şekilde tanımlamak, analiz etmek, değerlendirmek, izlemek ve yönetmek üzere çok katmanlı bir yönetişim yapısı ve çeşitli kontrol mekanizmaları oluşturmuştur.

Bu yapı yalnızca finansal risklerle sınırlı kalmamakta; stratejik, operasyonel, mevzuata uyum, çevresel ve sosyal boyutlarıyla birlikte sürdürülebilirlik risklerini de kapsamaktadır. Türk Hava Yolları, bütüncül risk yönetimini kurumsal stratejilerine entegre ederek karar alma süreçlerinde risk temelli bir yaklaşımı esas almaktadır.

Risk yönetimi, Türk Hava Yolları'nın kurumsal yönetişim sisteminin temel bir bileşenidir. Ortaklık bünyesinde yürütülen risk yönetimi faaliyetleri, Yönetim Kurulu'nun gözetiminde, İcra Komitesi, ilgili komisyonlar ve operasyonel birimler aracılığıyla koordine edilmektedir. Yönetim Kurulu, risk yönetimi stratejisinin en üst düzey sorumluluğunu taşımakta; Türk Hava Yolları'nın karşı karşıya bulunduğu stratejik ve sistemsel risklerin erken saptanmasını, etkilerinin analiz edilmesini ve gerekli önlemlerin zamanında alınmasını sağlamak üzere Riskin Erken Saptanması Komitesi aracılığıyla faaliyet göstermektedir.

Finansal risklerin yönetimi özelinde, Türk Hava Yolları bünyesinde "Hazine ve Risk Yönetimi Komisyonu" oluşturulmuştur. Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (CFO) başkanlığında toplanan bu komisyon, Finansman Başkanı, Muhasebe ve Finansal Kontrol Başkanı ve ilgili diğer yöneticilerden oluşmakta olup finansal risklerin belirlenmesi, izlenmesi ve yönetilmesi süreçlerinden sorumludur. Komisyon, düzenli olarak gerçekleştirdiği toplantılarda güncel ekonomik gelişmeleri, jeopolitik riskleri, döviz ve emtia piyasalarındaki dalgalanmaları, faiz ve likidite risklerini değerlendirmekte ve karar süreçlerine yön vermektedir. Ayrıca Hazine ve Risk Yönetimi Komisyonu'na periyodik (aylık) raporlamalar yapılmakta, bu sayede risklerin takibi ve indirgenmesine yönelik aksiyonlar sistematik olarak belirlenmektedir. Sektördeki diğer şirketlerin finansal risk yönetimi uygulamaları kamuya açık dokümanlar üzerinden düzenli olarak takip edilerek akran analizi yapılmaktadır.

2025 Haziran ayında kurulan Kurumsal Risk Yönetimi Müdürlüğü, Türk Hava Yolları'nda TS ISO 31000 Risk Yönetimi temelli bütüncül bir risk yönetimi sisteminin tasarlanmasına yönelik çalışmalarını sürdürmektedir. 2027 Temmuz ayına kadar tüm iş birimlerinde standartlaştırılmış, ölçülebilir ve dijitalleştirilmiş bir risk yönetimi yapısının hayata geçirilmesi hedeflenmektedir.

Tüm operasyonel birimler, faaliyetlerine yönelik risk ve fırsatların belirlenmesinden sorumludur. Bu kapsamda tüm iş birimleri, en az yılda bir kez iklim değişikliği başta olmak üzere sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarını değerlendirmekte, sınıflandırmakta ve önceliklendirmektedir. İlgili birimler, elde edilen sonuçlara göre Ortaklığın risk yönetimi ilke, araç ve yöntemlerini kullanarak bu risk ve fırsatların ileri düzey planlama faaliyetlerini beslemesini, şirket stratejik hedeflerinde yerini bulmasını ve operasyonel düzeyde faaliyete dönüşmesini sağlayacak çalışmaları yürütmektedir.

Çevresel ve sosyal etkiler taşıyan riskler ayrıca Uyumluluğu Gözden Geçirme Kurulu ve Sürdürülebilirlik Komitesi gibi üst düzey platformlarda değerlendirilmekte; bu süreçlerde elde edilen çıktılar da finansal risklerde olduğu gibi üst yönetim aracılığıyla Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır.

Risk yönetimi süreci; tanımlama, analiz, önceliklendirme, karar alma, uygulama ve izleme adımlarını içermektedir. Türk Hava Yolları, bu süreci standartlaştırmak amacıyla Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürleri, Süreç Risk ve Fırsat Değerlendirme Prosedürü ve Risk ve Fırsat Değerlendirme Matrisi gibi araçlar oluşturmuştur. Tüm riskler bu araçlar kullanılarak yılda en az bir kez değerlendirilmekte; her bir riskin kısa, orta ve uzun vadeli etkileri analiz edilmektedir.

Öncelik ve kabul edilebilirlik düzeyine göre sınıflandırılan riskler üç temel strateji ile yönetilmektedir. Mevcut kontrollerle risk seviyesinin kabul edilebilir düzeyde görülmesi halinde ilave önleme gerek kalmadan risk kabul edilmektedir. Transfer edilmesi mümkün olan risklerde sigorta, sözleşmesel devir veya riskten korunma (hedging) uygulamalarıyla risk dış paydaşlara devredilmektedir. Bunların dışında kalan durumlarda ise riskin etkisini veya olasılığını azaltmak amacıyla yeni kontrol uygulamaları, süreç iyileştirme projeleri veya alternatif uygulamalar devreye alınmaktadır.

Risk yönetimi uygulamalarının önemli bir bölümünü de risklerin değerlendirilmesi ve alınan aksiyonların izlenmesine yönelik olarak, başta Yönetim Kurulu, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi olmak üzere ilgili yönetişim organlarına yapılan periyodik raporlama çalışmaları oluşturmaktadır.

Risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliği, iç denetim ekipleri tarafından düzenli olarak gözden geçirilmekte ve sistemdeki zayıf noktalar için düzeltici ve önleyici faaliyetler geliştirilmektedir. Risk yönetimi sürecinde kullanılan veri kaynaklarının doğruluğu, analizlerin nesnelliği ve aksiyonların takibi, iç kontrol sistemi kapsamında denetlenmektedir.

Proaktif Risk ve Kriz Yönetimi

İklim Risklerinin Yönetimi

İklim değişikliği, Türk Hava Yolları'nın faaliyetlerine doğrudan etki eden ve stratejik düzeyde ele alınması gereken öncelikli bir risk alanıdır. Ortaklık, bu kapsamda iklim değişikliğinin operasyonel ve finansal etkilerini düzenli olarak analiz etmekte; risklerin öngörülmesi, yönetilmesi ve uzun vadeli iş stratejilerine entegre edilmesi amacıyla kapsamlı bir yönetişim yapısı ve risk yönetim sistemi uygulamaktadır.

Finansal açıdan değerlendirildiğinde iklim değişikliği, operasyonel maliyetlerde kayda değer artışlara yol açma potansiyeli taşımaktadır. Özellikle artan bakım giderleri, değişken yakıt fiyatları, iklimlendirme gerekliliklerinden doğan enerji tüketimi ve operasyonel verimlilikteki olası düşüşler şirketin maliyet yapısı üzerinde ilave yükler oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilen yatırımların maliyeti, karbon vergileri, sürdürülebilir havacılık yakıtı (SAF) kullanımı ve emisyon ticaretine ilişkin düzenlemeler de finansal açıdan ek yükümlülükler getirmektedir.

Grup'un sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatları tanımlama, değerlendirme, önceliklendirme ve izleme süreçleri, entegre ve yapılandırılmış bir yönetim çerçevesi kapsamında yürütülmektedir. Bu doğrultuda iklim kaynaklı riskler ve fırsatlar kısa, orta ve uzun vadeli olmak üzere sınıflandırılmakta; her dönemde, geleceğe yönelik stratejilerin ve risk yanıtlarının bu sınıflandırma temelinde şekillendirilmesine özen gösterilmektedir. IFRS–ISSB uluslararası standartları esas alınarak oluşturulan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ile uyumlu sürdürülebilirlik raporu yayımlayan dünyadaki ilk havayollarından biri olan Türk Hava Yolları, ilk TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nda iklim kaynaklı risk ve fırsatlara ilişkin kapsamlı açıklamalara yer vermektedir. Ortaklığımızın TSRS Raporu Entegre Faaliyet Raporumuzun 389. sayfasında yer almaktadır. Finansal raporların bir parçası olarak sunulan bu rapor aracılığıyla, iklimle ilgili risk ve fırsatların finansal tablolara etkisi şeffaf ve karşılaştırılabilir bir biçimde paydaşların bilgisine sunulmaktadır. Buna göre, kısa vadede karbon maliyetleri ve düzenleyici uyum ön plandayken, orta vadede SAF tedariki ve karbon dengeleme gerekllilikleri; uzun vadede ise karbon nötr hedefi kapsamında teknolojik dönüşüm ihtiyacı stratejik öncelikler arasında yer almaktadır.

İklim risklerinin tanımlanması ve değerlendirilmesine ilişkin süreçler, şirket içi prosedürlerde detaylı şekilde tanımlanmıştır. Bu riskler; çevresel düzenlemeler, gönüllü taahhütler, iç politika belgeleri ve paydaş beklentileri dikkate alınarak sistematik bir yaklaşımla yönetilmektedir. Risk ve fırsatlara ilişkin analizler, olasılık ve ciddiyet seviyeleri ile birlikte ele alınmakta; mevcut kontroller ve potansiyel eylemler doğrultusunda risklerin kabul edilebilir düzeyde olup olmadığı belirlenmektedir. Bu süreç, Risk ve Fırsat Değerlendirme Matrisi temel alınarak yürütülmekte; yüksek öncelikli veya öncelikli olarak belirlenen riskin kabul edilebilir bir seviyeye indirilmesi ilgili yönetişim organları nezdinde ele alınmaktadır.

Türk Hava Yolları'nın iklim riski yönetiminde kurumsal yönetişim mekanizması önemli rol üstlenmektedir. Yönetim Kurulu seviyesinde yetkili olan Sürdürülebilirlik Komitesi, çevresel riskleri doğrudan gündemine almakta ve stratejik kararlara yön vermektedir. Komite, Genel Müdür başkanlığında yılda en az dört kez toplanmakta; gerekli görüldüğü durumlarda olağanüstü toplantılar da gerçekleştirilmektedir. İklim değişikliğine ilişkin değerlendirmeler yalnızca üst yönetim seviyesinde değil; farklı uzmanlık alanlarına sahip yöneticilerden oluşan Sürdürülebilirlik Alt Çalışma Komiteleri tarafından da ele alınmakta; tüm değer zinciri boyunca yılda en az bir kez kapsamlı gözden geçirmeler yapılmaktadır. Komite toplantılarında alınan kararlar, şirket genelinde ilgili birimler tarafından uygulamaya geçirilmekte; bu süreçlerin takibi Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi Müdürlüğü tarafından sağlanmaktadır.

İklim değişikliği ile ilgili risk ve fırsatların etkin yönetimi yalnızca risklerin bertaraf edilmesini değil; aynı zamanda finansal ve operasyonel süreçlerde verimliliğin artırılmasını, paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesini ve uzun vadeli stratejik dayanıklılığın sağlanmasını da hedeflemektedir. Bu kapsamda geliştirilen iklim stratejileri ve yatırımlar, Türk Hava Yolları'nın küresel rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlamakta; aynı zamanda sorumlu kurumsal vatandaşlık anlayışının temel taşlarını oluşturmaktadır.

Emniyet ve Güvenlik Risklerinin Yönetimi

Türk Hava Yolları, operasyonlarının bütünlüğü ve sürekliliği için emniyet ve güvenlik konularını en üst düzeyde önceliklendirmekte; yolcu ve çalışan emniyetini, havacılık güvenliğini ve operasyonel sürekliliği merkeze alan kapsamlı bir risk yönetimi yaklaşımı benimsemektedir. Havacılık sektörünün doğası gereği yüksek hassasiyetle yönetilmesi gereken emniyet ve güvenlik riskleri, Ortaklık bünyesinde sistematik ve entegre süreçlerle ele alınmaktadır. Uçuş emniyeti, yalnızca yolcu ve çalışanların emniyetini sağlamakla sınırlı olmayıp; operasyonel emniyetin güvence altına alınması, ulusal ve uluslararası mevzuata uyum, kurum itibarının korunması ve müşteri memnuniyetinin sürdürülebilirliği açısından stratejik öneme sahiptir.

Emniyet yönetimi kapsamında uygulanan risk yönetim modeli, Emniyet Tehlike Belirleme ve Risk Yönetim Prosedürü çerçevesinde yapılandırılmıştır. Ortaklık içi emniyet soruşturmaları, gizli ve gönüllü bildirimler ile tehlike bildirimlerinden elde edilen veriler doğrultusunda olası tehditlere dair risk analizleri yapılmakta; tanımlanan her bir riskin analizi Bow-tie yöntemi ile gerçekleştirilmekte ve risk kayıtları AQD Risk Modülü (Aviation Quality Database) üzerinde kayıt altına alınmaktadır. Emniyet Performans Göstergeleri (SPI) düzenli olarak izlenmekte; bu sayede risk seviyeleri sürekli gözden geçirilerek dinamik bir izleme süreci yürütülmektedir.

Uçuş emniyetinin sürekliliğini sağlamak amacıyla Emniyet Yönetim Sistemi (SMS) uygulanmakta; emniyet politikası ile operasyonların tüm safhalarında emniyetin öncelikli olduğu vurgulanmakta ve sürekli iyileştirme prensibi benimsenmektedir. Organizasyonun tüm seviyelerini kapsayacak şekilde yapılandırılan SMS, uçuş emniyetini etkileyebilecek tüm risklerin reaktif, proaktif ve öngörüye dayalı yaklaşımlarla ele alınmasını sağlayacak biçimde tasarlanmıştır. Uluslararası standartlara uygun olarak sürekli güncellenen risk yönetim modeli kapsamında risklerin öngörülü bir yaklaşımla tespiti, değerlendirilmesi ve yönetimi esas alınmakta; risklerin kayıt altına alınması, izlenmesi ve değerlendirilmesi için Comply 365 firmasına ait Aviation Quality Database (AQD) yazılımı kullanılmaktadır. Bu sistem üzerinde kayıt altına alınan tüm riskler aktif olarak takip edilmekte; her biri ilgili birimlerce düzenli şekilde gözden geçirilerek makul olan en düşük seviyede (ALARP) tutulmaya çalışılmaktadır.

Uçuş operasyonları kapsamında 1.324 aktif risk yönetilmektedir. Bu riskler, uçuş gerçekleştirilen meydanlara özel değerlendirmelerle güncel rotalarda oluşabilecek tehditleri kapsamakta; ayrıca Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA) tarafından belirlenen "Top 10 Risk Area" başta olmak üzere toplam 37 farklı risk alanı sürekli olarak izlenmektedir. Bu uygulamalar sayesinde olası kazaların ve istenmeyen durumların önüne geçilmesi ve emniyetli bir uçuş operasyonunun tesisi hedeflenmektedir.

Uçuş emniyetinin sağlanmasında veri temelli yönetim yaklaşımı benimsenmekte; uçuş verileri düzenli olarak analiz edilerek operasyonel sapmalar önceden tespit edilmekte ve önleyici aksiyonlar alınmaktadır. Emniyet Performans Göstergeleri (SPI) sürekli izlenmekte; gerekli görülen durumlarda düzeltici faaliyetler hızla hayata geçirilmektedir. Yeni açılması planlanan meydanlara yönelik uçuşlarda veya halihazırda uçuş gerçekleştirilen ancak risk seviyesi artan destinasyonlarda, Risk Değerlendirme Pilotları tarafından saha ziyaretleri yapılmakta; riskler yerinde gözlemlenerek kapsamlı değerlendirmeler sonucunda gerekli önlemler alınmaktadır. Bu uygulama, uçuş öncesi risk yönetimi süreçlerinin sahaya dayalı gerçek zamanlı verilerle desteklenmesini sağlamaktadır.

Emniyet kültürünün kurum genelinde yaygınlaştırılması amacıyla düzenli eğitimler, bilgilendirme faaliyetleri ve farkındalık programları yürütülmekte; çalışanlar emniyet bildirimleri yapmaları yönünde teşvik edilmektedir. Emniyetle ilgili çalışmalar ve performans, üst yönetime haftalık, aylık, üç aylık ve yıllık periyotlarla raporlanmakta; bu raporlamalar emniyet yönetim sisteminin etkinliğini değerlendirmek, olası riskleri belirlemek ve gerekli iyileştirmeleri gerçekleştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Ayrıca düzenli aralıklarla farklı yönetim seviyelerinde toplantılar düzenlenmekte; emniyet konuları değerlendirilmekte ve gelişim alanlarına yönelik aksiyon planları oluşturulmaktadır.

Uçuş emniyeti kadar önem taşıyan bir diğer alan da havacılık güvenliğidir. Güvenlik yönetiminde değerlendirme süreci çok boyutlu ve öngörülü bir yaklaşımla yürütülmekte; küresel güvenlik gelişmeleri, teknolojik değişimlerin olası etkileri ve potansiyel tehdit aktörlerinin faaliyetleri dikkate alınarak senaryolar ayrı ayrı analiz edilmektedir. Bu çerçevede olası tehditlerin belirlenmesi, tehdit kaynağı aktörlerin kabiliyet ve eğilimlerinin takibi, zafiyet alanlarının ve bunların istismar edilebilirlik düzeylerinin tespiti yapılmakta; tehdit gerçekleştiğinde oluşabilecek etkiler de dikkate alınarak güvenlik risk seviyeleri tanımlanmaktadır. Risk seviyeleri doğrultusunda önleyici tedbirlerin alınmasını temin etmek amacıyla ilgili iç birimler ve kamu otoriteleri ile koordinasyon sağlanmaktadır.

Güvenlik risk değerlendirme süreci, Risk Değerlendirme ve Soruşturma Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Bu kapsamda uçuş gerçekleştirilen tüm noktalarda planlı ve olay bazlı güvenlik incelemeleri yapılmakta; şehir ofisleri ile yatı yapılan veya yatı yapılması planlanan oteller de bu sürece dahil edilmektedir. Uçuş noktalarına ait güvenlik uygulamaları ve standartlarının takibi düzenli olarak sağlanmaktadır. Havacılık güvenliğine yönelik potansiyel tehditler yalnızca operasyonel sahalarla sınırlı tutulmamakta; dünya genelinde havacılık sektörünü etkileyebilecek politik, ekonomik, askeri ve toplumsal gelişmeler açık ve kapalı kaynaklardan izlenmektedir. Bu analizler doğrultusunda seferlerin gerçekleştirilmesi ve/veya gerçekleştirilme şartlarında değişiklik yapılması, yatı planlamasının gözden geçirilmesi gibi önleyici tedbirler alınmakta; mevcut risklerin bertaraf edilmesi hedeflenmektedir.

Ortaklığın havacılık güvenliği alanındaki Güvenlikten Sorumlu Yetkili Yöneticisi, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından onaylanan Güvenlik Başkanıdır. Operasyonu ve güvenliği doğrudan ilgilendiren konularda, Türk Hava Yolları'nın faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde uluslararası kuruluşlar, hükümet makamları, otoriteler, güvenlik birimleri, üretici firmalar, iç ve dış kaynaklı servis ve girdi sağlayıcıları ile gerekli diğer kurum ve kuruluşlarla irtibat ve koordinasyon Güvenlik Başkanlığı tarafından sağlanmaktadır.

Güvenlik risk yönetimi, yalnızca belirlenen tehditlere karşı alınan önlemlerle sınırlı kalmamakta; uygulanan aksiyonların etkililiği ve güvenlik seviyesindeki değişim de düzenli olarak izlenmekte ve kayıt altına alınmaktadır. Ayrıca çalışanlar tarafından yapılan güvenlik bildirimleri değerlendirilmekte; ilgili birimlerle gerekli tedbirlerin uygulanması konusunda koordinasyon yürütülmektedir. Uçuşlarda suç teşkil eden veya emniyet ve güvenliği tehdit eden davranışlar sergileyen kişiler, Güvenli Sefer Yolcu Takip Sistemi kapsamında değerlendirilmektedir. Bu sistem sayesinde uçak içerisinde, havalimanı sahasında veya Ortaklık yerleşkelerinde gerçekleştirilen kuralsız davranışlar kayıt altına alınmakta; ilgili kişiler belirli sürelerle uçuşlara kabul edilmemektedir. Bu uygulama, yolcu ve çalışan güvenliğini doğrudan koruma altına almakta ve uçuş ortamında düzenin tesisine katkı sağlamaktadır.

Türk Hava Yolları, uçuş emniyeti ve güvenliği risklerini yönetim sistemleri ile yönetirken; yüksek teknolojili yazılımlar, proaktif saha uygulamaları ve kurumsal emniyet ve güvenlik kültürü ile uluslararası havacılık sektöründe örnek teşkil eden bir emniyet ve güvenlik anlayışı inşa etmektedir. Risklerin yalnızca tespitiyle sınırlı kalmayan bu sistematik yaklaşım, aynı zamanda alınan aksiyonların etkinliğinin takibi, performans ölçümü ve sürekli iyileştirme döngüsüyle desteklenmektedir. Bu doğrultuda Ortaklık, küresel ölçekte güvenli ve emniyetli havacılığın sürdürülebilirliğine katkı sunmaya devam etmektedir.

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı, Uyum Raporu ve Uyum Bilgi Formu

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/Bildirim/1565999 adresindeki Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu başlığından,
KYBF'ye https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1566000 adresindeki Kurumsal Yönetim Bilgi Formu başlığından 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.

Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Beyanı

Millî Bayrak Taşıyıcı havayolu olarak tüm faaliyetlerini toplumsal refah, sosyal katkı ve çevre duyarlılığını dikkate alarak yürüten Türk Hava Yolları A.O., Sermaye Piyasası Kurulu'nun 23.06.2022 tarih ve 34/977 sayılı kararı ile II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği gereğince; Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim (ÇSY) çalışmalarını, Sürdürülebilirlik Raporu şablonuna yer vererek açıklamaktadır. Ortaklığımızın sürdürülebilirlik alanında yürüttüğü faaliyetlerinin tümü Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yürürlüğe konulan "Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi" nde belirtilen ilkeler ile örtüşmekte olup, ilkelerin tamamına uyum sağlanmaktadır. Bu çerçevede 2025 yılı faaliyet dönemini kapsayan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu söz konusu ilkelere uyum durumunu içeren açıklamaları kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Sürdürülebilirlik ilkelerine ilişkin tüm açıklamalar, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden de tüm paydaşlarımızla paylaşılmaktadır.

Şeffaflık, adalet, sorumluluk ve hesap verebilirlik prensipleri doğrultusunda; Kurumsal Yönetim, Ekonomi, Sosyal ve Çevre alanlarında, her biri kendi bünyesinde birçok önemli başlığı barındıran dört odak noktası üzerine kurulu olan sürdürülebilirlik programı, Ortaklığın genel misyonu ve stratejisiyle birlikte, paydaşlarının beklentilerini, tedarik zinciri etkilerini dikkate alarak geliştirilen sürdürülebilirlik stratejisi odağında şekillenmektedir. Ortaklığımız, faaliyetlerini Birleşmiş Milletler'in, tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak ve dünyamızı korumak misyonuyla belirlediği Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda kararlılıkla yürütmeye devam edecektir.

Türk Hava Yolları, Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin yer aldığı ve sürdürülebilirlik konusundaki bilgi ve uygulamaların artmasının amaçlandığı BIST Sürdürülebilirlik ve BIST Sürdürülebilirlik 25 Endekslerinde 2025 yılında da yer almıştır.

Sürdürülebilirlik Uyum Raporu

Ortaklığımızın Sürdürülebilirlik Uyum Raporu'na Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1566001 linkinden ulaşılabilir.

İlişkili Taraf İşlemler Raporu

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nun 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:
Ortaklığımızın TFS Akaryakıt Hizmetleri A.Ş. ile yaygın ve süreklilik arz eden yakıt ikmal / temin işlemlerinin bir hesap dönemi içerisindeki tutarının, kamuya açıklanacak 2025 yılı finansal tablolarda yer alan satışların maliyetine oranının %10'dan fazlasına ulaşması ve 2026 hesap döneminde de aynı nitelikteki işlemlerin belirlenen esaslara uygun olarak devam etmesi öngörüldüğünden, bu raporda Ortaklığımız tarafından 2026 yılında TFS Akaryakıt Hizmetleri A.Ş. ile gerçekleştirilecek işlem koşullarının önceki yıllarla uyumlu ve piyasa koşulları ile karşılaştırıldığında makul olduğu değerlendirilmektedir.

Kâr Dağıtım Politikası

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

Kâr Payı Dağıtımı

2024 yılı Kar Payı Dağıtım Önerisi
Ortaklığımız tarafından Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Seri: II, 14.1 No'lu Tebliği hükümleri çerçevesinde Türkiye Muhasebe / Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na (TMS/TFRS) uygun olarak hazırlanan ve PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. tarafından denetlenen 01.01.2024-31.12.2024 hesap dönemine ait konsolide finansal tablolara göre 113.378.000.000 TL, Vergi Usul Kanunu'na (VUK) göre belirlenen finansal tablolara göre ise 137.493.301.830 TL dağıtılabilir dönem net kârı bulunmaktadır.

Genel kanuni yedek akçe tutarının ödenmiş sermayenin %20 'sinden fazla olması sebebiyle 2024 yılında elde edilen kâr üzerinden 1.tertip yedek akçe ayrılmamıştır.

Geçmiş yıl kârları ve diğer yedekler de hesaba katıldığında, TMS/TFRS kayıtlarında 342.120.000.000 TL, VUK kayıtlarında ise 626.944.291.307 TL dağıtılabilir kâr bulunmaktadır.

Sermaye Piyasası Mevzuatına göre dağıtılacak kâr payı tutarının, yasal defterlerde de karşılığının bulunması zorunluluğu bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, TMS/TFRS'ye göre dağıtılabilecek kâr payı tutarı ile VUK'a göre dağıtılacak kâr payı tutarının düşük olanı, kâr payı tavanı olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, Ortaklığımızın dağıtabileceği kâr payı tavanı 01.01.2024-31.12.2024 hesap dönemi için 342.120.000.000 TL'dir.

SPK'nın 22.7 (07.03.2024 tarih ve 14/382 s.k.) sayılı İlke Kararı çerçevesinde hem TMS/TFRS hem de VUK bazlı finansal tablolarda yapılacak olan enflasyon düzeltmesi sonucunda ortaya çıkan geçmiş yıl zararları endeks farklarının mahsuplaşma işlemi hakkında genel kurulun bilgilendirilmesi gerekmektedir. Ortaklığımızın TMS/TFRS tablolarını hazırlarken kullandığı para birimi USD olduğu için bu tablolarda enflasyon muhasebesi uygulanmamıştır. VUK kayıtlarında ise öz sermaye hesaplarında herhangi bir mahsuplaşma işlemi yapılmamıştır.

Bu çerçevede, Olağan Genel Kurul toplantısında Ortaklık hissedarlarının görüş ve onayına arz edilmek üzere;

TMS/TFRS'ye uygun olarak hazırlanan ve PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. tarafından denetlenen 01.01.2024-31.12.2024 hesap dönemine ait konsolide finansal tablolara göre 113.378.000.000 TL olan dağıtılabilir net dönem kârı üzerinden 9.500.000.000 TL'nin, A ve C grubu hisse senedi sahiplerine iki eşit taksit halinde 16 Haziran 2025 ve 2 Eylül 2025 tarihlerinde kâr payı olarak dağıtılması, ödenen kâr payı üzerinden hesaplanan 943.100.000 TL tutarında 2.tertip yedek akçe ayrılması, kâr payı ve yedek akçe ayrılmasından sonra geriye kalan 102.934.900.000 TL'nin geçmiş yıllar kârlarına transfer edilmesi uygundur.

TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NIN 2024 YILINA AİT KÂR PAYI DAĞITIM TABLOSU (TL)			
1. Ödenmiş/Çıkarılmış Sermaye			**1.380.000.000**
2. Genel Kanuni Yedek Akçe (Yasal Kayıtlara Göre)			**2.497.177.332**
Esas sözleşme uyarınca kâr dağıtımında imtiyaz var ise söz konusu imtiyaza ilişkin bilgi			**YOKTUR**
	SPK'ya Göre	Yasal Kayıtlara (YK) Göre	
3.	Dönem Kârı	121.442.000.000,00	138.803.648.009,16
4.	Vergiler (-)	8.064.000.000,00	1.310.346.179,46
5.	Net Dönem Kârı (=)	113.378.000.000,00	137.493.301.829,70
6.	Geçmiş Yıllar Zararları (-)	0	0
7.	Genel Kanuni Yedek Akçe (-)	0	0
8.	NET DAĞITILABİLİR DÖNEM KÂRI (=)	113.378.000.000,00	137.493.301.829,70
	Yıl İçinde Dağıtılan Kâr Payı Avansı (-)	0	0
	Kâr Payı Avansı Düşülmüş Net Dağıtılabilir Dönem Kârı/Zararı	0	0
9.	Yıl İçinde Yapılan Bağışlar (+)	0	0
10.	Bağışlar Eklenmiş Net Dağıtılabilir Dönem Kârı	113.378.000.000,00	137.493.301.829,70
11.	Ortaklara Birinci Kâr Payı	9.500.000.000,00	69.000.000,00
	- Nakit	9.500.000.000,00	69.000.000,00
	- Bedelsiz	0	0
12.	İmtiyazlı Pay Sahiplerine Dağıtılan Kâr Payı	0	0
13.	Dağıtılan Diğer Kâr Payı	0	0
	- Yönetim Kurulu Üyelerine	0	0
	- Çalışanlara	0	0
	- Pay Sahibi Dışındaki Kişilere	0	0
14.	İntifa Senedi Sahiplerine Dağıtılan Kâr Payı	0	0
15.	Ortaklara İkinci Kâr Payı	0	9.431.000.000,00
16.	Genel Kanuni Yedek Akçe	943.100.000,00	0
17.	Statü Yedekleri	0	0
18.	Özel Yedekler	0	0
19.	OLAĞANÜSTÜ YEDEK	102.934.900.000,00	0
20.	Dağıtılması Öngörülen Diğer Kaynaklar	0	0

Kâr Payı Dağıtımı

TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NIN 2024 YILINA AİT KÂR PAYI ORANLARI TABLOSU						
	GRUBU	TOPLAM DAĞITILAN KÂR PAYI		TOPLAM DAĞITILAN KÂR PAYI / NET DAĞITILABİLİR DÖNEM KÂRI	1 TL NOMİNAL DEĞERLİ PAYA İSABET EDEN KÂR PAYI	
		NAKİT (TL)	BEDELSİZ (TL)	ORANI (%)	TUTARI (TL)	ORANI (%)
BRÜT	A	9.499.999.999,93	0	%8,38	6,8841	%688,41
	C	0,07	0	%0,00	6,8841	%688,41
	TOPLAM	9.500.000.000,00	0	%8,38	6,8841	%688,41
NET	A	8.074.999.999,94	0	%7,12	5,8514	%585,14
	C	0,06	0	%0,00	5,8514	%585,14
	TOPLAM	**8.075.000.000,00**	**0**	**%7,12**	**5,8514**	**%585,14**

Bağış ve Yardım Politikası

Ortaklığın bağış ve yardım politikası 07.05.2012 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul'da onaylanmış olup, aşağıdaki gibidir:

Türk Hava Yolları A.O. (THY), sosyal sorumluluk politikası kapsamında Yönetim Kurulu'nun onayıyla Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuatta belirtilen esaslar dahilinde bağış ve yardım yapabilir. Bağışın ve yardımın şekli, miktarı ve yapılacağı gerçek veya tüzel kişinin seçiminde THY'nin kurumsal sosyal sorumluluk politikalarına uygunluk gözetilir. Yapılan bağış ve yardımlar detaylı bir şekilde ilgili yılın Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda ortakların bilgisine sunulur.

Ortaklık ile İlgili Gelişmeler

DÖNEM İÇİNDEKİ GELİŞMELER

Yeni Hat Açılışı
Ortaklığımız Yönetim Kurulu'nca, imkanlar ve pazar koşullarına bağlı olarak Liberya'nın başkenti Monrovia'ya, Kuzey Makedonya'nın Ohri şehrine, Romanya'nın Temeşvar şehrine, Ermenistan'ın başkenti Erivan'a ve Gine Bissau Cumhuriyeti'nin başkenti Bissau şehrine tarifeli sefer başlatılmasına karar verilmiştir.

Ortaklığımız, Türk Hava Yolları ana markası ile Kuzey Makedonya'nın Ohri şehrine, Sudan'ın Port Sudan şehrine, İspanya'nın Sevilla şehrine ve Kamboçya'nın başkenti Phnom Penh'e; AJet markası ile Cezayir'in başkenti Cezayir'e, Suriye'nin başkenti Şam'a, Azerbaycan'ın Gence ve Nahçıvan şehirlerine tarifeli seferlerine başlamıştır.

Haber ve Söylentilere İlişkin Açıklama
Muhtelif basın-yayın organlarında yer alan Ortaklığımızın filosunda bulunan bir uçağı Arnavutluk Cumhuriyeti'ne hibe etme kararı aldığı yönündeki haberler gerçeği yansıtmamaktadır. Mevzubahis uçak Ortaklığımız mülkiyetine hiçbir zaman girmemiş olup yalnızca operasyonel ihtiyaçlar kapsamında hizmet verilmiştir.

Ortaklığımız Sermaye Piyasası Kanunu ve yürürlükteki mevzuatlar kapsamında Kurumsal Yönetim İlkelerine azami uyumu göstermekle birlikte maddi duran varlık işlemlerini şeffaf bir şekilde yatırımcılarımızla paylaşmaktadır.

Hisse Geri Alım Programı Kapsamında Açıklama
Hisse geri alım programı kapsamında, Ortaklığımız tarafından 19.03.2025 - 29.12.2025 tarihleri arasında toplam 1.114.200 TL nominal değerli THYAO payları geri alınmıştır. Gerçekleştirilen işlem sonucunda geri alınan payların nominal değeri 6.655.244 TL'ye ulaşmış olup, Ortaklık sermayesine oranı %0,4823'tür.

Ortaklığımızın Stratejik Planı Çerçevesindeki Uçak Kiralamaları
Ortaklığımızın tüm paydaşları için yüksek değer üretecek şekilde ortaya koyduğu Stratejik Planı dahilindeki büyüme hedefleri doğrultusunda Yönetim Kurulumuz, AerCap firmasından 2027 ve 2029 yılları arasında teslim alınmak üzere 25 adet dar gövde uçağın 12 yıl süre ile kiralanmasına karar vermiştir.

Ortaklığımızın Air Albania'daki Hisselerinin Satışı
Yönetim Kurulumuz Ortaklığımızın %49 oranında iştirak ettiği Air Albania SHPK'daki payların tamamının satışına karar vermiştir.

Air Europa Yatırım Süreci Güncellemesi
19.08.2025 tarihli özel durum açıklamamızda belirtildiği üzere Ortaklığımızın küresel havacılık sektöründeki stratejik konumunu pekiştirmekle beraber Latin Amerika bölgesinde yeni turizm pazarlarının açılması, İspanya ile Türkiye arasındaki yolcu ve kargo uçuş ağını geliştirerek ülkemize gelen turist sayısını ve ekonomik katkıyı artırmak amaçlarıyla Air Europa Holding S.L.U.'dan ("Air Europa") azınlık payı alınmasına yönelik bağlayıcı teklifi şirket tarafından kabul edilmişti.

Gelinen noktada, taraflar arasında işlem dokümantasyon süreci tamamlanmış olup ortaklık sözleşmesi ve buna bağlı diğer işlem sözleşmeleri imzalanmıştır. Böylece, ilgili düzenleyici kurumlar nezdinde gerekli izinlerin alınması aşamasına geçilmiştir. Bu sürecin yaklaşık 6 ila 12 ay içerisinde tamamlanması öngörülmektedir.

Daha önceden belirtildiği üzere ilgili işlem büyük çoğunluğu sermaye artışı şeklinde 300 milyon Euro'luk bir yatırımı içermektedir. Kapanış aşamasındaki teknik ve finansal düzeltmelere bağlı olarak edinilecek azınlık pay oranının %25 ila %27 aralığında gerçekleşmesi beklenmektedir.

Ortaklığımızın Stratejik Planı Çerçevesindeki Uçak ve Motor Siparişleri
Konuya ilişkin daha önceki duyurular: 13.04.2023, 12.05.2023 ve 26.09.2025 tarihli Özel Durum Açıklamalarımız

Ortaklığımızın tüm paydaşları için yüksek değer üretecek şekilde ortaya koyduğu Stratejik Planı dahilindeki büyüme hedefleri doğrultusunda Yönetim Kurulumuz 2029-2034 yılları arasında teslim alınmak üzere Boeing firmasından 50 adet kesin sipariş ve 25 adet opsiyon olmak üzere toplam 75 adet B787-9 ve B787-10 uçağının satın alınmasına karar vermiştir. Söz konusu uçaklar için kanat üstü motor, yedek motor ve motor bakım hizmeti alımı için yapılan ihale sonucunda müzakereler sonuçlanmış olup GE Aerospace firması ile mutabakata varılmıştır.

İlave olarak, 100 adedi kesin ve 50 adedi opsiyon olmak üzere toplam 150 adet 737-8/10MAX tipi uçak alımı hususunda Boeing ile görüşmeler tamamlanmış olup, motor üreticisi CFM International ile müzakerelerin başarılı bir şekilde tamamlanması halinde 737-8/10MAX uçak siparişleri de verilecektir.

İlgili siparişler ile birlikte 2035 yılına kadar filomuzun tamamının yeni nesil uçaklardan oluşması, böylelikle operasyonel verimliliğimizin pekiştirilmesi ve yıllık ortalama büyüme oranımızın %6 seviyesinde gerçekleşmesi hedeflenmektedir.

SunExpress ile ilgili Haber ve Söylentilere İlişkin Açıklama
Ortaklığımızın, %50 iştirak ettiği Güneş Ekspress Havacılık A.Ş. ("SunExpress")'in paylarının tamamını satın almak üzere görüşmelerde bulunduğuna yönelik muhtelif basın-yayın organlarında yer alan haberler gerçeği yansıtmamaktadır. Ortaklığımızın bu yönde bir girişimi bulunmamaktadır.

SunExpress, Türk Hava Yolları A.O. ile Lufthansa A.G'nin ortaklığında faaliyetlerini başarıyla sürdürmekte olup ortaklık yapısında herhangi bir değişiklik söz konusu değildir.

Ortaklık ile İlgili Gelişmeler

JCR Avrasya Kredi Derecelendirme Notu

Kredi derecelendirme kuruluşu JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş., Türk Hava Yolları'nın Uzun Vadeli Ulusal Kurum Notunu AAA (tr) / (Stabil Görünüm) ve Kısa Vadeli Ulusal Kurum Notunu da J1+ (tr) / (Stabil Görünüm) olarak teyit etmiştir. Kuruluş ilave olarak Ortaklığımızın Uzun Vadeli Uluslararası Yabancı ve Yerel Para Notlarını da BBB+ / (Stabil Görünüm)'de teyit etmiştir.

Moody's Kredi Derecelendirme Notu-I

Uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu Moody's, Ortaklığımızın Ba3 seviyesindeki kredi notunu bir kademe artırarak Ba2 seviyesine yükseltmiştir. Not görünümünü de Durağan olarak güncellemiştir.

Moody's ayrıca, Ortaklığımızın 2015 yılında ihraç etmiş olduğu USD cinsi Ekipman Teminatlı Geliştirilmiş Kredi Sertifikalarına ait kredi notunu Ba3'ten Ba2'ye ve JPY cinsi A tipi Ekipman Teminatlı Geliştirilmiş Kredi Sertifikalarına ait kredi notunu da Ba2'den Ba1'e yükseltmiştir.

Thai Airways ile Ortak İş Anlaşması

Ortaklığımız ve Thai Airways arasında İstanbul-Bangkok hattında gelir paylaşım modeli üzerine bir Joint Business Agreement (JBA) anlaşması imzalanmıştır. Bu sayede, ilgili rotada iki hava yoluna ait kapasitenin birlikte kullanılarak yolcu sayısı ve gelirinin maksimize edilmesi amaçlanmaktadır.

İlgili ülke rekabet kurulları ve otorite onaylarına tabi olan 3 yıl (+2 yıl opsiyonel) süreli anlaşmanın, izin süreçlerinin tamamlanmasına bağlı olarak, Kış 2025/2026 tarife döneminde yürürlüğe girmesi hedeflenmektedir.

Moody's Kredi Derecelendirme Notu-II

Uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu Moody's Ortaklığımız kredi notlarının periyodik değerlendirmesini tamamlamıştır. Bu kapsamda, i) kurumsal kredi notumuz pozitif görünüm ile Ba3 düzeyinde, ii) USD cinsi Ekipman Teminatlı Geliştirilmiş Kredi Sertifikası'na ait kredi notumuz Ba3 düzeyinde, iii) JPY cinsi A sınıfı Ekipman Teminatlı Geliştirilmiş Kredi Sertifikası'na ait kredi notumuz da Ba2 düzeyinde korunmuştur.

Yönetim Kurulu Komite Ataması

Ortaklığımız Yönetim Kurulunca;

Denetimden Sorumlu Komite'ye Komite Başkanı olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Şekib Avdagiç'in, Komite üyesi olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Dr. Melih Şükrü Ecertaş'ın;

Kurumsal Yönetim Komitesi'ne Komite Başkanı olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Gülden Nacar'ın, Komite üyeleri olarak Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Ramazan Sarı ile Sermaye Piyasası Kurulu II-17.1 nolu Kurumsal Yönetim Tebliği gereğince Yatırımcı İlişkileri Müdürü Sn. Mehmet Fatih Korkmaz'ın;

Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne Komite Başkanı olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Dr. Melih Şükrü Ecertaş'ın, Komite üyesi olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Şekib Avdagiç'in;

İcra Komitesi'ne; Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Prof. Dr. Ahmet Bolat'ın İcra Komitesi Başkanı, Sn. Şekib Avdagiç'in İcra Komitesi Başkan Vekili olarak;
Doç. Dr. Murat Şeker'in, Sn. Dr. Melih Şükrü Ecertaş'ın ve Sn. Ramazan Sarı'nın ise İcra Komitesi Üyesi olarak atanmasına karar verilmiştir.

Yönetim Kurulu Başkanı ve Başkan Vekili Ataması

Yönetim Kurulumuzca, Yönetim Kurulu görev süresi sonuna kadar görev yapmak üzere Sn. Prof. Dr. Ahmet Bolat'ın Yönetim Kurulu Başkanı ve Sn. Şekib Avdagiç'in Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak atanmasına karar verilmiştir.

Yönetim Kurulu Görevlendirmeleri

Ortaklığımızın 21.05.2025 tarihinde gerçekleştirilen Olağan Genel Kurul Toplantısında alınan karar uyarınca 2 yıllık süre için görev yapmak üzere Yönetim Kurulu aşağıdaki üyelerden oluşmaktadır.

Yönetim Kurulu Üyeleri:
Sn. Prof. Dr. Ahmet Bolat
Sn. Şekib Avdagiç
Sn. Bilal Ekşi
Sn. Prof. Dr. Murat Şeker
Sn. Ramazan Sarı
Sn. Prof. Dr. Mecit Eş
Sn. Dr. Melih Şükrü Ecertaş
Sn. Gülden Nacar
Sn. Özgül Özkan Yavuz

Olağan Genel Kurul Toplantısı

Ortaklığımız Olağan Genel Kurul Toplantısı 21 Mayıs 2025, Çarşamba günü, saat 14:00'de Yeşilköy Mahallesi, Havaalanı Cad. No.3/1 Bakırköy/İstanbul adresindeki Genel Yönetim Binası VIP Toplantı Salonu'nda yapılmıştır. Genel Kurul Toplantısı'nda alınan kararlar İstanbul Ticaret Sicili Müdürlüğü tarafından 04.06.2025 tarihinde tescil edilmiştir. Genel Kurul Toplantı Tutanağı ve Katılımcı Listesi Ortaklığımız Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitesinde yer almaktadır.

Pay Geri Alım Programının Sonlandırılması

Yönetim Kurulumuzun 14.02.2023 tarihli kararıyla Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) II-22.1 sayılı Geri Alınan Paylar Tebliği ve i-SPK.22.7 (14.02.2023 tarih ve 9/177 s.k.) sayılı İlke Kararı çerçevesinde başlatılan pay geri alım programı, SPK'nın i-SPK.22.8 (01.08.2024 tarih ve 41/1198 s.k.) sayılı İlke Kararı neticesinde 21.05.2025 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul toplantısında kendiliğinden sonlanmıştır. Ortaklığımızın pay geri alım işlemlerine devam edebilmesi için yeni bir pay geri alım programı 21.05.2025 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısında hissedarlarımız tarafından onaylanmıştır.

Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. ve Rolls-Royce İş Birliği

Ortaklığımızın 2033 strateji planı çerçevesinde uçak motor bakımı kapasitesinin artırılması amacıyla %100 iştirakimiz Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. ve Rolls-Royce arasında 2027-2048 yıllarını kapsayacak şekilde Airbus A350 ve A330Neo uçaklarına güç veren Trent XWB-84, Trent XWB-97 ve Trent-7000 tipi motorların bakımlarının Türkiye'de gerçekleştirilmesi amacıyla yeni bir bakım merkezi kurulmasına yönelik iş birliğinde mutabık kalınmıştır.

Bu iş birliği sayesinde Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. yüksek teknolojili motor bakımlarını geliştirme yetkinliği elde ederken, proje kapsamında diğer havayollarına da hizmet ederek %65 ihracat oranı ile ülkemizin katma değerli ihracat hedefine de katkı sağlayacaktır.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Adaylarının Belirlenmesi ve Sermaye Piyasası Kurulu'na Başvuru Yapılması

Ortaklığımız Yönetim Kurulunca Kurumsal Yönetim Komitesi'nin önerisi üzerine Ortaklığımız bağımsız yönetim kurulu üye sayısının kurumsal yönetim iyi uygulamaları çerçevesinde üçten dörde çıkarılmasına ve bağımsız yönetim kurulu üye adayları olarak Sayın Doç. Dr. Fatmanur Altun'un, Sayın Şekib Avdagiç'in, Sayın Dr. Melih Şükrü Ecertaş'ın ve Sayın Dr. Hüseyin Keskin'in belirlenmesine karar verilmiştir. Bağımsız üye adaylarının Genel Kurul toplantısında pay sahiplerinin onayına sunulabilmesi amacıyla Sermaye Piyasası Kurulu'na başvuruda bulunulmuştur. Ortaklığımızın başvurusuna Sermaye Piyasası Kurulu tarafından uygunluk verilmiştir.

Pay Geri Alım Programının Başlatılması

Yönetim Kurulumuzun 14.02.2023 tarihli kararıyla Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) II-22.1 sayılı Geri Alınan Paylar Tebliği ve i-SPK.22.7 (14.02.2023 tarih ve 9/177 s.k.) sayılı İlke Kararı çerçevesinde başlatılan pay geri alım programı, SPK'nın i-SPK.22.8 (01.08.2024 tarih ve 41/1198 s.k.) sayılı İlke Kararı neticesinde 21.05.2025 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısında kendiliğinden sonlanmıştır.

Bu çerçevede Ortaklık Yönetim Kurulumuz;

- Güncel mevzuata tam uyum sağlanarak pay geri alım imkânımızın devam ettirilmesine,
- Ortaklığımızın hisselerinin gerçek değerine yakın düzeyde işlem görmesine destek olunmasına,
- Hissemizde aşağı yönlü keskin fiyat hareketlerinin yatırımcılarımız ve Ortaklık değeri üzerinde kısa vadede yaratabileceği olumsuz etkilerin giderilerek hissedarlarımızın menfaatlerinin korunmasına,
- Ortaklığımız hisse fiyatı istikrarının desteklenerek sağlıklı fiyat oluşumuna katkıda bulunulmasına,
- Ortaklığımızın toplam hissedar getirisi stratejisi araçlarından biri olarak yatırımcılarımızın Ortaklığımız hissesine olan ilgisinin korunmasına ve elde tutma süresi artışının teşvik edilmesine olanak sağlaması amaçlarıyla;

1. İlk Genel Kurul Toplantı tarihi itibarıyla 3 yılı kapsayacak şekilde pay geri alım programı başlatılmasına,

2. Geri alıma konu edilebilecek azami tutarın, Ortaklığımızın nakit portföyünden karşılanmak üzere 9.000.000.000 TL olarak belirlenmesine,

3. Geri alınacak azami pay sayısının Ortaklığımız çıkarılmış sermayesinin %1,7'si ile sınırlandırılmasına karar vermiştir.

Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-22.1 sayılı "Geri Alınan Paylar Tebliği"nde yer alan düzenlemeler ve ilgili ilke kararları dikkate alınarak hazırlanan "Pay Geri Alım Programı" 21.05.2025 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısında kabul edilmiştir.

Türk Hava Yolları Elektronik Para ve Ödeme Hizmetleri A.Ş. (TKPAY)'ye Faaliyet İzni Verilmesi

Ortaklığımızın 18.08.2023 tarihinde kuruluşunu tamamladığı Türk Hava Yolları Elektronik Para ve Ödeme Hizmetleri A.Ş. (TKPAY)'ye Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası tarafından 20/6/2013 tarihli ve 6493 sayılı Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Kanunun ("Kanun") 12 nci maddesinin birinci fıkrasının (a), (b), (c), (f) ve (g) bentlerinde belirtilen ödeme hizmetleri ile Kanunun 18 nci maddesinin ikinci fıkrasında belirtilen elektronik para ihracı hizmetini sunmak üzere elektronik para kuruluşu olarak faaliyet gösterme izni verilmiştir.

Kâr Payı Dağıtımı

2024 yılı kâr payı dağıtımına ilişkin tablo Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yayınlanmıştır. Kâr Payı Dağıtım Tablosu Ortaklığımız Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitesinde yer almaktadır.

İlişkili Taraf İşlemler Raporu Sonuç Bölümü

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nun 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 yer almaktadır.

Şirketimizin TFS Akaryakıt Hizmetleri A.Ş. ile yaygın ve süreklilik arz eden yakıt ikmal / temin işlemlerinin bir hesap dönemi içerisindeki tutarının, kamuya açıklanacak 2024 yılı finansal tablolarda yer alan satışların maliyetine oranının %10'dan fazlasına ulaşması ve 2025 hesap döneminde de aynı nitelikteki işlemlerin belirlenen esaslara uygun olarak devam etmesi öngörüldüğünden, bu raporda Şirketimiz tarafından 2025 yılında TFS Akaryakıt Hizmetleri A.Ş. ile gerçekleştirilecek işlem koşullarının önceki yıllarla uyumlu ve piyasa koşulları ile karşılaştırıldığında makul olduğu değerlendirilmektedir.

Esas Sözleşme Tadili

Yönetim Kurulumuz Ortaklığımızın Sermaye Piyasası mevzuatı gereğince geçerlilik süresi 31.12.2024 tarihinde dolan kayıtlı sermaye tavanı için yeni bir süre ve tavan tutar belirlenmesi amacıyla Ortaklık Esas Sözleşmesi'nin "Sermaye ve Hisse Payları" başlıklı 6'ncı maddesi ile birlikte Esas Sözleşme'nin güncel mevzuat ve Ortaklık gereksinimlerine uyum sağlaması amaçlarıyla "Sermaye Artırımı ve Azaltılması" başlıklı 8'inci maddesi, "Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelik ve Seçilme Şartları" başlıklı 11'inci maddesi, "Yönetim Kurulunun Görev ve Yetkileri" başlıklı 15'inci maddesi, "Gönderilecek Belgeler" başlıklı 34'üncü maddesi, "Karın Tespiti ve Dağıtımı" başlıklı 36'ncı maddesi ve "Karı Ödeme Zamanı ve Şekli" başlıklı 38'inci maddesi ve Geçici Madde 1'inci

Ortaklık ile İlgili Gelişmeler

maddelerinin ekteki şekilde tadili için Sermaye Piyasası Kurulu ve T.C. Ticaret Bakanlığı izinlerinin alınması için gerekli işlemlerin yapılmasına karar vermiştir. Esas sözleşme tadiline ilişkin uygun görüş alınabilmesi için Sermaye Piyasası Kurulu'na 05.02.2025 tarihinde başvuruda bulunulmuş ve başvurumuz 14.02.2025 tarihinde Sermaye Piyasası Kurulu tarafından onaylanmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu onayı sonrası 17.02.2025 tarihinde T.C. Ticaret Bakanlığı'na başvuruda bulunulmuştur. Başvurumuz T.C. Ticaret Bakanlığı tarafından 19.02.2025 tarihinde onaylanmıştır.

Esas Sözleşme değişiklik önerisi 21 Mayıs 2025 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısında kabul edilmiştir. Güncel Esas Sözleşme Ortaklığımız Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitesinde yer almaktadır.

Kayıtlı Sermaye Tavanı İşlemleri

Yönetim Kurulumuz Sermaye Piyasası mevzuatı gereğince geçerlilik süresi 31.12.2024 tarihinde dolan Ortaklık kayıtlı sermaye tavanının 2025-2029 yılları için 10 milyar TL'ye yükseltilmesi ve bu çerçevede Ortaklık Esas Sözleşmesi'nin "Sermaye ve Hisse Payları" başlıklı 6'ncı maddesinin ekteki şekilde tadiline karar vermiştir. Karar ile ilgili uygun görüş alınabilmesi için Sermaye Piyasası Kurulu'na 05.02.2025 tarihinde başvuruda bulunulmuş ve başvurumuz 14.02.2025 tarihinde Sermaye Piyasası Kurulu tarafından onaylanmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu onayı sonrası 17.02.2025 tarihinde T.C. Ticaret Bakanlığı'na başvuruda bulunulmuştur. Başvurumuz T.C. Ticaret Bakanlığı tarafından 19.02.2025 tarihinde onaylanmıştır.

Esas Sözleşme değişiklik önerisi 21 Mayıs 2025 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısında kabul edilmiştir.

Fitch Kredi Derecelendirme Notu

Uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu Fitch, Ortaklığımızın kredi notunu BB-'den BB'ye yükseltmiştir. Not görünümünü ise Durağan olarak teyit etmiştir. Fitch ayrıca, Ortaklığımızın 2015 yılında ihraç etmiş olduğu USD cinsi Ekipman Teminatlı Geliştirilmiş Kredi Sertifikaları'na ait kredi notunu BB+ olarak teyit etmiştir.

THY Gayrimenkul Yatırım Hizmetleri A.Ş. Sermaye Artırımı

%100 bağlı ortaklığımız THY Gayrimenkul Yatırım Hizmetleri A.Ş.'nin sermayesinin 7,5 milyar TL'ye yükseltilmesine karar verilmiştir.

BİLANÇO TARİHİNDEN SONRAKİ GELİŞMELER

Yeni Hat Açılışı

Ortaklığımız Yönetim Kurulu'nca, imkanlar ve pazar koşullarına bağlı olarak Çin Halk Cumhuriyeti'nin Urumçi şehrine tarifeli sefer başlatılmasına karar verilmiştir.

Thai Airways ile Ortak İş Anlaşması

Ortaklığımız ve Thai Airways arasında imzalanan İstanbul-Bangkok-İstanbul hattında gelir paylaşım modeli üzerine yapılan Ortak İş Anlaşması'na (Joint Business Agreement) Rekabet Kurumu tarafından 3 yıl (+2 yıl opsiyonel) süreli olarak bireysel muafiyet tanınmıştır. Bu kapsamda, ilgili anlaşma muafiyete konu şartlarda mutabık kalınması sonrası uygulamaya alınacaktır.

Diğer Hususlar

Şirket aleyhine açılan önemli davalar ve olası sonuçları hakkında bilgi

Bu nitelikte dava bulunmamaktadır.

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.

Mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle Ortaklık ve Yönetim Kurulu üyeleri hakkında uygulanan idari veya adli yaptırımlara ilişkin açıklamalar

Mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle Ortaklık ve Yönetim Kurulu üyeleri hakkında uygulanan idari veya adli yaptırım bulunmamaktadır.

Ortaklığın Araştırma ve Geliştirme Çabaları

Ortaklığımızın AR-GE faaliyetleri iştiraklerimiz Türk Hava Yolları Teknik A.Ş., THY Teknoloji ve Bilişim A.Ş. ve TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş bünyesinde sürdürülmektedir.

Dönem İçinde Yapılan Esas Sözleşme Değişiklikleri Hakkında Bilgiler

Ortaklığımızın Sermaye Piyasası mevzuatı gereğince geçerlilik süresi 31.12.2024 tarihinde dolan kayıtlı sermaye tavanı için yeni bir süre ve tavan tutar belirlenmesi amacıyla Ortaklık Esas Sözleşmesi'nin "Sermaye ve Hisse Payları" başlıklı 6'ncı maddesi ile birlikte Esas Sözleşme'nin güncel mevzuat ve Ortaklık gereksinimlerine uyum sağlaması amaçlarıyla "Sermaye Artırımı ve Azaltılması" başlıklı 8'inci maddesi, "Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelik ve Seçilme Şartları" başlıklı 11'inci maddesi, "Yönetim Kurulunun Görev ve Yetkileri" başlıklı 15'inci maddesi, "Gönderilecek Belgeler" başlıklı 34'üncü maddesi, "Karın Tespiti ve Dağıtımı" başlıklı 36'ncı maddesi ve "Karı Ödeme Zamanı ve Şekli" başlıklı 38'inci maddesi ve Geçici Madde 1'inci maddelerinde değişiklik yapılmıştır. Güncel Esas Sözleşme Ortaklığımız Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitesinde yer almaktadır.

Ortaklığın İktisap Ettiği Kendi Paylarına İlişkin Bilgiler

Yönetim Kurulumuzun 14.02.2023 tarihli kararıyla Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) II-22.1 sayılı Geri Alınan Paylar Tebliği ve i-SPK.22.7 (14.02.2023 tarih ve 9/177 s.k.) sayılı İlke Kararı çerçevesinde başlatılan pay geri alım programı, SPK'nın i-SPK.22.8 (01.08.2024 tarih ve 41/1198 s.k.) sayılı İlke Kararı neticesinde 21.05.2025 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul toplantısında kendiliğinden sonlanmıştır. 07.04.2025 tarihinde alınan Yönetim Kurulu kararı ile güncel mevzuata tam uyum sağlanarak pay geri alım imkânımızın devam ettirilmesine, Ortaklığımızın hisselerinin gerçek değerine yakın düzeyde işlem görmesine destek olunmasına, hissemizde aşağı yönlü keskin fiyat hareketlerinin yatırımcılarımız ve Ortaklık değeri üzerinde kısa vadede yaratabileceği olumsuz etkilerin giderilerek hissedarlarımızın menfaatlerinin korunmasına, Ortaklığımız hisse fiyatı istikrarının desteklenerek sağlıklı fiyat oluşumuna katkıda bulunulmasına, Ortaklığımızın toplam hissedar getirisi stratejisi araçlarından biri olarak yatırımcılarımızın Ortaklığımız hissesine olan ilgisinin korunmasına ve elde tutma süresi artışının teşvik edilmesine olanak sağlaması amaçlarıyla yeni bir hisse geri alım programı başlatılmasına karar verilmiş ve aynı tarihte kamuya açıklanmıştır.

Bu kapsamda, 21 Mayıs 2025 tarihi itibarıyla 3 yılı kapsayacak şekilde hisse geri alım programı başlatılmasına, geri alıma konu edilebilecek azami tutarın, Ortaklığımızın nakit portföyünden karşılanmak üzere, 9 milyar TL olarak belirlenmesine ve geri alınacak azami pay sayısının Ortaklığımız çıkarılmış sermayesinin %1,7'si ile sınırlandırılmasına karar verilmiştir.

Hisse geri alım programı kapsamında, Ortaklığımız tarafından 17 Şubat 2023 ve 29 Aralık 2025 tarihleri arasında Ortaklık sermayesinin %0,4823'üne denk gelen 6.655.244 TL nominal değerli THYAO payları Borsa İstanbul'da pay başına ortalama 176,2 TL fiyatla toplamda yaklaşık 1,2 milyar TL (46,8 milyon USD) bedelle geri alınmıştır. İlgili geri alımlar Ortaklığımızın nakit portföyünden karşılanmıştır.

Bağımsızlık Beyanları

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Yönetim Kurulu'nda; mevzuat, Esas Sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ilan edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirlenen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

a) Şirket, Şirket'in yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirket'te önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri 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 ticari ilişki kurulmadığını,

b) Son beş yıl içerisinde, başta Şirket'in denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirket'in 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 mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip 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, mesleki 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) Şirket'in yönetim kurulunda son 10 yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olduğumu,

ğ) Aynı kişinin, Şirket'in veya Şirket'in 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,

Özgül ÖZKAN YAVUZ

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Yönetim Kurulu'nda; mevzuat, Esas Sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ilan edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirlenen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

a) Şirket, Şirket'in yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirket'te önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri 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 ticari ilişki kurulmadığını,

b) Son beş yıl içerisinde, başta Şirket'in denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirket'in 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 mesleki 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, mesleki 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) Şirket'in yönetim kurulunda son 10 yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olduğumu,

ğ) Aynı kişinin, Şirket'in veya Şirket'in 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,

Gülden NACAR

Bağımsızlık Beyanları

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Yönetim Kurulu'nda; mevzuat, Esas Sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ilan edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirlenen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

a) Şirket, Şirket'in yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirket'te önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri 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 ticari ilişki kurulmadığını,

b) Son beş yıl içerisinde, başta Şirket'in denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirket'in 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 mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip 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, mesleki 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) Şirket'in yönetim kurulunda son 10 yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olduğumu,

ğ) Aynı kişinin, Şirket'in veya Şirket'in 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,

Şekib AVDAGİÇ

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Yönetim Kurulu'nda; mevzuat, Esas Sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ilan edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirlenen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

a) Şirket, Şirket'in yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirket'te önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri 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 ticari ilişki kurulmadığını,

b) Son beş yıl içerisinde, başta Şirket'in denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirket'in 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 mesleki 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, mesleki 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) Şirket'in yönetim kurulunda son 10 yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olduğumu,

ğ) Aynı kişinin, Şirket'in veya Şirket'in 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,

Dr. Melih Şükrü ECERTAŞ

Sorumluluk Beyanı

SAYI : TK2026066150
KONU : Sermaye Piyasası Kurulu Seri: II, No: 14.1 Sayılı Tebliği'nin İkinci Bölüm Madde 9 Gereğince Hazırlanan Sorumluluk Beyanı

İSTANBUL
04.03.2026

BORSA İSTANBUL
34467 Emirgan / İstanbul

Ortaklığımız Yönetim Kurulu'nun 04.03.2026 tarih, 36 sayılı kararıyla onaylanmış olan 31 Aralık 2025 tarihli Konsolide Finansal Tablolar, TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu, Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (URF), Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) ve Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu ektedir. Buna göre;

a) Söz konusu Finansal Tablolar, TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, Faaliyet Raporu, Kurumsal Yönetim Uyum Raporu, Kurumsal Yönetim Bilgi Formu ve Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu'nun tarafımızdan incelendiğini,

b) Görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, finansal tablo ve faaliyet raporunun önemli konularda gerçeğe aykırı bir açıklama veya açıklamanın yapıldığı tarih itibariyle yanıltıcı olması sonucunu doğurabilecek herhangi bir eksiklik içermediğini,

c) Görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, yürürlükteki finansal raporlama standartlarına göre hazırlanmış konsolide finansal tabloların işletmenin aktiflerini, pasiflerini, finansal durumu ve kar zararıyla ilgili gerçeği dürüst bir biçimde yansıttığı ve faaliyet raporunun işin gelişimi ve performansını, konsolidasyon kapsamındaki faaliyetlerle birlikte, Ortaklığımız'ın finansal durumunu, karşı karşıya olduğu önemli riskler ve belirsizliklerle birlikte, dürüstçe yansıttığını, beyan ederiz.

Saygılarımızla,

TÜRK HAVA YOLLARI A.O.

Metin GÜLŞEN	Prof. Dr. Murat ŞEKER	Bilal EKŞİ
Muhasebe ve Mali Kontrol Başkanı	Genel Müdür (Mali) Yrd.	Genel Müdür

Yıllık Faaliyet Raporu Uygunluk Görüşü

pwc

YÖNETİM KURULU'NUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Genel Kurulu'na

1. Görüş

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Genel Kurulu'nun ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 1 Ocak - 31 Aralık 2025 hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, Yönetim Kurulu'nun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgiler ile Yönetim Kurulu'nun Grup'un durumu hakkında denetlenmiş olan konsolide 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.

2. Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri çerçevesinde kabul edilen ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartlarının bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları'na ("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 (Bağımsızlık Standartları Dâhil) ("Etik Kurallar") ve Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatında ve ilgili diğer mevzuatta bağımsız denetimle ilgili olarak yer alan etik ilkelere 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.

3. Tam Set Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Denetçi Görüşümüz

Grup'un 1 Ocak - 31 Aralık 2025 hesap dönemine ilişkin tam set konsolide finansal tabloları hakkında 4 Mart 2026 tarihli denetçi raporumuzda olumlu görüş bildirmiş bulunuyoruz.

4. Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu

Grup yönetimi, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 514. ve 516. Maddelerine ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") 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 Kurul'a sunar.

PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.
Kılıçali Paşa Mah. Meclis-i Mebusan Cad. No: 8
Galataport İstanbul D Blok Beyoğlu/İstanbul
T: +90 (212) 326 6060 Mersis Numaramız: 0-1460-0224-0500015

Yıllık Faaliyet Raporu Uygunluk Görüşü

b) Yıllık faaliyet raporunu; Grup'un o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle finansal durumunu doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtacak şekilde hazırlar. Bu raporda finansal durum, finansal tablolara göre değerlendirilir. Raporda ayrıca, Grup'un gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin Yönetim Kurulu'nun 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 nakdî imkânlar, sigortalar ve benzeri teminatlar.

Yönetim Kurulu, faaliyet raporunu hazırlarken Ticaret Bakanlığı'nın ve ilgili kurumların yaptığı ikincil mevzuat düzenlemelerini de dikkate alır.

5. Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumluluğu

Amacımız, TTK ve Tebliğ hükümleri çerçevesinde yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgiler ile Yönetim Kurulu'nun denetlenmiş olan 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 yansıtıp yansıtmadığı hakkında görüş vermek ve bu görüşümüzü içeren bir rapor düzenlemektir.

Yaptığımız bağımsız denetim, BDS'lere uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar, etik hükümlere uygunluk sağlanması ile bağımsız denetimin, faaliyet raporunda yer alan finansal bilgiler ve Yönetim Kurulu'nun denetlenmiş olan finansal tablolarda yer alan bilgileri kullanarak yaptığı irdelemelerin konsolide finansal tablolarla ve denetim sırasında elde edilen bilgilerle tutarlı olup olmadığına ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığına dair makul güvence elde etmek üzere planlanarak yürütülmesini gerektirir.

PwC Bağımsız Denetim ve
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.

Muratcan Aksoy, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 4 Mart 2026

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA SONA EREN YILA AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Genel Kurulu'na

A. Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

1. Görüş

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nın ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 31 Aralık 2025 tarihli konsolide finansal durum tablosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide özkaynaklar değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dâhil olmak üzere konsolide finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, ilişikteki konsolide finansal tablolar Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na ("TFRS'lere") uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

2. Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri çerçevesinde kabul edilen ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartları'nın bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları'na ("BDS'lere") uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun "Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları" bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. KGK tarafından yayımlanan ve kamu yararını ilgilendiren kuruluşların konsolide finansal tablolarının bağımsız denetimleri için geçerli olan Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar (Bağımsızlık Standartları Dahil) ("Etik Kurallar") ile Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatında ve ilgili diğer mevzuatta ve kamu yararını ilgilendiren kuruluşların konsolide finansal tablolarının bağımsız denetimleriyle 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.

3. Kilit Denetim Konuları

Kilit denetim konuları, mesleki muhakememize göre cari döneme ait konsolide finansal tabloların bağımsız denetiminde en çok önem arz eden konulardır. Kilit denetim konuları, bir bütün olarak konsolide finansal tabloların bağımsız denetimi çerçevesinde ve konsolide finansal tablolara ilişkin görüşümüzün oluşturulmasında ele alınmış olup, bu konular hakkında ayrı bir görüş bildirmiyoruz.

PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.
Kılıçali Paşa Mah. Meclis-i Mebusan Cad. No: 8
Galataport İstanbul D Blok Beyoğlu/İstanbul
T: +90 (212) 326 6060 Mersis Numaramız: 0-1460-0224-0500015

Kilit denetim konuları	Denetimde konunun nasıl ele alındığı
Hasılat, yolcu uçuş yükümlülükleri ve sık uçuş programı yükümlülüğünün muhasebeleştirilmesi	
Hasılat ve yolcu uçuş yükümlülükleri (Bakınız Dipnot 2.4.1, 14 ve 26) Grup'un hasılatının büyük bir kısmı yolcu gelirlerinden oluşmaktadır. Yolcu gelirleri, taşıma hizmeti tamamlandığında hasılat olarak muhasebeleştirilmektedir. Grup'un konsolide finansal tablolarında 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yılda yer alan toplam yolcu gelirleri 785.123 milyon TL'dir. Satılan ancak henüz kullanılmayan (uçulmayan) biletler ise ilgili uçuş tamamlanana kadar yolcu uçuş yükümlülüğü olarak muhasebeleştirilmektedir. 31 Aralık 2025 itibarıyla, Grup'un konsolide finansal tablolarında muhasebeleştirilen bilet satışlarından doğan yolcu uçuş yükümlülükleri 119.818 milyon TL'dir. Aşağıdaki nedenlerden dolayı denetim çalışmalarımızda bu konuya odaklanmış bulunuyoruz: - Uçuş hizmeti sağlamadan yazılan ve yolcu geliri olarak muhasebeleştirilen, bilet yanma gelirlerinin hesaplanmasında geçmiş istatistiki verilere ve trendlere dayanarak bilet sözleşmesindeki haklarını kullanmayan yolcu sayılarına ilişkin yönetim tahmin ve varsayımlarının kullanılması, - Taşıma hizmetinin tamamlanıp hasılatın finansal tablolara alınması sırasında, karmaşık ve birden fazla sistemin olması, bu sistemlerin birbirleriyle doğrudan bağlantısının olması ve sistemler arasında büyük hacimde verilerin işlenmesi, - Sistemlerin karmaşıklığından dolayı bilgi teknolojileri ("BT") alanındaki uzmanlarımızın denetim sürecine dahil olmasının gerekliliği.	Hasılat ve yolcu uçuş yükümlülüklerinin denetimine ilişkin aşağıdaki prosedürler uygulanmıştır: - Yolcu gelirlerinin muhasebeleştirilmesi için kurulmuş olan sistemlere ilişkin kontrollerin etkinliği ve bağımsız denetçi olarak belirlediğimiz önemli sistemlerin arasındaki sistem mutabakatlarının tamlığı ve doğruluğu BT alanındaki uzmanlarımızın katılımıyla test edilmiştir. - Yolcu gelirlerinin muhasebeleştirilmesi için uygulanan iş süreçleri ve süreçlere ilişkin uygulanan kontroller anlaşılmıştır. - Yolcu gelirlerinin muhasebeleştirilmesine yönelik uygulanan önemli süreç kontrolleri test edilmiştir. - Henüz uçuşu gerçekleşmemiş olan yolcu biletleri örneklem yöntemiyle test edilmiştir. - Bilet yanma gelirlerinin hesaplamasında kullanılan istatistiksel verilerin tutarlılığı geçmişte gerçekleşen verilerle karşılaştırılarak kontrol edilmiştir.

Kilit denetim konuları	Denetimde konunun nasıl ele alındığı
Hasılat, yolcu uçuş yükümlülükleri ve sık uçuş programı yükümlülüğünün muhasebeleştirilmesi	
Sık uçuş programı yükümlülükleri (Bakınız Dipnot 2.4.1 ve 14) Grup, üyelerine "Miles and Smiles" adında sık uçuş programı kapsamında gerçekleşmiş uçuşlar üzerinden hesaplanan ücretsiz uçuş ödülü vermektedir. Uçuş ödülü, satış işlemlerinin farklı bir bileşeni şeklinde muhasebeleştirilmektedir. 31 Aralık 2025 itibarıyla, Grup'un konsolide finansal tablolarında yer alan mil yükümlülükleri 12.972 milyon TL'dir. Hasılat olarak kaydedilen bedelin bir kısmı, müşteriye sunulan hizmetlere ilişkin işlem bedeli dikkate alınarak, söz konusu hizmetler müşteriye sunuldukça (taşıma hizmeti tamamlandığında) veya geçmiş verilere dayanılarak yapılan tahminlere göre geçerliliğini yitireceği varsayıldığında hasılat olarak konsolide finansal tablolara alınmaktadır. Mil yükümlülükleri olarak muhasebeleştirilen uçuş ödülleri, millerin kullanılması durumunda geçerli olacak değerinden takip edilmektedir. Aşağıdaki nedenlerden dolayı denetim çalışmalarımızda bu konuya odaklanmış bulunuyoruz: - Geçerliliğini yitirecek millerin hesaplanmasında geçmiş istatistiki verilere dayanan kullanım oranına ilişkin tahmin ve varsayımların kullanılması, - Millerin kullanılması durumunda geçerli olacak değer hesaplamasının karmaşık olması, - Sistemlerin karmaşıklığından dolayı BT alanındaki uzmanlarımızın denetim sürecine dahil olmasının gerekliliği.	Sık uçuş yükümlülüklerinin denetimine ilişkin aşağıdaki prosedürler uygulanmıştır: - Mil yükümlülüklerinin muhasebeleştirilmesi için uygulanan iş süreçleri ve süreçlere ilişkin uygulanan kontroller anlaşılmıştır. - Mil yükümlülüklerinin muhasebeleştirilmesi için kurulmuş olan sistemlere ve iç kontrollere ilişkin bağımsız denetçi olarak belirlediğimiz önemli kontroller BT alanındaki uzmanlarımızın da katılımıyla test edilmiştir. - Millerin kullanılması durumunda geçerli olacak değer hesaplamasına baz olan veriler geçmiş veriler ile karşılaştırılmış ve hesaplamanın matematiksel doğruluğu kontrol edilmiştir. - Raporlama dönemi sonu itibarıyla hesaplanan mil yükümlülüklerinin mil programları ile uygunluğu karşılaştırılarak kontrol edilmiştir. - Geçerliliğini yitirecek miller için hesaplanan kullanım oranları geçmiş yıllarda gerçekleşmiş veriler ile karşılaştırılarak kontrol edilmiştir.

Kilit denetim konuları	Denetimde konunun nasıl ele alındığı
Uçakların bileşenlerine ayrılarak muhasebeleştirilmesi (Bakınız Dipnot 2.4.3, 2.4.4 ve 16)	
31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablolarda maddi duran varlıklar ve kullanım hakkı varlıkları olarak muhasebeleştirilen uçakların toplam kayıtlı değeri 1.001.826 milyon TL'dir. Grup, satın alım veya kiralama yöntemiyle edinilen uçakları, gövde, gövde büyük bakım, motor ve motor büyük bakım olarak farklı bileşenlerine ayırarak muhasebeleştirmektedir. Bileşenler için ayrı ayrı faydalı ömürler belirlenmekte ve amortisman hesaplanmaktadır. Aşağıdaki nedenlerden dolayı denetim çalışmalarımızda bu konuya odaklanmış bulunuyoruz: - Grup'un 31 Aralık 2025 tarihli konsolide finansal tablolarına önemli etkisinin bulunması, - Uçakların birbirinden bağımsız önemli parçalarının belirlenmesinde önemli yönetim tahmin ve varsayımların kullanılması, - Uçakların farklı bileşenlerine ilişkin faydalı ömürler ve kalıntı değerlerin belirlenmesinde önemli yönetim tahmin ve varsayımların kullanılması.	Uçakların bileşenlerine ayrılarak muhasebeleştirilmesinin denetimine ilişkin aşağıdaki prosedürler uygulanmıştır: - Yönetim ile görüşülerek Grup'un uyguladığı muhasebe politikaları incelenmiş ve TMS 16, "Maddi Duran Varlıklar" standardında yer alan kriterlerin nasıl karşılandığı anlaşılmıştır. - Faydalı ömür ve kalıntı değer tahminleri Grup'un filo planı ve son dönemlerde yapmış olduğu uçak alım ve kiralama işlemlerinin sözleşmeleri ile karşılaştırılarak kontrol edilmiştir. - Grup'un filosundaki uçakların ayrıştırılmış önemli uçak parçaları ve faydalı ömürlerinin sektörel uygulamalarla tutarlılığı karşılaştırılmıştır.

4. Yönetimin ve Üst Yönetimden Sorumlu Olanların Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Sorumlulukları

Grup yönetimi; konsolide finansal tabloların TFRS'lere uygun olarak hazırlanmasından, gerçeğe uygun bir biçimde sunumundan ve hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içermeyecek şekilde hazırlanması için gerekli gördüğü iç kontrolden sorumludur.

Konsolide finansal tabloları hazırlarken yönetim; Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetinin değerlendirilmesinden, gerektiğinde süreklilikle ilgili hususları açıklamaktan ve Grup'u tasfiye etme ya da ticari faaliyeti sona erdirme niyeti ya da mecburiyeti bulunmadığı sürece işletmenin sürekliliği esasını kullanmaktan sorumludur.

Üst yönetimden sorumlu olanlar, Grup'un finansal raporlama sürecinin gözetiminden sorumludur.

5. Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Bir bağımsız denetimde, biz bağımsız denetçilerin sorumlulukları şunlardır:

Amacımız, bir bütün olarak finansal tabloların hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içerip içermediğine ilişkin makul güvence elde etmek ve görüşümüzü içeren bir bağımsız denetçi raporu düzenlemektir. BDS'lere uygun olarak yürütülen bir bağımsız denetim sonucunda verilen makul güvence; yüksek bir güvence seviyesidir ancak, var olan önemli bir yanlışlığın her zaman tespit edileceğini garanti etmez. Yanlışlıklar hata veya hile kaynaklı olabilir. Yanlışlıkların, tek başına veya toplu olarak, finansal tablo kullanıcılarının bu konsolide tablolara istinaden alacakları ekonomik kararları etkilemesi makul ölçüde bekleniyorsa bu yanlışlıklar önemli olarak kabul edilir.

BDS'lere uygun olarak yürütülen bağımsız denetimin gereği olarak, bağımsız denetim boyunca mesleki muhakememizi kullanmakta ve meslekî şüpheciliğimizi sürdürmekteyiz. Tarafımızca ayrıca:

- Konsolide finansal tablolardaki hata veya hile kaynaklı "önemli yanlışlık" riskleri belirlenmekte ve değerlendirilmekte; bu risklere karşılık veren denetim prosedürleri tasarlanmakta ve uygulanmakta ve görüşümüze dayanak teşkil edecek yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir. Hile; muvazaa, sahtekârlık, kasıtlı ihmal, gerçeğe aykırı beyan veya iç kontrol ihlali fiillerini içerebildiğinden, hile kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riski, hata kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riskinden yüksektir.

- Grup'un iç kontrolünün etkinliğine ilişkin bir görüş bildirmek amacıyla değil ama duruma uygun denetim prosedürlerini tasarlamak amacıyla denetimle ilgili iç kontrol değerlendirilmektedir.

- Yönetim tarafından kullanılan muhasebe politikalarının uygunluğu ile yapılan muhasebe tahminleri ile ilgili açıklamaların makul olup olmadığı değerlendirilmektedir.

- Elde edilen denetim kanıtlarına dayanarak Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek olay veya şartlarla ilgili önemli bir belirsizliğin mevcut olup olmadığı hakkında ve yönetimin işletmenin sürekliliği esasını kullanmasının uygunluğu hakkında sonuca varılmaktadır. Önemli bir belirsizliğin mevcut olduğu sonucuna varmamız hâlinde, raporumuzda, finansal tablolardaki ilgili açıklamalara dikkat çekmemiz ya da bu açıklamaların yetersiz olması durumunda olumlu görüş dışında bir görüş vermemiz gerekmektedir. Vardığımız sonuçlar, bağımsız denetçi raporu tarihine kadar elde edilen denetim kanıtlarına dayanmaktadır. Bununla birlikte, gelecekteki olay veya şartlar Grup'un sürekliliğini sona erdirebilir.

- Konsolide finansal tabloların açıklamaları dâhil olmak üzere, genel sunumu, yapısı ve içeriği ile bu tabloların, temelini oluşturan işlem ve olayları gerçeğe uygun sunumu sağlayacak şekilde yansıtıp yansıtmadığı değerlendirilmektedir.

- Grup konsolide finansal tabloları hakkında oluşturulacak görüşe dayanak teşkil edecek şekilde, Grup bünyesindeki işletme veya işletme birimlerine ilişkin finansal bilgiler hakkında yeterli ve uygun denetim kanıtı elde etmek amacıyla Grup denetimi planlanmakta ve yürütülmektedir. Grup denetiminin amaçları açısından yapılan denetim çalışmasının yönlendirilmesinden, gözetiminden ve gözden geçirilmesinden sorumluyuz. Verdiğimiz denetim görüşünden de tek başımıza sorumluyuz.

Diğer hususların yanı sıra, denetim sırasında tespit ettiğimiz önemli iç kontrol eksiklikleri dâhil olmak üzere, bağımsız denetimin planlanan kapsamı ve zamanlaması ile önemli denetim bulgularını üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmekteyiz.

Bağımsızlığa ilişkin etik hükümlere uygunluk sağladığımızı üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmiş bulunmaktayız. Ayrıca bağımsızlık üzerinde etkisi olduğu düşünülebilecek tüm ilişkiler ve diğer hususlar ile varsa, tehditleri ortadan kaldırmak amacıyla atılan adımlar ile alınan önlemleri üst yönetimden sorumlu olanlara iletmiş bulunmaktayız.

Üst yönetimden sorumlu olanlara bildirilen konular arasından, cari döneme ait konsolide finansal tabloların bağımsız denetiminde en çok önem arz eden konuları yani kilit denetim konularını belirlemekteyiz. Mevzuatın konunun kamuya açıklanmasına izin vermediği durumlarda veya konuyu kamuya açıklamanın doğuracağı olumsuz sonuçların, kamuya açıklamanın doğuracağı kamu yararını aşacağının makul şekilde beklendiği oldukça istisnai durumlarda, ilgili hususun bağımsız denetçi raporumuzda bildirilmemesine karar verebiliriz.

B. Mevzuattan Kaynaklanan Diğer Yükümlülükler

1. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 402. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca, Şirket'in 1 Ocak - 31 Aralık 2025 hesap döneminde defter tutma düzeninin, kanun ile şirket esas sözleşmesinin finansal raporlamaya ilişkin hükümlerine uygun olmadığına dair önemli bir hususa rastlanmamıştır.

2. TTK'nın 402. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca, Yönetim Kurulu tarafımıza denetim kapsamında istenen açıklamaları yapmış ve istenen belgeleri vermiştir.

3. TTK'nın 398. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca düzenlenen Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporu 4 Mart 2026 tarihinde Şirket'in Yönetim Kurulu'na sunulmuştur.

PwC Bağımsız Denetim ve
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.

Muratcan Aksoy, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 4 Mart 2026

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOSU

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

VARLIKLAR	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2025	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2024
Dönen Varlıklar			
Nakit ve Nakit Benzerleri	5	86.035	95.992
Finansal Yatırımlar	6	182.732	118.030
Ticari Alacaklar			
- İlişkili Taraflardan Ticari Alacaklar	9	1.527	1.506
- İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar	10	44.264	30.402
Diğer Alacaklar			
- İlişkili Taraflardan Diğer Alacaklar	9	-	318
- İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar	12	39.367	47.947
Türev Araçlar	35	10.583	4.213
Stoklar	13	41.472	23.661
Peşin Ödenmiş Giderler	14	18.054	10.641
Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar	33	-	1.014
Diğer Dönen Varlıklar	24	12.378	8.186
TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR		**436.412**	**341.910**
Duran Varlıklar			
Finansal Yatırımlar	6	114.960	39.253
Diğer Alacaklar			
- İlişkili Taraflardan Diğer Alacaklar	9	2.290	423
- İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar	12	84.601	44.178
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımlar	3	32.672	22.707
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	15	1.853	1.523
Maddi Duran Varlıklar	16	362.618	248.909
Kullanım Hakkı Varlıkları	16	847.758	621.795
Maddi Olmayan Duran Varlıklar			
- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	17	7.722	3.943
- Şerefiye		1.145	943
Peşin Ödenmiş Giderler	14	87.002	59.824
Ertelenmiş Vergi Varlığı	33	17.712	14.198
TOPLAM DURAN VARLIKLAR		**1.560.333**	**1.057.696**
TOPLAM VARLIKLAR		**1.996.745**	**1.399.606**

Ekteki dipnotlar konsolide finansal tabloların parçasını oluştururlar.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOSU

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

KAYNAKLAR	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2025	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2024
Kısa Vadeli Yükümlülükler			
Kısa Vadeli Borçlanmalar			
- İlişkili Olmayan Taraflardan Kısa Vadeli Borçlanmalar			
- Banka Kredileri	7	70.069	55.536
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları			
- İlişkili Taraflardan Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları			
- Banka Kredileri	7	-	164
- İlişkili Olmayan Taraflardan Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları			
- Banka Kredileri	7	6.215	10.139
- Kiralama İşlemlerinden Borçlanmalar	7-18	86.152	64.571
Diğer Finansal Yükümlülükler	8	1	-
Ticari Borçlar			
- İlişkili Taraflara Ticari Borçlar	9	13.251	10.342
- İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar	10	65.389	42.450
Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar	11	20.082	18.957
Diğer Borçlar			
- İlişkili Taraflara Diğer Borçlar	9	1.321	23
- İlişkili Olmayan Taraflara Diğer Borçlar	12	10.407	11.143
Türev Araçlar	35	6.359	1.301
Ertelenmiş Gelirler	14	151.257	104.054
Dönem Karı Vergi Yükümlülüğü	33	430	-
Kısa Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karşılıklar	20	5.603	3.571
- Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar	20	794	478
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	24	4.746	16.804
TOPLAM KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER		**442.076**	**339.533**
Uzun Vadeli Yükümlülükler			
Uzun Vadeli Borçlanmalar			
- İlişkili Olmayan Taraflardan Uzun Vadeli Borçlanmalar			
- Banka Kredileri	7	48.993	1.176
- Kiralama İşlemlerinden Borçlanmalar	7-18	552.824	358.353
Diğer Borçlar			
- İlişkili Olmayan Taraflara Diğer Borçlar	12	1.235	1.115
Ertelenmiş Gelirler	14	3.240	4.629
Uzun Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar	22	12.110	8.725
- Diğer Uzun Vadeli Karşılıklar	20	8.367	3.778
Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü	33	3.116	2.285
Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler	24	13.528	-
TOPLAM UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER		**643.413**	**380.061**
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar			
Ödenmiş Sermaye	25	1.380	1.380
Sermaye Düzeltmesi Farkları	25	1.124	1.124
Geri Alınan Paylar	25	(1.126)	(853)
Paylara İlişkin Primler /(İskontolar)		43	-
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
- Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kayıpları	25	(10.162)	(10.044)
- Yabancı Para Çevrim Farkları	25	428.085	281.666
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
- Yabancı Para Çevrim Farkları	25	45.278	40.926
- Riskten Korunma (Kayıpları)/Kazançları	25	(7.989)	21.907
-Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklardan Kazançlar		2.724	624
Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	25	1.231	912
Geçmiş Yıllar Karları		332.426	228.888
Net Dönem Karı		118.208	113.357
Ana ortaklığa ait özkaynaklar		911.222	679.887
Kontrol gücü olmayan paylar		34	125
TOPLAM ÖZKAYNAKLAR		**911.256**	**680.012**
TOPLAM KAYNAKLAR		**1.996.745**	**1.399.606**

Ekteki dipnotlar konsolide finansal tabloların parçasını oluştururlar.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE KÂR VEYA ZARAR VE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOSU

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak- 31 Aralık 2025	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak- 31 Aralık 2024
KAR VEYA ZARAR KISMI			
Hasılat	26	955.472	745.430
Satışların Maliyeti (-)	27	(799.912)	(602.522)
BRÜT KAR		**155.560**	**142.908**
Genel Yönetim Giderleri (-)	28	(20.774)	(18.675)
Pazarlama Giderleri (-)	28	(71.251)	(60.283)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	29	30.134	20.286
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	29	(3.540)	(3.843)
ESAS FAALİYET KARI		**90.129**	**80.393**
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	30	57.072	55.375
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	30	(2.639)	(2.535)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Karlarından Paylar	3	4.596	5.919
FİNANSMAN GELİRİ ÖNCESİ FAALİYET KARI		**149.158**	**139.152**
Finansman Gelirleri	31	30.150	32.526
Finansman Giderleri (-)	31	(41.809)	(50.335)
Net Parasal Pozisyon Kazançları	32	79	78
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KARI		**137.578**	**121.421**
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Geliri		**(19.461)**	**(8.064)**
Dönem Vergi Gideri	33	(11.524)	(13.345)
Ertelenmiş Vergi (Gideri)/Geliri	33	(7.937)	5.281
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM KARI		**118.117**	**113.357**
DÖNEM KARININ DAĞILIMI			
- Kontrol Gücü Olmayan Paylar		**(91)**	**(21)**
- Ana Ortaklık Payları		**118.208**	**113.378**
DİĞER KAPSAMLI GELİRLER			
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacaklar		**(23.444)**	**25.345**
Yabancı Para Çevrim Farkları		4.352	11.711
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklardan Kazançlar		2.800	11
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklara İlişkin Diğer Kapsamlı Gelir, Vergi Etkisi		(700)	(2)
Nakit Akış Riskinden Korunma (Kayıpları)/Kazançları		(37.821)	17.012
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Nakit Akış Riskinden Korunma (Kayıpları)/Kazançları		(947)	575
Nakit Akış Riskinden Korunmaya İlişkin Vergi Geliri/(Gideri)		8.872	(3.962)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar		**146.301**	**84.126**
Yurtdışındaki İşletmelerin Çevrimi Dışındaki Yabancı Para Çevrim Farkları		146.419	86.097
Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kayıpları		(148)	(2.415)
Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kayıpları, Vergi Etkisi		30	444
DİĞER KAPSAMLI GELİR		**122.857**	**109.471**
TOPLAM KAPSAMLI GELİR		**240.974**	**222.828**
TOPLAM KAPSAMLI GELİRİN DAĞILIMI			
- Kontrol Gücü Olmayan Paylar		**(91)**	**(21)**
- Ana Ortaklık Payları		**241.065**	**222.849**
Pay Başına Kar (Kr)	34	85,60	82,15
Sulandırılmış Pay Başına Kar (Kr)	34	85,60	82,15

Ekteki dipnotlar konsolide finansal tabloların parçasını oluştururlar.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE ÖZKAYNAKLAR DEĞİŞİM TABLOSU

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

	Ödenmiş Sermaye	Sermaye Düzeltmesi Farkları	Geri Alınan Paylar	Paylara İlişkin Primler/(İskontolar)	Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler ve Giderler: Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kayıpları	Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler ve Giderler: Yabancı Para Çevrim Farkları	Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler ve Giderler: Nakit Akış Riskinden Korunma Kazançları/(Kayıpları)	Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler ve Giderler: Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklardan Kazançlar	Birikmiş Karlar: Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	Birikmiş Karlar: Geçmiş Yıllar Karları	Birikmiş Karlar: Net Dönem Karı	Ana ortaklığa ait özkaynaklar	Kontrol gücü olmayan paylar	Özkaynaklar Toplamı
1 Ocak 2025 itibarıyla bakiyeleri	**1.380**	**1.124**	**(853)**	**-**	**(10.044)**	**281.666**	**40.926**	**624**	**912**	**228.888**	**113.357**	**679.887**	**125**	**680.012**
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	319	113.038	(113.357)	-	-	-
Pay Bazlı İşlemler Nedeniyle Meydana Gelen Artış	-	-	-	43	-	-	-	-	-	-	-	43	-	43
Ödenen Temettüler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(9.500)	-	(9.500)	-	(9.500)
Toplam Kapsamlı Gelir	-	-	-	-	(118)	146.419	4.352	2.100	-	118.208	241.065	241.065	(91)	240.974
Geri Alınan Paylardaki Artış	-	-	(273)	-	-	-	-	-	-	-	-	(273)	-	(273)
31 Aralık 2025 bakiyeleri	**1.380**	**1.124**	**(1.126)**	**43**	**(10.162)**	**428.085**	**45.278**	**2.724**	**1.231**	**332.426**	**118.208**	**911.222**	**34**	**911.256**

	Ödenmiş Sermaye	Sermaye Düzeltmesi Farkları	Geri Alınan Paylar	Paylara İlişkin Primler/(İskontolar)	Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler ve Giderler: Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kayıpları	Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler ve Giderler: Yabancı Para Çevrim Farkları	Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler ve Giderler: Nakit Akış Riskinden Korunma Kazançları	Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler ve Giderler: Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklardan Kazançlar	Birikmiş Karlar: Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	Birikmiş Karlar: Geçmiş Yıllar Karları	Birikmiş Karlar: Net Dönem Karı	Ana ortaklığa ait özkaynaklar	Kontrol gücü olmayan paylar	Özkaynaklar Toplamı
1 Ocak 2024 itibarıyla bakiyeleri	**1.380**	**1.124**	**(655)**	**-**	**(8.073)**	**195.569**	**29.215**	**8.282**	**714**	**66.088**	**162.998**	**457.257**	**(145)**	**457.112**
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	198	162.800	(162.998)	-	-	-
Toplam Kapsamlı Gelir	-	-	-	-	(1.971)	86.097	11.711	13.625	9	-	113.357	222.828	-	222.828
Kontrol Gücü Olmayan Pay Sahipleriyle Yapılan İşlemler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	270	270
Geri Alınan Paylardaki Artış	-	-	(198)	-	-	-	-	-	-	-	-	(198)	-	(198)
31 Aralık 2024 bakiyeleri	**1.380**	**1.124**	**(853)**	**-**	**(10.044)**	**281.666**	**40.926**	**21.907**	**912**	**228.888**	**113.357**	**679.887**	**125**	**680.012**

Ekteki dipnotlar konsolide finansal tabloların parçasını oluştururlar.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOSU

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak-31 Aralık 2025	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak-31 Aralık 2024
Net Dönem Karı		118.117	113.357
Dönem Net Karı Mutabakatı ile İlgili Düzeltmeler			
Amortisman ve İtfa Gideri İle İlgili Düzeltmeler	16-17	94.682	72.306
Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Karşılıklar ile İlgili Düzeltmeler	20-22	3.246	3.394
Diğer Karşılıklar ile İlgili Düzeltmeler	20	3.780	304
Muhtemel Riskler için Ayrılan Karşılıklar ile İlgili Düzeltmeler	36	579	(8)
Faiz Gelirleri ile İlgili Düzeltmeler	30-31	(51.849)	(53.453)
Faiz Giderleri ile İlgili Düzeltmeler	31	21.461	21.107
Gerçekleşmemiş Yabancı Para Çevrim Farkları İle İlgili Düzeltmeler		11.038	(15.079)
Türev Finansal Araçların Gerçeğe Uygun Değer (Kazançları)/ Kayıpları ile İlgili Düzeltmeler	31	(592)	7.612
Gerçeğe Uygun Değer Kayıpları ile İlgili Düzeltmeler		-	2.575
İştiraklerin Dağıtılmamış Karları İle İlgili Düzeltmeler	3	(4.596)	(5.919)
Vergi Gideri İle İlgili Düzeltmeler	33	19.461	8.064
Maddi Duran Varlıkların Elden Çıkarılmasından Kaynaklanan (Kazançlar) / Kayıplar ile İlgili Düzeltmeler	30	(1.945)	781
Diğer Duran Varlıkların Elden Çıkarılmasından Kaynaklanan Kayıplar ile İlgili Düzeltmeler		-	2.786
Nakit Dışı Kalemlere İlişkin Diğer Düzeltmeler	30	(13.372)	(8.809)
İşletme Sermayesinde Gerçekleşen Değişimler		**200.010**	**149.018**
İlişkili Taraflardan Ticari Alacaklardaki Azalış		278	231
İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklardaki Artış		(8.117)	(1.826)
İlişkili Taraflardan Faaliyetlerle İlgili Diğer Alacaklardaki Artış		(1.280)	(393)
İlişkili Olmayan Taraflardan Faaliyetlerle İlgili Diğer Alacaklardaki Azalış		4.628	17.380
Stoklardaki Artış İle İlgili Düzeltmeler		(11.724)	(8.276)
Peşin Ödenmiş Giderlerdeki Artış		(17.932)	(15.297)
İlişkili Taraflara Ticari Borçlardaki Artış		635	249
İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Borçlardaki Artış		12.713	6.333
Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlardaki (Azalış)/Artış		(2.701)	3.869
İlişkili Taraflara Faaliyetlerle İlgili Diğer Borçlardaki Artış/(Azalış)		1.188	(115)
İlişkili Olmayan Taraflara Faaliyetlerle İlgili Diğer Borçlardaki (Azalış)/Artış		(2.981)	2.798
Ertelenmiş Gelirlerdeki Artış		20.013	8.328
Faaliyetlerle İlgili Diğer Varlıklardaki Artış		(2.243)	(3.962)
Faaliyetlerden Elde Edilen Nakit Akışları		**192.487**	**158.337**
Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Karşılıklar Kapsamında Yapılan Ödemeler	22	(562)	(911)
Vergi Ödemeleri	33	(6.112)	(952)
İşletme Faaliyetlerinden Kaynaklanan Net Nakit		**185.813**	**156.474**
YATIRIM FAALİYETLERİNDEN KAYNAKLANAN NAKİT AKIŞLARI			
Maddi ve Maddi Olmayan Duran Varlıkların Satışından Kaynaklanan Nakit Girişleri	16-17-30	3.301	464
Maddi ve Maddi Olmayan Duran Varlık Alımından Kaynaklanan Nakit Çıkışları		(80.117)	(43.963)
Diğer Kısa ve Uzun Vadeli Varlık (Alışından)/Satışından Kaynaklanan Nakit (Çıkışları)/Girişleri		(98.198)	39.515
Diğer Nakit Avans ve Borçlar		7.089	(24.647)
Alınan Temettüler	3	1.182	1.330
Alınan Faiz	30	36.840	37.304
Diğer Nakit Çıkışları	12	(14.766)	-
Yatırım Faaliyetlerinden Kaynaklanan Net Nakit Akışları		**(144.669)**	**10.003**
FİNANSMAN FAALİYETLERİNDEN NAKİT AKIŞLARI			
İşletmenin Kendi Paylarını Almasından Kaynaklanan Nakit Çıkışları		(273)	(198)
Geri Alınan Payların Satışından Kaynaklanan Nakit Girişleri		43	-
Kredilerden Nakit Girişleri	7	183.574	90.716
Kredi Geri Ödemelerine İlişkin Nakit Çıkışları	7	(147.173)	(102.308)
Kira Sözleşmelerinden Kaynaklanan Borç Ödemelerine İlişkin Nakit Çıkışları	7	(82.311)	(61.522)
Ödenen Temettüler		(8.951)	-
Ödenen Faiz		(12.129)	(12.543)
Alınan Faiz	5-31	17.985	10.495
Diğer Nakit Girişleri	8	1	-
Finansman Faaliyetlerinde Kullanılan Net Nakit		**(49.234)**	**(75.360)**
Yabancı Para Çevrim Farklarının Etkisinden Önce Nakit ve Nakit Benzeri Değerlerdeki Net Değişim		**(8.090)**	**91.117**
Yabancı Para Çevrim Farklarının Nakit ve Nakit Benzerleri Üzerindeki Etkisi		**1.109**	**(20.894)**
Nakit ve Nakit Benzeri Değerlerdeki Net Değişim		**(6.981)**	**70.223**
Dönem Başı Nakit ve Nakit Benzerleri	5	**90.164**	**19.941**
Dönem Sonu Nakit ve Nakit Benzerleri	5	**83.183**	**90.164**

Ekteki dipnotlar konsolide finansal tabloların parçasını oluştururlar.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

1. GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ("Şirket" veya "THY") 1933 yılında Türkiye'de kurulmuştur. 31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla Şirket'in hissedarları ve hisse dağılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Türkiye Varlık Fonu	% 49,12	% 49,12
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	-	-
Diğer (Halka Açık Kısım)	% 50,88	% 50,88
Toplam	% 100,00	% 100,00

Şirket, Türkiye Varlık Fonu tarafından kontrol edilmektedir.

Şirket, Türkiye'de kayıtlı olup merkez adresi aşağıdaki gibidir:

Türk Hava Yolları A.O. Genel Yönetim Binası, Yeşilköy Mahallesi, Havaalanı Caddesi No: 3/1
34149 Bakırköy İSTANBUL.

Şirket'in hisse senetleri 1990 yılından itibaren Borsa İstanbul'da işlem görmektedir.

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Şirket ile Bağlı Ortaklıkları'nda (hep birlikte "Grup") çalışan toplam personel sayısı 66.649'dur. (31 Aralık 2024: 63.455). 31 Aralık 2025 ve 2024 tarihlerinde sona eren hesap dönemleri içinde çalışan ortalama personel sayısı sırasıyla 65.085 ve 60.135'tir.

Bağlı Ortaklıklar ve Müşterek Yönetime Tabi Ortaklıklar

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla Grup'un Bağlı Ortaklıkları ve ortaklık oranları aşağıda gösterilmiştir:

Şirket Unvanı	Ana Faaliyet Konusu	Ortaklık Oranı 31 Aralık 2025	Ortaklık Oranı 31 Aralık 2024	Kayıtlı Olduğu Ülke
Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. (Turkish Technic)	Uçak Bakım	%100	%100	Türkiye
THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ş. (Turkish Airlines Flight Academy) (TAFA)	Havaalanı İşletmeciliği ve Havacılık Eğitimi	%100	%100	Türkiye
THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş.	Kargo ve Kurye Taşımacılığı	%100	%100	Türkiye
THY Teknoloji ve Bilişim A.Ş. (Turkish Technology)	Bilişim ve Teknoloji	%100	%100	Türkiye
THY Hava Kargo Taşımacılığı A.Ş. (Widect)	Kargo ve Kurye Taşımacılığı	%100	%100	Türkiye
THY Destek Hizmetleri A.Ş. (TSS)	Destek Hizmetleri	%100	%100	Türkiye
THY Özel Güvenlik ve Koruma Hizmetleri A.Ş.	Güvenlik Hizmetleri	%100	%100	Türkiye
AJet Hava Taşımacılığı A.Ş. (AJet)	Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	%100	%100	Türkiye
Türk Hava Yolları Elektronik Para ve Ödeme Hizmetleri A.Ş. (TKPAY)	Ödeme Sistemleri	%100	%100	Türkiye
THY Ortak Sağlık Güvenlik Birimi Hizmetleri A.Ş.	Sağlık Hizmetleri	%100	%100	Türkiye
THY Gayrimenkul Yatırım Hizmetleri A.Ş. (Turkish Construction)	Çeşitli Yatırım Projelerinin Yönetimi	%100	%100	Türkiye
THY Spor A.Ş.	Spor Faaliyetleri	%100	%100	Türkiye
TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş. (TCI Aircraft Interiors) (TCI)	Uçak Kabin İçi Üretim	%80	%80	Türkiye
TSI Seats Inc.	Uçak Kabin İçi Üretim	%80	%80	ABD

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

1. GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU (devamı)

Bağlı Ortaklıklar ve Müşterek Yönetime Tabi Ortaklıklar (devamı)

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla iş ortaklıkları ve ortaklık oranları aşağıda gösterilmiştir:

Şirket Unvanı	Ana Faaliyet Konusu	Ortaklık Oranı ve Sahip Olunan Oy Hakkı 31 Aralık 2025	Ortaklık Oranı ve Sahip Olunan Oy Hakkı 31 Aralık 2024	Şirketin ve Faaliyetin Yeri
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. (SunExpress)	Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	%50	%50	Türkiye
THY DO&CO İkram Hizmetleri A.Ş. (Turkish DO&CO)	İkram Hizmetleri	%50	%50	Türkiye
TGS Yer Hizmetleri A.Ş. (Turkish Ground Services) (TGS)	Havacılık Yer Hizmetleri	%50	%50	Türkiye
THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş. (THY Opet)	Havacılık Yakıt Hizmetleri	%50	%50	Türkiye
Pratt & Whitney THY Teknik Uçak Motoru Bakım Mrkz. Ltd. Şti. (Turkish Engine Center)(TEC)	Motor Bakımı-MRO	%49	%49	Türkiye
Air Albania SHPK (Air Albania)	Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	%49	%49	Arnavutluk
We World Express Ltd. (We World Express)	Kargo ve Kurye Taşımacılığı	%45	%45	Hong Kong
Goodrich THY Teknik Servis Merkezi Ltd. Şti. (Turkish Nacelle Center)(TNC)(Goodrich)	Geri İtki ve Motor Kaporta	%40	%40	Türkiye
TFS Akaryakıt Hizmetleri A.Ş. (TFS Akaryakıt)(TFS)	Havacılık Yakıtları Hizmetleri	%25	%25	Türkiye

Grup, TEC, Air Albania, We World Express, Goodrich ve TFS Akaryakıt'ın sırasıyla, %49, %49, %45, %40 ve %25'ine sahiptir. Grup ve diğer yatırımcılar arasındaki sözleşmeler uyarınca, faaliyetlere ilişkin kararlar Grup ve diğer ortaklar ile müştereken alınmaktadır. Bu sebeple, Grup, TEC, Air Albania, We World Express, Goodrich ve TFS Akaryakıt'ı iş ortaklığı olarak değerlendirmiştir.

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar

Finansal Tabloların Hazırlanış Şekli

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablo ve dipnotları Sermaye Piyasası Kurulu'nun ('SPK') 13 Haziran 2013 tarih ve 28676 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Seri: II,14.1 no'lu 'Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği ('Tebliğ') hükümlerine uygun olarak hazırlanmıştır.

Ölçüm Esasları

Gerçeğe uygun değeri üzerinden gösterilen bazı finansal araçlar dışında finansal tablolar tarihi maliyet esasına göre hazırlanmaktadır. Tarihsel maliyet genellikle mal ve hizmet karşılığında ödenen bedelin gerçeğe uygun değerine dayanır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)

Fonksiyonel ve Raporlama Para Birimi

Geçerli para birimi

Grup, konsolide finansal tablolarını Şirket'in fonksiyonel para birimi olan ABD Doları şeklinde sunmaktadır. Şirket'in bağlı ortaklıklarının fonksiyonel para birimleri aşağıdaki gibidir:

Bağlı Ortaklıklar	Fonksiyonel Para Birimleri
Turkish Technic	ABD Doları
TAFA	ABD Doları
THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş.	ABD Doları
Turkish Technology	TL
Widect	ABD Doları
TSS	TL
THY Özel Güvenlik ve Koruma Hizmetleri A.Ş.	TL
AJet	ABD Doları
TKPAY	TL
THY Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimi Hizmetleri A.Ş.	TL
THY Gayrimenkul Yatırım Hizmetleri A.Ş.	TL
THY Spor A.Ş.	TL
TCI	ABD Doları
TSI Seats Inc.	ABD Doları

Şirket'in kayıtlı olduğu ülkenin para birimi Türk Lirası (TL) olmasına rağmen, Şirket'in geçerli para birimi ABD Doları'dır. Şirket'in faaliyetleri üzerinde ABD Doları'nın etkisi önemlidir ve ABD Doları Şirket'le alakalı durumların altında yatan ekonomik özü yansıtır. Bu sebeple, Şirket ABD Doları'nı finansal raporlarındaki ölçüm kalemlerinde ve fonksiyonel para birimi olarak kullanmaktadır. Finansal tablolardaki ölçüm kalemi olarak seçilen para birimi hariç bütün para birimleri yabancı para olarak ele alınmaktadır. Böylece, Türkiye Muhasebe Standartları 21 (TMS 21)'de yer alan Yabancı Para Birimi Kur Farkı Değişikliklerinin Etkisi'ne göre, ABD Doları olarak gösterilmeyen işlem ve bakiyeler ABD Doları olarak tekrar hesaplanmıştır. Finansal tablolar Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 70. maddesi uyarınca TL cinsinden sunulmaktadır.

Aksi belirtilmedikçe, tutarlar en yakın milyon değerine yuvarlanmıştır.

Yüksek enflasyonlu ekonomilerde finansal raporlama

TFRS'leri uygulayan ve geçerli para birimi Türk Lirası olan işletmeler, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından 23 Kasım 2023 tarihinde yapılan açıklamayla birlikte, 31 Aralık 2023 tarihinde veya sonrasında sona eren yıllık raporlama dönemine ait finansal tablolarından itibaren TMS 29 Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama Standardına göre enflasyon muhasebesi uygulamaya başlamıştır. TMS 29, geçerli para birimi yüksek enflasyonlu bir ekonominin para birimi olan işletmelerin, konsolide finansal tabloları da dahil olmak üzere, finansal tablolarında uygulanmaktadır.

Söz konusu standart uyarınca, yüksek enflasyonlu bir ekonomiye ait para birimi esas alınarak hazırlanan finansal tablolar, bu para biriminin bilanço tarihindeki satın alma gücünde hazırlanmıştır.

SPK'nın 28 Aralık 2023 tarih ve 81/1820 sayılı kararı uyarınca, Türkiye Muhasebe/Finansal Raporlama Standartlarını uygulayan finansal raporlama düzenlemelerine tabi ihraççılar ile sermaye piyasası kurumlarının, 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla sona eren hesap dönemlerine ait yıllık finansal raporlarından başlamak üzere TMS 29 hükümlerini uygulamak suretiyle enflasyon muhasebesi uygulamasına karar verilmiştir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)

Fonksiyonel ve Raporlama Para Birimi (devamı)

Yüksek enflasyonlu ekonomilerde finansal raporlama (devamı)

TMS 29 uyarınca yapılan yeniden düzenlemeler, Türkiye İstatistik Kurumu ("TÜİK") tarafından yayınlanan Türkiye'deki Tüketici Fiyat Endeksi'nden ("TÜFE") elde edilen düzeltme katsayısı kullanılarak yapılmıştır. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, bu şirketlerin finansal tablolarının düzeltilmesinde kullanılan endeksler ve düzeltme katsayıları aşağıdaki gibidir:

Tarih	Endeks	Düzeltme Katsayısı	Üç Yıllık Bileşik Enflasyon Oranı
31 Aralık 2025	3.513,87	1,00000	%211
31 Aralık 2024	2.684,55	1,30892	%291
31 Aralık 2023	1.859,38	1,88981	%268

TMS 29 fonksiyonel para birimi TL olan bağlı ortaklıklar için geçerlidir. Bu bağlı ortaklıklar Turkish Technology, TSS, THY Özel Güvenlik ve Koruma Hizmetleri A.Ş., TKPAY, THY Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimi Hizmetleri A.Ş., THY Gayrimenkul Yatırım Hizmetleri A.Ş. ve THY Spor A.Ş.'dir.

Yukarıda belirtilen düzeltme işlemine ait ana hatlar aşağıda belirtilmiştir:

- Yüksek enflasyonlu bir ekonominin para birimi cinsinden hazırlanmış cari dönem finansal tabloları, paranın bilanço tarihinde geçerli olan satın alma gücü ile önceki raporlama dönemlerine ait tutarlar ise yine paranın en son bilanço tarihindeki satın alma gücüne göre düzeltilerek ifade edilmektedir.

- Parasal varlık ve borçlar, hali hazırda, bilanço tarihindeki cari satın alma gücü ile ifade edildiğinden düzeltilmemektedir.

- Bilanço tarihindeki cari satın alma gücü ile ifade edilmemiş olan parasal olmayan varlık ve borçlar ile özkaynak kalemleri, ilgili düzeltme katsayıları kullanılarak düzeltilmiştir.

- Kar veya zarar tablosunda yer alan tüm kalemler, ilgili düzeltme katsayıları kullanılarak düzeltilmiştir.

- Önceki raporlama dönemlerine ait finansal tablolar paranın bilanço tarihindeki cari satın alma gücü esas alınarak düzeltilmiştir.

- Enflasyonun Grup'un net parasal yükümlülük pozisyonu üzerindeki etkisi, kar veya zarar tablosuna, net parasal pozisyon kazancı olarak yansıtılmıştır. Net parasal pozisyon kazanç ve kayıplarına ilişkin detaylı bilgiler Not 32'de sunulmaktadır.

- Fonksiyonel para birimi TL olan bağlı ortaklıklara ait bilanço, özkaynak ve diğer kapsamlı gelir kalemleri 31 Aralık 2025 tarihli kapanış kurları kullanılarak ABD Doları'na çevrilmiştir. TMS 29 uyarınca yapılan düzeltmenin ve TMS 21 uyarınca fonksiyonel para biriminden sunum para birimine çevrimden kaynaklı etki kar veya zararda yeniden sınıflandırılacak birikmiş diğer kapsamlı gelir altında yabancı para çevrim farkı olarak gösterilmiştir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)

Fonksiyonel ve Raporlama Para Birimi (devamı)

Sunum para birimine çevrim

Grup'un sunum para birimi TL'dir. TMS 21 kapsamında ABD Doları olarak hazırlanan finansal tablolar aşağıdaki yöntemle TL'ye çevrilmiştir:

(a) Bilançodaki varlıklar bilanço tarihlerindeki Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarafından açıklanan ABD Doları döviz alış kurları, yükümlülükler ise döviz satış kurları kullanılarak TL'ye çevrilmiştir. Şirketin sermaye hesabı, nominal sermaye tutarı üzerinden gösterilmiş, diğer tüm öz sermaye kalemleri tarihi Türk Lirası değerlerinden tutulup oluşan tüm farklar kar veya zararda yeniden sınıflandırılmayacak birikmiş diğer kapsamlı gelir altında yabancı para çevrim farkları hesabında muhasebeleştirilir.

(b) Kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu aylık ortalama döviz kurları kullanılarak TL'ye çevrilmiştir.

(c) Ortaya çıkan tüm kur farkları, çevrim farkı adı altında özkaynakların ayrı bir unsuru olarak gösterilmiştir.

(d) Grup'un fonksiyonel para birimi ABD Doları olması sebebiyle karşılaştırmalı olarak sunulan dönemlerde sunum amaçlı yeniden düzenleme yapılmamıştır.

Konsolidasyon Esasları

a) Konsolide finansal tablolar, aşağıda (b) paragrafında yer alan hususlar kapsamında, ana ortaklık olan THY ile bağlı ortaklıklar ve iş ortaklarının mali tablolarını içermektedir. Gerekli olması halinde, Grup'un izlediği muhasebe politikalarıyla aynı olması amacıyla bağlı ortaklıkların finansal tablolarında muhasebe politikalarıyla ilgili düzeltmeler yapılmıştır. Tüm grup içi işlemler, bakiyeler, gelir ve giderler konsolidasyonda elimine edilmiştir.

b) Şirket'in dokuz adet İş Ortaklığı vardır (Not:1). Şirket'in İş Ortaklıkları, stratejik, finansman ve işletme politikası kararlarının Grup'un ve diğer tarafların oy birliği ile kararını gerektiren müşterek kontrole tabi ekonomik faaliyetlerdir. Şirket tarafından müşterek kontrol edilen bu işletmeler, özkaynak yöntemiyle muhasebeleşmektedir. Özkaynak yöntemine göre konsolide bilançoda İş Ortaklıkları, maliyet bedelinin İş Ortaklığının net varlıklarındaki edinim sonrası dönemde oluşan değişimdeki Grup'un payı kadar düzeltilmesi sonucu bulunan tutardan İş Ortaklığında oluşan herhangi bir değer düşüklüğünün düşülmesi neticesinde elde edilen tutar üzerinden gösterilir. İş Ortaklığının, Grup'un İş Ortaklığındaki payını (özünde Grup'un iştirakteki net yatırımının bir parçasını oluşturan herhangi bir uzun vadeli yatırımı da içeren) aşan zararları kayıtlara alınmaz.

c) Konsolide finansal tablolarda kontrol gücü olmayan paylar ana ortaklığa ait özkaynaklarda ayrıca sınıflandırılmıştır.

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.2 Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına ("TFRS"lere) Uygunluk Beyanı

İlişikteki konsolide finansal tablolar Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") 13 Haziran 2013 tarih ve 28676 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan II-14.1 sayılı "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ("Tebliğ") hükümleri uyarınca Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yürürlüğe konulmuş olan Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına ("TFRS"ler) uygun olarak hazırlanmıştır. TFRS'ler; KGK tarafından Türkiye Muhasebe Standartları ("TMS"), Türkiye Finansal Raporlama Standartları, TMS Yorumları ve TFRS Yorumları adlarıyla yayımlanan Standart ve Yorumları içermektedir.

Konsolide finansal tablolar, KGK tarafından 3 Temmuz 2024 tarihinde yayımlanan "TFRS Taksonomisi Hakkında Duyuru" ile SPK tarafından yayımlanan Finansal Tablo Örnekleri ve Kullanım Rehberi'nde belirlenmiş finansal tablo örnekleri esas alınarak geliştirilen TFRS Taksonomisine uygun olarak sunulmuştur.

Finansal tabloların onaylanması:

Konsolide Finansal tablolar Şirket Yönetim Kurulu tarafından 4 Mart 2026 tarihinde onaylanmıştır. Şirket Genel Kurulu'nun ve ilgili düzenleyici kurumların bu konsolide finansal tabloları değiştirme hakkı bulunmaktadır.

2.3 Muhasebe Politikaları ve Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar

Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise, değişikliğin yapıldığı cari dönemde, gelecek dönemlere ilişkin ise hem değişikliğin yapıldığı dönemde hem de gelecek dönemlerde ileriye yönelik olarak uygulanır.

Tespit edilen önemli muhasebe hataları, geriye dönük olarak uygulanır ve önceki dönem finansal tabloları yeniden düzenlenir.

31 Aralık 2025 tarihli konsolide finansal durum tabloları hazırlanırken, 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıla ait konsolide finansal tablolarda uygulanan önemli tahmin ve varsayımların aynıları gerekli görülen güncel değişiklikler yapılarak uygulanmıştır.

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti

2.4.1 Hasılat

Mal veya hizmet devri taahhüdü niteliğindeki edim yükümlülükleri ile alakalı hasılat, mal veya hizmetlerin kontrolü müşterilerin eline geçtiğinde muhasebeleştirilir.

Grup, aşağıda yer alan temel prensipler doğrultusunda hasılatı finansal tablolarına kaydetmektedir:

a) Müşteriler ile sözleşmelerin belirlenmesi,

b) Sözleşmedeki performans yükümlülüklerinin belirlenmesi,

c) Sözleşmedeki işlem fiyatının saptanması,

d) İşlem fiyatının sözleşmedeki performans yükümlülüklerine bölüştürülmesi,

e) Her performans yükümlülüğü yerine getirildiğinde hasılatın muhasebeleştirilmesi.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.1 Hasılat (devamı)

Grup, aşağıdaki şartların tamamının karşılanması durumunda müşterisi ile yaptığı bir sözleşmeyi hasılat olarak muhasebeleştirir:

a) Sözleşmenin tarafları sözleşmeyi (yazılı, sözlü ya da diğer ticari teamüller uyarınca) onaylamış ve kendi edimlerini ifa etmeyi taahhüt etmektedir,

b) Grup her bir tarafın devredeceği mal veya hizmetlerle ilgili hakları tanımlayabilmektedir,

c) Grup devredilecek mal veya hizmetlerle ilgili ödeme koşulları tanımlayabilmektedir,

d) Sözleşme özü itibarıyla ticari niteliktedir,

e) Grup'un müşteriye devredilecek mal veya hizmetler karşılığı bedel tahsil edecek olması muhtemeldir. Bir bedelin tahsil edilebilirliğinin muhtemel olup olmadığını değerlendirirken işletme, sadece müşterinin bu bedeli vadesinde ödeyebilmesini ve buna ilişkin niyetini dikkate alır.

Hizmet Sunumu:

Gelirler, tahsil edilmiş veya edilecek olan alacak tutarının gerçeğe uygun değeri üzerinden ölçülür. Yolcu ve kargo taşıma gelirleri, taşıma hizmeti tamamlandığında hasılat olarak kaydedilmektedir. Satılan ancak henüz kullanılmayan (uçulmayan) biletler, TFRS 15 Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat standardına uyumlu olarak kontrat yükümlülüğü olarak ertelenmiş gelirlerde yolcu uçuş yükümlülüğü kaleminde kaydedilmektedir.

Grup tarihsel istatistikler kullanarak uçulmayan ve geçerliliğini yitirmiş biletler hakkında tahmini hesaplamalar yapabilmektedir. Kullanılmayacağı tahmin edilen biletler, hasılat içerisinde muhasebeleştirilmiştir. Yolcu gelirlerine ilişkin olarak acentelere verilecek komisyonlar taşımacılık hizmeti gerçekleştiğinde gider olarak kaydedilmektedir.

Teknik bakım ve onarım desteği hizmetleri, hizmetin verilmesi veya gelirle ilgili unsurların gerçekleşmesi, risk ve faydaların transferlerinin yapılmış olması, gelir tutarının güvenilir şekilde belirlenebilmesi ve işlemle ilgili ekonomik faydaların Grup'a akmasının muhtemel olması üzerine alınan veya alınabilecek bedelin makul değeri üzerinden tahakkuk esasına göre kayıtlara alınır.

a) Bilet Yanma Geliri

Grup ile yapmış olduğu bilet sözleşmesindeki haklarını kullanmayan yolculara ait biletler yanmaktadır. Yolcunun sözleşmeye konu olan süre içerisinde biletini kullanmaması durumunda Grup bu bileti yanma geliri olarak tanımlamaktadır. Henüz uçulmamış biletlerin ne kadarının kullanılmayacağı bilinmediğinden Grup geçmiş veri ve trendleri kullanarak beklenen yanma miktarını tahmin etmektedir. Yanacak olan biletlerin tahmininde kullanılan veri TFRS 15 kapsamında, planlanan uçuş tarihinde uçulmamış biletler üzerinden bilet yanma geliri hesaplanmaktadır.

b) Bilet Değişiklik Geliri

Grup'un yayınladığı her ücret tipinin kendine özel kısıt, sınıf yükseltme ve iade gibi detayları vardır. Bu durum yolcunun rezervasyonunu değiştirmesi, uçuşunu iptal etmesi veya yeni bilet düzenlemesi durumunda yolcudan değişiklik ücreti alınmasına yol açmaktadır. Yolcu uçmadığı takdirde fayda sağlayamayacağı için değişiklik hizmeti yolculuktan ayrı düşünülmemektedir. Her ne kadar değişiklik ücreti uçuş öncesinde verilmiş olsa da yolcu uçuşunu gerçekleştirmesine kadar bu değişiklik hizmetinden fayda sağlayamayacaktır. Bu sebeple değişiklik ücreti bilet ücreti ile beraber uçuş tarihinde hasılat olarak muhasebeleştirilmektedir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.1 Hasılat (devamı)

Sık Uçuş Programı:

Grup, üyelerine "Miles and Smiles" adında bir Sık Uçuş Programı (Frequent Flyer Program-FFP) dahilinde birikmiş mesafe üzerinden ücretsiz uçuş ödülü vermektedir. Uçuş ödülü satış işlemlerinin farklı bir bileşeni şeklinde muhasebeleştirilmektedir. Tahsil edilen bedelin rayiç değerinin bir kısmı müşteriye sağlanan menfaatlere dağıtılarak, söz konusu menfaatler müşteri tarafından kullanıldıkça (taşıma hizmeti alındığında) gelir kaydedilmektedir.

Grup, aynı zamanda "Miles&Smiles" kredi kartı ve diğer program ortakları ile gerçekleştirilen promosyonlar dahilinde katılımcılara mil kredisi satmaktadır. Tutarlar, taşıma gerçekleştikçe gelir olarak kaydedilmektedir.

2.4.2 Stoklar

Stoklar yedek parçalar, sarf malzemeleri, uçuş malzemeleri, satın alınan mamuller ve gayrimenkullerden oluşmaktadır.

Stoklar, maliyetin ya da net gerçekleşebilir değerin düşük olanı ile değerlenmektedir. Stokların maliyeti; tüm satın alma maliyetlerini, dönüştürme maliyetlerini ve stokların mevcut durumuna ve konumuna getirilmesi için katlanılan diğer maliyetleri içerir.

Stokların maliyetinin hesaplanmasında ortalama maliyet yöntemi uygulanmaktadır. Net gerçekleşebilir değer, olağan ticari faaliyet içerisinde oluşan tahmini satış fiyatından tahmini tamamlanma maliyeti ve satışı gerçekleştirmek için yüklenilmesi gereken tahmini maliyetlerin toplamının indirilmesiyle elde edilir.

Geliştirme ve inşaat aşamasındaki gayrimenkuller, projelere atfedilebilen doğrudan ve dolaylı maliyetleri içerir.

2.4.3 Maddi Duran Varlıklar

Maddi duran varlıklar, maliyet değerlerinden birikmiş amortisman ve birikmiş değer düşüklükleri düşüldükten sonraki tutar üzerinden gösterilirler.

İnşa edilme aşamasındaki varlıklar, maliyet değerlerinden gösterilirler. Maliyete yasal harçlar da dahil edilir. Kullanıma ve satışa hazır hale getirilmesi önemli ölçüde zaman isteyen varlıklar söz konusu olduğunda borçlanma maliyetleri aktifleştirilir. Bu tür varlıklar, diğer sabit varlıklar için kullanılan amortisman yönteminde olduğu gibi, kullanıma hazır olduklarında amortismana tabi tutulurlar.

Arazi ve yapılmakta olan yatırımlar dışında, maddi duran varlıkların maliyet tutarları, beklenen faydalı ömürlerine göre doğrusal amortisman yöntemi kullanılarak amortismana tabi tutulur. Beklenen faydalı ömür, kalıntı değer ve amortisman yöntemi, tahminlerde ortaya çıkan değişikliklerin olası etkileri için her yıl gözden geçirilir ve tahminlerde bir değişiklik varsa ileriye dönük olarak muhasebeleştirilir.

Grup, doğrudan satın almayla veya finansal kiralama ile edinilen uçaklarının maliyetlerini uçak gövdesinin ve motorlarının yapılacak büyük bakımlar sırasında yenilenecek olan önemli kısımlarını dikkate alarak gövde, gövde büyük bakım, motor ve motor büyük bakım olacak şekilde parçalara ayırmaktadır. Gövde büyük bakım ve motor büyük bakım parçaları bir sonraki bakıma kadar olan süre veya uçağın kalan ömrünün düşük olanı üzerinden amortismana tabi tutulmaktadır. Takip eden büyük gövde ve motor bakımları da gerçekleştiğinde aktifleştirilerek, bir sonraki bakıma kadar olan süre veya uçağın kalan ömrünün kısa olanı üzerinden amortismana tabi tutulmaktadır.

Maddi duran varlıkların elden çıkarılması ya da bir maddi duran varlığın hizmetten alınması sonucu oluşan kazanç veya kayıp satış hasılatı ile varlığın defter değeri arasındaki fark olarak belirlenir ve kar veya zarara dahil edilir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.3 Maddi Duran Varlıklar (devamı)

Maddi duran varlıkların faydalı ömürleri ve kalıntı değerleri aşağıda belirtilmiştir:

	Faydalı Ömür (yıl)	Kalıntı Değer
- Binalar	50	-
- Uçak gövde ve motorları	25	%10
- Kargo uçakları gövde ve motorları	25	%10
- Gövde büyük bakım	6	-
- Motor büyük bakım	3-8	-
- Yedek motor büyük bakım	3-13	-
- Komponentler	3-18	-
- Tamir edilebilen yedek parçalar	3-7	-
- Simülatörler	25	%10
- Makine ve ekipmanlar	3-20	-
- Döşeme ve demirbaşlar	3-15	-
- Taşıtlar	4-15	-
- Diğer maddi duran varlıklar	4-15	-
- Özel maliyetler	Kira süresi/5 yıl	-

2.4.4 Kiralamalar

Grup, bir sözleşmenin başlangıcında, sözleşmenin kiralama niteliği taşıyıp taşımadığını ya da kiralama işlemi içerip içermediğini değerlendirir. Sözleşmenin, bir bedel karşılığında tanımlanan varlığın kullanımını kontrol etme hakkını belirli bir süre için devretmesi durumunda, bu sözleşme kiralama niteliği taşımaktadır ya da bir kiralama işlemi içermektedir. Grup, bir sözleşmenin tanımlanan bir varlığın kullanımını kontrol etme hakkını belirli bir süre için devredip devretmediğini değerlendirirken aşağıdaki koşulları göz önünde bulundurur:

a) Sözleşmenin tanımlanan varlık içermesi. Bir varlık genellikle sözleşmede açık veya zımni bir şekilde belirtilerek tanımlanır.

b) Varlığın işlevsel bir bölümünün fiziksel olarak ayrı olması veya varlığın kapasitesinin tamamına yakınını temsil etmesi. Tedarikçinin varlığı ikame etme yönünde aslî bir hakka sahip olması ve bundan ekonomik fayda sağlaması durumunda varlık tanımlanmış değildir.

c) Tanımlanan varlığın kullanımından sağlanacak ekonomik yararların tamamına yakınını elde etme hakkının olması,

d) Tanımlanan varlığın kullanımını yönetme hakkının olması. Grup, varlığın nasıl ve ne amaçla kullanılacağına ilişkin kararların önceden belirlenmiş olması durumunda varlığın kullanım hakkına sahip olduğunu değerlendirmektedir. Grup varlığın kullanımını yönetme hakkına aşağıdaki durumlarda sahip olmaktadır:

   i. Grup'un, kullanım süresi boyunca varlığı işletme hakkına sahip olması (veya varlığı kendi belirlediği şekilde işletmeleri için başkalarını yönlendirmesi) ve tedarikçinin bu işletme talimatlarını değiştirme hakkının bulunmaması veya

   ii. Grup'un, kullanım süresi boyunca varlığın nasıl ve ne amaçla kullanılacağını önceden belirleyecek şekilde varlığı (ya da varlığın belirli özelliklerini) tasarlamış olması.

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.4 Kiralamalar (devamı)

Grup, kiralamanın fiilen başladığı tarihte finansal tablolarına bir kullanım hakkı varlığı ve bir kira yükümlülüğü yansıtır.

Kullanım hakkı varlığı

Kullanım hakkı varlığı ilk olarak maliyet yöntemiyle muhasebeleştirilir ve aşağıdakileri içerir:

a) Kira yükümlülüğünün ilk ölçüm tutarı,

b) Kiralamanın fiilen başladığı tarihte veya öncesinde yapılan tüm kira ödemelerinden alınan tüm kiralama teşviklerinin düşülmesiyle elde edilen tutar,

c) Grup tarafından katlanılan tüm başlangıçtaki doğrudan maliyetler ve

d) Dayanak varlığın, kiralamanın hüküm ve koşullarının gerektirdiği duruma getirilmesi için restore edilmesiyle ilgili olarak Grup tarafından katlanılan maliyetler (stok üretimi için katlanılan maliyetler hariç).

Grup maliyet yöntemini uygularken, kullanım hakkı varlığını:

a) Birikmiş amortisman ve birikmiş değer düşüklüğü zararları düşülmüş ve

b) Kira yükümlülüğünün yeniden ölçümüne göre düzeltilmiş maliyeti üzerinden ölçer.

Grup, kullanım hakkı varlığını amortismana tabi tutarken TMS 16, "Maddi Duran Varlıklar" standardında yer alan amortisman hükümlerini uygular.

Kullanım hakkı varlığının değer düşüklüğüne uğramış olup olmadığını belirlemek ve belirlenen herhangi bir değer düşüklüğü zararını muhasebeleştirmek için TMS 36, "Varlıklarda Değer Düşüklüğü" standardını uygular.

Uçak;

Uçak kiralama sözleşmelerinde, kiralama süresi Grup'un sözleşmede yer alan bir uzatma seçeneğini veya erken sonlandırma seçeneğini kullanmanın makul şekilde kesin olduğu durumlar dışında, imzalanan sözleşmelerin iptal edilemez süresine karşılık gelir. TFRS 16, bakım maliyetlerinin kullanım hakkı varlığına dahil edilmesini gerekli kılar. Grup, bakım maliyetlerinin kaçınılabilir ya da kaçınılmaz olduğuna bakarak bakım maliyetinin kullanım hakkı varlığına aktifleştirilip aktifleştirilemeyeceğine karar verir. Grup, kiralanan uçağı ve motorlarını kira sözleşmesinde belirtilen teslim durumuna göre iade etmek zorundadır. Grup, teslim zamanında, eğer uçağın ve motorlarının durumu kararlaştırılan teslim koşullarından farklıysa, sözleşmede belirtilen teslim koşullarına uygun duruma getirmektedir, ya da aradaki farkı nakit olarak kiraya verene ödemektedir. Bakım maliyetleri iki ayrı gruba ayrılabilir; kiralama süresinden bağımsız olarak ortaya çıkan maliyetler ve kiralama süresine bağımlı olarak ortaya çıkan maliyetler. Uçağın kullanımına bağlı maliyetler kullanım hakkı varlık maliyetinin bir parçası olarak kabul edilmez.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.4 Kiralamalar (devamı)

Kullanım hakkı varlığı (devamı)

Gayrimenkul ve diğer kiralamalar;

Kiralama sözleşmelerinde, kiralama süresi Grup'un sözleşmede yer alan bir uzatma seçeneğini veya erken sonlandırma seçeneğini kullanmanın makul şekilde kesin olduğu durumlar dışında, imzalanan sözleşmelerin iptal edilemez süresine karşılık gelir. Ofis, istasyon, araç ve ofis ekipman kiralamalarının gerçeğe uygun değerleri her para birimi için grubun o para birimindeki alternatif borçlanma maliyeti ile hesaplanmaktadır. Havaalanı ve terminallerin kullanımıyla ilgili hizmet sözleşmeleri TFRS 16 amaçları kapsamında kira sözleşmesi niteliği taşımaz. Sözleşmelerde kiraya veren, kiralanan alanı başka bir alanla değiştirme hakkına sahiptir ve bu da sözleşmelerin TFRS 16 kapsamında kira sözleşmesi niteliği taşımaması anlamına gelmektedir. Bu ilkenin istisnası olarak, Grup'un kullanımına adanmış özel salon alanları (lounge areas) vardır ve bu nedenle bunlar kiralama sözleşmelerine dahil edilir.

Kira yükümlülüğü

Kiralamanın fiilen başladığı tarihte, Grup kira yükümlülüğünü o tarihte gerçekleşmemiş olan kira ödemelerinin bugünkü değeri üzerinden ölçer. Kira ödemeleri, kiralamadaki zımnî faiz oranının kolaylıkla belirlenebilmesi durumunda, bu oran kullanılarak; zımnî faiz oranın kolaylıkla belirlenememesi durumunda ise kiracının alternatif borçlanma faiz maliyeti kullanılarak iskonto edilir. Alternarif borçlanma maliyeti, Grup şirketlerinin kontrat tarihlerindeki borçlanma oranları dikkate alınarak belirlenmiştir.

Grup'un kira yükümlülüğünün ölçümüne dâhil olan ve kiralamanın fiilen başladığı tarihte gerçekleşmemiş olan kira ödemeleri aşağıdakilerden oluşur:

a) Sabit ödemelerden her türlü kiralama teşvik alacaklarının düşülmesiyle elde edilen tutar,

b) Bir endeks ya da orana bağlı olan, ilk ölçümü kiralamanın fiilen başladığı tarihte bir endeks veya oran kullanılarak yapılan kira ödemeleri,

c) Kiralama süresinin kiracının kiralamayı sonlandırmak için bir opsiyon kullanacağını göstermesi durumunda, kiralamanın sonlandırılmasına ilişkin ceza ödemeleri.

Kiralamanın fiilen başladığı tarihten sonra Grup, kira yükümlülüğünü aşağıdaki şekilde ölçer:

a) Defter değerini, kira yükümlülüğündeki faizi yansıtacak şekilde artırır,

b) Defter değerini, yapılmış olan kira ödemelerini yansıtacak şekilde azaltır ve

c) Defter değerini, varsa yeniden değerlendirmeleri ve yeniden yapılandırmaları yansıtacak şekilde yeniden ölçer. Grup, kira yükümlülüğünün yeniden ölçüm tutarını, kullanım hakkı varlığında düzeltme olarak finansal tablolarına yansıtır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.4 Kiralamalar (devamı)

Kısa vadeli kiralamalar ve dayanak varlığın düşük değerli olduğu kiralamalar

Grup, kısa vadeli kiralama kayıt muafiyetini, kısa vadeli makine ve teçhizat kiralama sözleşmelerine uygulamaktadır (yani, başlangıç tarihinden itibaren 12 ay veya daha kısa bir kiralama süresi olan ve bir satın alma opsiyonu olmayan varlıklar). Aynı zamanda, düşük değerli varlıkların muhasebeleştirilmesi muafiyetini, kira bedelinin düşük değerli olduğu düşünülen ofis ekipmanlarına da uygulamaktadır. Kısa vadeli kiralama sözleşmeleri ve düşük değerli varlıkların kiralama sözleşmeleri, kiralama süresi boyunca doğrusal yönteme göre gider olarak kaydedilir.

2.4.5 Maddi Olmayan Duran Varlıklar

Maddi olmayan duran varlıklar, iktisap edilmiş hakları, bilgi sistemlerini ve bilgisayar yazılımlarını içermektedir. Maddi olmayan duran varlıklar, maliyet değerlerinden, birikmiş amortisman ve değer düşüklüğü zararı düşüldükten sonraki net değeri ile belirtilir. Diğer maddi olmayan varlıklar ise faydalı ömürleri olan 3 ve 5 yıl boyunca doğrusal amortisman yöntemi kullanılarak amortismana tabi tutulmaktadır. Slot hakları ise; süre konusunda herhangi bir sınırlandırma olmadığından dolayı, sınırsız yararlı ömre sahip maddi olmayan duran varlık kapsamında değerlendirilmiştir.

Şerefiye

Bağlı ortaklık edinimlerinden doğan şerefiye, maddi olmayan duran varlıklar içerisinde gösterilir. Şerefiye, maliyet değerinden kalıcı değer kayıpları düşülerek ölçülür.

2.4.6 Varlıklarda Değer Düşüklüğü

Grup, ilgili raporlama tarihinde, bir varlığa ilişkin değer kaybının olduğuna dair herhangi bir gösterge olup olmadığını değerlendirir. Eğer böyle bir gösterge mevcutsa, o varlığın geri kazanılabilir tutarı tahmin edilir. Eğer söz konusu varlığın veya o varlığa ait nakit üreten herhangi bir biriminin kayıtlı değeri, kullanım veya satış yoluyla geri kazanılacak tutarından yüksekse değer düşüklüğü meydana gelmiştir. Geri kazanılabilir tutar varlığın net satış fiyatı ile kullanım değerinden yüksek olanı seçilerek bulunur. Kullanım değeri, bir varlığın sürekli kullanımından ve faydalı ömrü sonunda elden çıkarılmasından elde edilmesi beklenen nakit akımlarının tahmin edilen bugünkü değeridir. Değer düşüklüğü kayıpları konsolide kar veya zararda muhasebeleştirilir.

Bir varlıkta oluşan değer düşüklüğü kaybı, o varlığın geri kazanılabilir tutarındaki müteakip artışın, değer düşüklüğünün kayıtlara alınmalarını izleyen dönemlerde ortaya çıkan bir olayla ilişkilendirilebilmesi durumunda daha önce değer düşüklüğü ayrılan tutarı geçmeyecek ve varlığın hiç değer düşüklüğü muhasebeleştirilmemiş şekilde amortismana tabi tutulmaya devam edilerek bulunacak net defter değerini arttırmayacak şekilde geri çevrilir ve gelir olarak konsolide finansal tablolara yansıtılır.

Grup, değer düşüklüğü testi yapılacak en alt seviye nakit yaratan birim olarak topluca uçaklarını, yedek motorlarını ve simülatörlerini (uçaklar) belirlemiştir ve değer düşüklüğü hesaplaması Uçaklar için toplu bazda yapılmaktadır. Grup, uçakların net defter değerlerinin geri kazanılabilir değerlerini aşıp aşmadığını kontrol ederken, geri kazanılabilir değer tespitinde kullanım değeri ile satış masrafları düşülmüş ABD Doları cinsinden net satış fiyatlarının yüksek olanını kullanmaktadır. Uçaklar için net satış fiyatı, uluslararası ikinci el uçak fiyat kataloglarına göre tespit edilmektedir.

Net defter değerleri ile geri kazanılabilir değerler arasındaki farktaki dönemsel değişimler esas faaliyetlerden diğer gelir/gider grubu altında kaydedilmektedir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.7 Borçlanma Maliyetleri

Kullanıma ve satışa hazır hale getirilmesi önemli ölçüde zaman isteyen varlıklar (özellikli varlıklar) söz konusu olduğunda, satın alınması, yapımı veya üretimi ile doğrudan ilişkilendirilen borçlanma maliyetleri, ilgili varlık kullanıma veya satışa hazır hale getirilene kadar varlığın maliyetine dahil edilmektedir. Yatırımla ilgili kredinin henüz harcanmamış kısmının geçici süre ile finansal yatırımlarda değerlendirilmesiyle elde edilen finansal yatırım geliri aktifleştirmeye uygun borçlanma maliyetlerinden mahsup edilir. Diğer tüm borçlanma maliyetleri, oluştukları dönemde kar veya zararda kaydedilmektedir.

2.4.8 Finansal Araçlar

(a) Finansal Varlıklar

Finansal varlık ve borçlar, Grup'un bu finansal araçlara hukuki olarak taraf olması durumunda Grup'un konsolide finansal tablolarında yer alır. Gerçeğe uygun değer farkı kar veya zarara yansıtılan ve gerçeğe uygun değerinden kayıtlara alınan finansal varlıklar haricindeki finansal yatırımlar, gerçeğe uygun piyasa değerinden alım işlemiyle doğrudan ilişkili harcamalar düşüldükten sonra kayıtlara alınır.

Grup finansal varlıklarla ilgili sözleşme uyarınca meydana gelen nakit akışları ile ilgili hakları sona erdiğinde veya ilgili haklarını, bu finansal varlık ile ilgili bütün risk ve getirilerinin sahipliğini bir alım satım işlemiyle devrettiğinde söz konusu finansal varlığı kayıtlarından çıkarır. Grup tarafından devredilen finansal varlıklardan yaratılan veya elde tutulan her türlü hak, ayrı bir varlık veya yükümlülük olarak muhasebeleştirilir.

Yatırımlar, yatırım araçlarının ilgili piyasa tarafından belirlenen süreye uygun olarak teslimatı koşulunu taşıyan bir kontrata bağlı olan ticari işlem tarihinde kayıtlara alınır.

TFRS 9'a göre, bir finansal varlık ilk defa finansal tablolara alınması sırasında; İtfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülen; gerçeğe uygun değer (GUD) farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülen – borçlanma araçları; GUD farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülen – özkaynak araçları veya GUD farkı kar veya zarara yansıtılarak ölçülen olarak sınıflandırılır. TFRS 9 kapsamındaki finansal varlıkların sınıflandırılması, genellikle, finansal varlıkların yönetimi için işletmenin kullandığı iş modeli ve finansal varlığın sözleşmeye bağlı nakit akışlarının özelliklerine dayanmaktadır. Standart kapsamında saklı türevlerin finansal varlıktan ayrılma zorunluluğu ortadan kaldırılmış olup bir hibrid sözleşmenin bir bütün olarak ne şekilde sınıflandırılacağı değerlendirilmelidir.

Bir finansal varlık, aşağıdaki her iki şartın birden sağlanması ve GUD farkı kar veya zarara yansıtılarak ölçülen olarak sınıflandırılmaması durumunda itfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülür:

- Finansal varlığın sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutulması ve,

- Finansal varlığa ilişkin sözleşme şartlarının, belirli tarihlerde sadece anapara ve anapara bakiyesinden kaynaklanan faiz ödemelerini içeren nakit akışlarına yol açması.

Bir borçlanma aracı, aşağıdaki her iki şartın birden sağlanması ve GUD farkı kar veya zarara yansıtılarak ölçülen olarak sınıflanmaması durumunda GUD farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülür:

- Finansal varlığın sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini ve finansal varlıkların satılmasını amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutulması ve

- Finansal varlığa ilişkin sözleşme şartlarının, belirli tarihlerde sadece anapara ve anapara bakiyesinden kaynaklanan faiz ödemelerini içeren nakit akışlarına yol açması.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.8 Finansal Araçlar (devamı)

(a) Finansal Varlıklar (devamı)

Ticari amaçla elde tutulmayan özkaynak araçlarına yapılan yatırımların ilk defa finansal tablolara alınmasında, gerçeğe uygun değerindeki sonraki değişikliklerin diğer kapsamlı gelirde sunulması konusunda geri dönülemeyecek bir tercihte bulunulabilir. Bu tercihin seçimi her bir yatırım bazında yapılabilir.

Yukarıda belirtilen itfa edilmiş maliyeti üzerinden ya da GUD farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülmeyen tüm finansal varlıklar GUD farkı kar veya zarara yansıtılarak ölçülür. Bunlar, türev finansal varlıkları da içermektedir. Finansal varlıkların ilk defa finansal tablolara alınması sırasında, finansal varlıkların farklı şekilde ölçümünden ve bunlara ilişkin kazanç veya kayıpların farklı şekilde finansal tablolara alınmasından kaynaklanacak bir muhasebe uyumsuzluğunu ortadan kaldırması veya önemli ölçüde azaltması şartıyla bir finansal varlığın geri dönülemez bir şekilde gerçeğe uygun değer değişimi kar veya zarara yansıtılarak ölçülen olarak tanımlanabilir.

Gerçeğe uygun değer değişimleri kar veya zarara yansıtılanlar dışındaki finansal varlıkların (ilk defa finansal tablolara alınması sırasında işlem bedeli üzerinden ölçülen ve önemli bir finansman bileşenine sahip olmayan ticari alacaklar haricinde) ilk ölçümünde, bunların edinimiyle veya ihracıyla doğrudan ilişkilendirilebilen işlem maliyetleri de gerçeğe uygun değere ilave edilerek ölçülür.

Aşağıdaki muhasebe politikaları finansal varlıkların sonraki ölçümlerinde geçerlidir.

GUD farkı kar/zarara yansıtılarak ölçülen finansal varlıklar	Bu varlıklar sonraki ölçümlerinde gerçeğe uygun değerleri üzerinden ölçülür. Herhangi bir faiz veya temettü geliri dahil olmak üzere, bunlarla ilgili net kazançlar ve kayıplar kar veya zararda muhasebeleştirilir.
İtfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülen finansal varlıklar	Bu varlıklar sonraki ölçümlerinde etkin faiz yöntemi kullanılarak itfa edilmiş maliyetinden ölçülür. İtfa edilmiş maliyetleri varsa değer düşüklüğü zararları tutarı kadar azaltılır. Faiz gelirleri, yabancı para kazanç ve kayıpları ve değer düşüklükleri kar veya zararda muhasebeleştirilir. Bunların finansal durum tablosu dışı bırakılmasından kaynaklanan kazanç veya kayıplar kar veya zararda muhasebeleştirilir.
GUD farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülen borçlanma araçları	Bu varlıklar sonraki dönemlerde gerçeğe uygun değeri üzerinden ölçülür. Etkin faiz yöntemi kullanılarak hesaplanan faiz geliri, yabancı para kazanç ve kayıpları ve değer düşüklükleri kar veya zararda muhasebeleştirilir. Diğer kazanç ve kayıplar ise diğer kapsamlı gelirde muhasebeleştirilir. Finansal varlıklar finansal durum tablosu dışı bırakıldığında daha önceden diğer kapsamlı gelire yansıtılan toplam kazanç veya kayıplar kar veya zararda yeniden sınıflandırılır.
GUD farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan özkaynak araçları	Bu varlıklar sonraki dönemlerde gerçeğe uygun değeri üzerinden ölçülür. Temettüler, açıkça yatırımın maliyetinin bir kısmının geri kazanılması niteliğinde olmadıkça kar veya zararda muhasebeleştirilir. Diğer net kazanç ve kayıplar diğer kapsamlı gelirde muhasebeleştirilir ve kar veya zararda yeniden sınıflandırılmazlar.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.8 Finansal Araçlar (devamı)

(a) Finansal Varlıklar (devamı)

Kurumsal borçlanma senetleri faiz geliri elde etmek için Grup'un hazine departmanı tarafından ayrı bir portföyde tutulmaktadır. Ancak duruma göre Grup'un likidite gereksinimlerini karşılamak için satılabilmektedir. Grup bu senetleri sözleşmeli nakit akışının toplanması ve senetlerin satışını hedefleyen bir iş modeliyle elinde tutmaktadır. Kurumsal borçlanma senetlerine ilişkin sözleşme şartları belirli tarihlerde anapara ve anapara bakiyesine ait faiz ödemeleriyle nakit akışında artışa sebep olmaktadır. Bu nedenle bu varlıklar TFRS 9 kapsamında finansal varlık olarak sınıflandırılmıştır. Devlet borçlanma senetleri ve kurumsal borçlanma senetleri gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar olarak muhasebeleştirilmektedir.

Nakit ve nakit benzerleri

Nakit ve nakit benzeri kalemler, nakit para, vadesiz mevduat ve satın alım tarihinden itibaren vadeleri üç ay veya üç aydan daha az olan, hemen nakde çevrilebilecek olan ve önemli tutarda değer değişikliği riskini taşımayan yüksek likiditeye sahip diğer kısa vadeli yatırımlardır. Bu varlıkların defter değeri gerçeğe uygun değerlerine yakındır.

Alacaklar

Ticari ve diğer alacaklar, ilk kayıt tarihinde gerçeğe uygun değerleri ile muhasebeleştirilmektedirler. İlk kayıt tarihinden sonraki raporlama dönemlerinde, etkin faiz yöntemi kullanılarak iskonto edilmiş maliyeti üzerinden gösterilmişlerdir.

Finansal Varlıklarda Değer Düşüklüğü

Finansal varlıklarda değer düşüklüğü, itfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülen finansal varlıklar, sözleşme varlıkları ve GUD farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülen borçlanma araçları için geçerli olmakla birlikte, özkaynak araçlarına yapılan yatırımlar için uygulanmamaktadır.

İtfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar ticari alacaklar ve nakit ve nakit benzerlerinden oluşmaktadır.

Grup, ticari alacaklar ve sözleşme varlıklarına ilişkin değer düşüklüğünün hesaplanmasında ömür boyu beklenen kredi zararına (BKZ) göre ölçüm yapmıştır. Bir finansal varlığın kredi riskinin ilk muhasebeleştirilmesinden itibaren önemli ölçüde artmış olup olmadığının belirlenmesinde ve BKZ'lerin tahmin edilmesinde, Grup beklenen erken ödemelerin etkileri dahil beklenen kredi zararlarının tahminiyle ilgili olan ve aşırı maliyet veya çabaya katlanılmadan elde edilebilen makul ve desteklenebilir bilgiyi dikkate alır. Bu bilgiler, Grup'un geçmiş kredi zararı tecrübelerine dayanan ve ileriye dönük bilgiler içeren nicel ve nitel bilgi ve analizleri içerir. Grup, bir finansal varlık üzerindeki kredi riskinin, vadesinin 30 gün geçmesi durumunda önemli ölçüde arttığını varsaymaktadır.

Grup, bir finansal varlığı aşağıdaki durumlarda temerrüde düşmüş olarak dikkate alır:

- Grup tarafından teminatın kullanılması (eğer varsa) gibi işlemlere başvurmaksızın borçlunun kredi yükümlülüğünü tam olarak yerine getirmemesi.

Bir finansal aracın düşük kredi riskine sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla işletme, iç kredi riski derecelendirmelerini ya da düşük kredi riskinin küresel olarak kabul gören bir tanımıyla uyumlu olan ve değerlendirilen finansal araçların türünü ve risklerini dikkate alan diğer metodolojileri kullanabilir. BKZ'lerin ölçüleceği azami süre, Grup'un kredi riskine maruz kaldığı azami sözleşme süresidir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.8 Finansal Araçlar (devamı)

(a) Finansal Varlıklar (devamı)

BKZ'lerin Ölçümü

BKZ'ler finansal aracın beklenen ömrü boyunca kredi zararlarının olasılıklarına göre ağırlıklandırılmış bir tahminidir. Diğer bir ifadeyle tüm nakit açıklarının bugünkü değeri üzerinden ölçülen kredi zararlarıdır (örneğin, sözleşmeye istinaden işletmeye yapılan nakit girişleri ile işletmenin tahsil etmeyi beklediği nakit akışları arasındaki farktır). BKZ'ler finansal varlığın etkin faiz oranı üzerinden iskonto edilir.

Kredi değer düşüklüğüne uğramış finansal varlıklar

Her raporlama dönemi sonunda, Grup itfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıkların ve GUD farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan borçlanma varlıklarının değer düşüklüğüne uğrayıp uğramadığını değerlendirir. Bir finansal varlığın gelecekteki tahmini nakit akışlarını olumsuz şekilde etkileyen bir veya birden fazla olay gerçekleştiğinde söz konusu finansal varlık kredi-değer düşüklüğüne uğramıştır.

Değer Düşüklüğünün Sunumu

İtfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklara ilişkin zarar karşılıkları, varlıkların brüt defter değerinden düşülür.

Gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülen borçlanma araçları için oluşan zarar karşılığı, finansal varlığın finansal durum tablosundaki defter değerini azaltmak yerine diğer kapsamlı gelire yansıtılır.

(b) Finansal Yükümlülükler

Grup'un finansal yükümlülükleri ve özkaynak araçları, sözleşmeye bağlı düzenlemelere ve finansal bir yükümlülüğün ve özkaynağa dayalı bir aracın tanımlanma esasına göre sınıflandırılır. Grup'un tüm borçları düşüldükten sonra kalan varlıklarındaki hakkı temsil eden sözleşme özkaynağa dayalı finansal araçtır. Belirli finansal yükümlülükler ve özkaynağa dayalı finansal araçlar için uygulanan muhasebe politikaları aşağıda belirtilmiştir.

Finansal yükümlülükler ya gerçeğe uygun değer farkı kâr veya zarara yansıtılan finansal yükümlülükler olarak ya da diğer finansal yükümlülükler olarak sınıflandırılır.

Gerçeğe uygun değer farkı kâr veya zarara yansıtılan finansal yükümlülükler

Gerçeğe uygun değer farkı kâr veya zarara yansıtılan finansal yükümlülükler, gerçeğe uygun değeriyle kayda alınır ve her raporlama döneminde, raporlama tarihindeki gerçeğe uygun değeriyle yeniden değerlenir. Gerçeğe uygun değerlerindeki değişim, kar / zararda muhasebeleştirilir.

Diğer finansal yükümlülükler

Diğer finansal yükümlülükler, finansal borçlar dahil başlangıçta işlem maliyetlerinden arındırılmış gerçeğe uygun değerleriyle muhasebeleştirilir. Diğer finansal yükümlülükler sonraki dönemlerde etkin faiz oranı üzerinden hesaplanan faiz gideri ile birlikte etkin faiz yöntemi kullanılarak itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilir. Etkin faiz yöntemi, finansal yükümlülüğün itfa edilmiş maliyetlerinin hesaplanması ve ilgili faiz giderinin ilişkili olduğu döneme dağıtılması yöntemidir. Etkin faiz oranı; finansal aracın beklenen ömrü boyunca veya uygun olması durumunda daha kısa bir zaman dilimi süresince gelecekte yapılacak tahmini nakit ödemelerini tam olarak ilgili finansal yükümlülüğün net bugünkü değerine indirgeyen orandır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.8 Finansal Araçlar (devamı)

Türev finansal araçlar ve finansal riskten korunma muhasebesi

Grup, TFRS 9 kapsamında operasyonel işlemlerinden kaynaklanan döviz kuru, akaryakıt fiyatındaki dalgalanma ve faiz oranı riskinden korunmak için kur forward ve kur opsiyonları, faiz swap ve opsiyonları ile akaryakıt swap ve opsiyonları gibi çeşitli finansal türev araçları kullanmaktadır.

Grup faiz maliyetlerinin karşılanabilir seviyede tutulması amacıyla finansal kiralama yükümlülüklerine ait değişken faiz geri ödemeli ABD Doları, Avro ve JPY borçlarının bir kısmı için türev ürünlerle riskten korunma işlemi gerçekleştirmektedir. Değişken faizli finansal kiralama yükümlülüklerinden kaynaklanan ve nakit akım risklerine karşı riskten korunma muhasebesine konu edilen bu türev araçların gerçeğe uygun değerlerindeki değişimin riskten korunmada etkin olan kısmı, özkaynaklar altında nakit akım riskinden korunma fonu içerisinde muhasebeleştirilmektedir.

Akaryakıt fiyatında oluşacak değişimlerin nakit akışı ve kârlılık üzerindeki etkisinin makul ve yönetilebilir bir seviyede tutulabilmesi amacıyla en fazla gelecek 24 aylık dönemi kapsayacak vadede ve bir sonraki ayın öngörülen yakıt tüketiminin en fazla %60'lık kısmına ulaşacak miktarda riskten korunma işlemleri yapılabilmektedir. İlgili işlemlerde swap ve opsiyon temelli primli veya primsiz türev enstrümanlar kullanılabilmektedir.

Döviz kurlarındaki dalgalanmaların sebep olacağı finansal riskin yönetilebilmesi amacıyla, döviz kuru riskinden korunma stratejisi uygulanmaya başlanmıştır. Grup temel olarak JPY'de kısa pozisyona sahip olduğu için oluşturulan stratejide JPY'deki kısa pozisyonun kapatılması amaçlanmaktadır. USD/JPY için orta/uzun vadede öngörülen Japon Yeni açık pozisyonun kısmen ya da tamamen kapatılması amacıyla işlemler gerçekleştirilir. Enstrüman olarak maliyetsiz swap ürünü başta olmak üzere piyasa şartlarına uygun türev enstrümanlar kullanılabilir.

2018 yılından itibaren, yatırım finansmanı için kullanılan uzun vadeli krediler, gerçekleşme olasılığı yüksek aynı cins gelirler nedeniyle maruz kalınan kur riskine karşı korunma aracı olarak tanımlanmıştır. Türev finansal araçların kullanımı, Grup'un risk yönetim stratejisine uygun olarak türev finansal araçların kullanımı ile ilgili kararların Yönetim Kurulu tarafından onaylandığı Grup politikası doğrultusunda yönetilmektedir.

Finansal riskten korunma muhasebesine, finansal riskten korunma aracının kullanım süresinin dolması, satılması ya da kullanılması veya finansal riskten korunma muhasebesi için gerekli şartları karşılayamaz hale geldiği durumda son verilir. İlgili tarihte, özkaynak içerisinde kayda alınmış olan finansal riskten korunma aracından kaynaklanan kümülatif kazanç veya zarara işlemin gerçekleşmesinin beklendiği tarihe kadar özkaynakta yer verilmeye devam edilir. Finansal riskten korunan işlem gerçekleşmez ise özkaynak içindeki kümülatif net kazanç veya zarar, dönemin kar veya zararına kaydedilir.

Türev finansal araçlar, sözleşme tarihindeki gerçeğe uygun değeri ile kayıt altına alınır ve sonraki raporlama dönemlerinde gerçeğe uygun değer ile tekrar hesaplanır. Gelecekteki nakit akımlarının finansal riskten korunması olarak belirlenen ve bu konuda etkin olan türev finansal araçların gerçeğe uygun değerindeki değişiklikler doğrudan özkaynak içerisinde etkin olmayan kısmı ise doğrudan kar veya zararda kayıtlara alınır.

2.4.9 Kur Değişiminin Etkileri

Yıl içerisinde gerçekleşen döviz işlemleri, işlem tarihindeki kurlar kullanılarak ABD Doları'na çevrilmektedir. Bilançoda yer alan dövize bağlı varlık ve borçlar, bilanço tarihinde geçerli olan kurlar kullanılarak ABD Doları'na çevrilmiştir.

Bu çevrimden ve dövizli işlemlerin tahsil/tediyelerinden kaynaklanan kambiyo karları/zararları kar veya zararda yer almaktadır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.9 Kur Değişiminin Etkileri (devamı)

31 Aralık 2025, 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla dönem sonu ve ortalama ABD Doları/TL kuru aşağıdaki gibidir:

	Dönem Sonu Alış Kuru	Dönem Sonu Satış Kuru	Ortalama Kur
31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıl	42,8457	42,9229	39,4384
31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıl	35,2803	35,3438	32,7825
31 Aralık 2023 tarihinde sona eren yıl	29,3973	29,4502	23,7482

31 Aralık 2025, 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla dönem sonu ve ortalama Avro/ABD Doları kuru aşağıdaki gibidir:

	Dönem Sonu Alış Kuru	Dönem Sonu Satış Kuru	Ortalama Kur
31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıl	1,1737	1,1737	1,1323
31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıl	1,0413	1,0413	1,0824
31 Aralık 2023 tarihinde sona eren yıl	1,1121	1,1121	1,0816

2.4.10 Hisse Başına Kazanç

Hisse başına kazanç, net karın ilgili dönem içinde mevcut hisselerin ağırlıklı ortalama adedine bölünmesi ile tespit edilir. Türkiye'de şirketler, sermayelerini, hissedarlarına geçmiş yıl karlarından dağıttıkları "bedelsiz hisse" yolu ile arttırabilmektedirler. Hisse başına kazanç hesaplanırken, bu bedelsiz hisse ihracı çıkarılmış hisseler olarak sayılır. Dolayısıyla hisse başına kazanç hesaplamasında kullanılan ağırlıklı hisse adedi ortalaması, hisselerin bedelsiz olarak çıkarılmasını geriye dönük olarak uygulamak suretiyle elde edilir.

Temettü

Temettü borçları, kar dağıtımının bir unsuru olarak beyan edildiği dönemde yükümlülük olarak konsolide finansal tablolara yansıtılır.

2.4.11 Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar

Raporlama tarihinden sonraki olaylar; bilanço tarihi ile bilançonun yayımı için yetkilendirilme tarihi arasındaki tüm olayları kapsar.

Grup, bilanço tarihinden sonraki düzeltme gerektiren olayların ortaya çıkması durumunda, finansal tablolara alınan tutarları bu yeni duruma uygun şekilde düzeltir.

2.4.12 Karşılıklar, Koşullu Varlık ve Yükümlülükler

Geçmiş olaylardan kaynaklanan mevcut bir yükümlülüğün bulunması, yükümlülüğün yerine getirilmesinin muhtemel olması ve söz konusu yükümlülük tutarının güvenilir bir şekilde tahmin edilebilir olması durumunda finansal tablolarda karşılık ayrılır. Karşılık olarak ayrılan tutar, yükümlülüğe ilişkin risk ve belirsizlikler göz önünde bulundurularak, bilanço tarihi itibarıyla yükümlülüğün yerine getirilmesi için yapılacak harcamanın tahmin edilmesi yoluyla hesaplanır.

Karşılığın, mevcut yükümlülüğün karşılanması için gerekli tahmini nakit akımlarını kullanarak ölçülmesi durumunda söz konusu karşılığın defter değeri, ilgili nakit akımlarının bugünkü değerine eşittir. Karşılığın ödenmesi için gerekli olan ekonomik faydanın bir kısmı ya da tamamının üçüncü taraflarca karşılanmasının beklendiği durumlarda, tahsil edilecek tutar, ilgili tutarın tahsil edilmesinin hemen hemen kesin olması ve güvenilir bir şekilde ölçülmesi halinde varlık olarak muhasebeleştirilir.

Ekonomik açıdan dezavantajlı sözleşmeler

Ekonomik açıdan dezavantajlı sözleşmelerden kaynaklanan mevcut yükümlülükler, karşılık olarak hesaplanır ve muhasebeleştirilir.

Grup'un, sözleşmeye bağlı yükümlülüklerini yerine getirmek için katlanılacak kaçınılmaz maliyetlerin bahse konu sözleşmeye ilişkin olarak elde edilmesi beklenen ekonomik faydaları aşan sözleşmesinin bulunması halinde, ekonomik açıdan dezavantajlı sözleşmenin var olduğu kabul edilir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.13 Finansal Bilgilerin Bölümlere Göre Raporlanması

Grup'un, yönetim tarafından performanslarını değerlendirme ve kaynak dağılımına karar vermek için kullandığı bilgileri içeren, hava taşımacılığı ve uçak teknik bakım faaliyetleri olmak üzere iki faaliyet bölümü bulunmaktadır. Grup yönetimi, bölümlerin performansını değerlendirirken TFRS'ye uygun olarak hesaplanan faaliyet karını kullanmaktadır. Grup'un faaliyetlerine ilişkin karar almaya yetkili mercii düzenli olarak gözden geçirilmektedir. Grup'un faaliyetlerine ilişkin karar almaya yetkili mercii Yönetim Kurulu'dur.

2.4.14 Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller

Yatırım amaçlı gayrimenkuller, kira ve/veya değer artış kazancı elde etmek amacıyla elde tutulan gayrimenkuller olup, maliyet değerinden birikmiş amortisman ve varsa birikmiş değer düşüklükleri düşüldükten sonraki tutarlar ile gösterilmektedirler. Kabul gören kriterlere uyması durumunda bilançoda yer alan tutara, var olan yatırım amaçlı gayrimenkulün herhangi bir kısmını değiştirmenin maliyeti dahil edilir.

Yatırım amaçlı gayrimenkuller, satılmaları veya kullanılamaz hale gelmeleri ve satışından gelecekte herhangi bir ekonomik yarar sağlanamayacağının belirlenmesi durumunda bilanço dışı bırakılırlar. Yatırım amaçlı gayrimenkulün kullanım süresini doldurmasından veya satışından kaynaklanan kar/zarar, oluştukları dönemde kar veya zarar tablosuna dahil edilir.

2.4.15 Kurum Kazancı Üzerinden Hesaplanan Vergiler

Türk Vergi Mevzuatı, Grup ve bağlı ortaklıklarına konsolide vergi beyannamesi hazırlaması izni vermediğinden, ekli konsolide finansal tablolarda da yansıtıldığı üzere, vergi karşılıkları her bir işletme bazında ayrı olarak hesaplanmıştır.

Gelir vergisi gideri, cari vergi ve ertelenmiş vergi giderinin toplamından oluşur.

Cari vergi

Cari yıl vergi yükümlülüğü, dönem karının vergiye tabi olan kısmı üzerinden hesaplanır. Vergiye tabi kar, diğer yıllarda vergilendirilebilir ya da vergiden indirilebilir kalemler ile vergilendirilmesi ya da vergiden indirilmesi mümkün olmayan kalemleri hariç tutması nedeniyle, kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosunda yer verilen kardan farklılık gösterir. OECD'nin Sütun 2 mevzuatı sebebiyle tahakkuk eden vergiler de bu bölümde gösterilmektedir.

Ertelenmiş vergi

Ertelenmiş vergi yükümlülüğü veya varlığı, varlıkların ve yükümlülüklerin finansal tablolarda gösterilen tutarları ile yasal vergi matrahı hesabında dikkate alınan tutarları arasındaki geçici farklılıkların bilanço yöntemine göre vergi etkilerinin yasallaşmış vergi oranları dikkate alınarak hesaplanmasıyla belirlenmektedir.

Ertelenmiş vergi yükümlülükleri vergilendirilebilir geçici farkların tümü için hesaplanırken, indirilebilir geçici farklardan oluşan ertelenmiş vergi varlıkları, gelecekte vergiye tabi kar elde etmek suretiyle söz konusu farklardan yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması şartıyla hesaplanmaktadır. Bahse konu varlık ve yükümlülükler, ticari ya da mali kar/zararı etkilemeyen işleme ilişkin geçici fark, şerefiye veya diğer varlık ve yükümlülüklerin ilk defa finansal tablolara alınmasından (işletme birleşmeleri dışında) kaynaklanıyorsa muhasebeleştirilmez.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.15 Kurum Kazancı Üzerinden Hesaplanan Vergiler (devamı)

Ertelenmiş vergi (devamı)

Ertelenmiş vergi yükümlülükleri, Grup'un geçici farklılıkların ortadan kalkmasını kontrol edebildiği ve yakın gelecekte bu farkın ortadan kalkma olasılığının düşük olduğu durumlar haricinde, bağlı ortaklık ve iştiraklerdeki yatırımlar ve iş ortaklıklarındaki paylar ile ilişkilendirilen vergilendirilebilir geçici farkların tümü için hesaplanır. Bu tür yatırım ve paylar ile ilişkilendirilen vergilendirilebilir geçici farklardan kaynaklanan ertelenmiş vergi varlıkları, yakın gelecekte vergiye tabi yeterli kar elde etmek suretiyle söz konusu farklardan yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması ve gelecekte ilgili farkların ortadan kalkmasının muhtemel olması şartlarıyla hesaplanmaktadır.

Ertelenmiş vergi varlığının kayıtlı değeri, her bilanço tarihi itibarıyla gözden geçirilir. Ertelenmiş vergi varlığının kayıtlı değeri, bir kısmının veya tamamının sağlayacağı faydanın elde edilmesine imkan verecek düzeyde mali kar elde etmenin muhtemel olmadığı ölçüde azaltılır.

Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri varlıkların gerçekleşeceği veya yükümlülüklerin yerine getirileceği dönemde geçerli olması beklenen ve bilanço tarihi itibarıyla yasallaşmış veya önemli ölçüde yasallaşmış vergi oranları ve vergi düzenlemeleri üzerinden hesaplanır. Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülüklerinin hesaplanması sırasında, Grup'un bilanço tarihi itibarıyla varlıklarının defter değerini geri kazanması ya da yükümlülüklerini yerine getirmesi için tahmin ettiği yöntemlerin vergi sonuçları dikkate alınır.

Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri, cari vergi varlıklarıyla cari vergi yükümlülüklerini mahsup etme ile ilgili yasal bir hakkın olması veya söz konusu varlık ve yükümlülüklerin aynı vergi mercii tarafından toplanan gelir vergisiyle ilişkilendirilmesi ya da Grup'un cari vergi varlık ve yükümlülüklerini netleştirmek suretiyle ödeme niyetinin olması durumunda mahsup edilir.

Dönem cari ve ertelenmiş vergisi

Doğrudan özkaynakta alacak ya da borç olarak muhasebeleştirilen kalemler (ki bu durumda ilgili kalemlere ilişkin ertelenmiş vergi de doğrudan özkaynakta muhasebeleştirilir) ile ilişkilendirilen ya da işletme birleşmelerinin ilk kayda alınmından kaynaklananlar haricindeki cari vergi ile döneme ait ertelenmiş vergi, kar veya zararda gider ya da gelir olarak muhasebeleştirilir. İşletme birleşmelerinde, şerefiye hesaplanmasında ya da satın alanın, satın alınan bağlı ortaklığın tanımlanabilen varlık, yükümlülük ve şarta bağlı borçlarının gerçeğe uygun değerinde elde ettiği payın satın alım maliyetini aşan kısmının belirlenmesinde vergi etkisi göz önünde bulundurulur.

2.4.16 Devlet Teşvik ve Yardımları

Devlet teşviği, işletmenin teşviğin elde edilmesi için gerekli koşulları yerine getireceğine ve teşviğin elde edileceğine dair makul bir güvence olmadan finansal tablolara yansıtılmaz.

Devlet teşvikleri, bu teşviklerle karşılanması amaçlanan maliyetlerin gider olarak muhasebeleştirildiği dönemler boyunca sistematik şekilde kar veya zarara yansıtılır. Bir finansman aracı olan devlet teşvikleri, finanse ettikleri harcama kalemini netleştirmek amacıyla kar veya zararda muhasebeleştirilmek yerine, kazanılmamış gelir olarak finansal durum tablosu (bilanço) ile ilişkilendirilmekte ve ilgili varlıkların ekonomik ömrü boyunca sistematik şekilde kar veya zarara yansıtılmaktadır.

Önceden gerçekleşmiş gider veya zararları karşılamak ya da işletmeye gelecekte herhangi bir maliyet gerektirmeksizin acil finansman desteği sağlamak amacıyla verilen devlet teşvikleri, tahsil edilebilir hale geldiği dönemde kar veya zararda muhasebeleştirilir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.17 Çalışanlara Sağlanan Faydalar/Kıdem Tazminatları

Türkiye'de mevcut kanunlar ve toplu iş sözleşmeleri hükümlerine göre kıdem tazminatı, emeklilik veya işten çıkarılma durumunda ödenmektedir. TMS 19, Çalışanlara Sağlanan Faydalar Standardı ("TMS 19") uyarınca söz konusu türdeki ödemeler tanımlanmış emeklilik fayda planları olarak nitelendirilir.

Bilançoda muhasebeleştirilen kıdem tazminatı yükümlülüğü, tüm çalışanların emeklilikleri dolayısıyla ileride doğması beklenen yükümlülük tutarlarının net bugünkü değerine göre hesaplanmış ve konsolide finansal tablolara yansıtılmıştır. Hesaplanan tüm aktüeryal kazançlar ve kayıplar diğer kapsamlı gelir olarak muhasebeleştirilmektedir.

2.4.18 Bakım ve Onarım Giderleri

Maddi duran varlıkların ve kiralanan varlıkların düzenli bakımı ve onarımı için yapılan harcamalar, ilgili döneme maliyet olarak kaydedilmektedir. Sahip olunan veya finansal kiralama ile alınan uçakların büyük gövde ve motor bakımları gerçekleştiğinde aktifleştirilerek, bir sonraki bakıma kadar olan süre veya uçağın kalan faydalı ömrünün kısa olanı üzerinden amortismana tabi tutulmaktadır. Grup, kiralama yolu ile kullanılan uçaklarını kiraya verene belirli bir kondisyonda teslim etme ya da tazmin etme yükümlülüğündedir. Tahmini gövde büyük bakım maliyeti, gelecekte katlanılması tahmin edilen maliyeti bugünkü değerine indirgeyerek; tahmini motor bakım maliyeti ise motorun yıl içindeki çalışma saati göz önünde bulundurularak tahakkuk ettirilir ve kira sözleşmesi boyunca kar veya zararda kaydedilir. Kira sözleşmeleri kapsamında kiracılara yapılan motor bakım rezervleri ve büyük bakım katkıları için yapılan ödemeler, peşin ödenmiş motor bakım giderleri olarak kaydedilir.

2.4.19 İlişkili Taraflar

a) Bir kişi veya bu kişinin yakın ailesinin bir üyesi, aşağıdaki durumlarda Şirket ile ilişkili sayılır.

Söz konusu kişinin,

(i) Şirket üzerinde kontrol veya müşterek kontrol gücüne sahip olması durumunda,

(ii) Şirket üzerinde önemli etkiye sahip olması durumunda,

(iii) Şirket veya Şirket'in bir ana ortaklığının kilit yönetici personelinin bir üyesi olması durumunda.

b) Aşağıdaki koşullardan herhangi birinin mevcut olması halinde işletme Şirket ile ilişkili sayılır:

(i) İşletme ve Şirket'in aynı grubun üyesi olması halinde.

(ii) İşletmenin, diğer işletmenin (veya diğer işletmenin de üyesi olduğu bir grubun üyesinin) iştiraki ya da iş ortaklığı olması halinde.

(iii)Her iki işletmenin de aynı bir üçüncü tarafın iş ortaklığı olması halinde.

(iv) İşletmelerden birinin üçüncü bir işletmenin iş ortaklığı olması ve diğer işletmenin söz konusu üçüncü işletmenin iştiraki olması halinde.

(v) İşletmenin, Şirket'in ya da Şirket ile ilişkili olan bir işletmenin çalışanlarına ilişkin olarak işten ayrılma sonrasında sağlanan fayda plânlarının olması halinde. Şirket'in kendisinin böyle bir plânının olması halinde, sponsor olan işverenler de Şirket ile ilişkilidir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.20 İlişkili Taraflar (devamı)

b) Aşağıdaki koşullardan herhangi birinin mevcut olması halinde işletme Şirket ile ilişkili sayılır (devamı):

(vi) İşletmenin (a) maddesinde tanımlanan bir kişi tarafından kontrol veya müştereken kontrol edilmesi halinde.

(vii) (a) maddesinin (i) bendinde tanımlanan bir kişinin işletme üzerinde önemli etkisinin bulunması veya söz konusu işletmenin (ya da bu işletmenin ana ortaklığının) kilit yönetici personelinin bir üyesi olması halinde.

İlişkili taraflarla yapılan işlem, ilişkili taraflar arasında kaynaklarının, hizmetlerin ya da yükümlülüklerin bir bedel karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın transferidir.

2.4.21 Nakit Akış Tablosu

Nakit akış tablosunda, döneme ilişkin nakit akımları işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerine dayalı bir biçimde sınıflandırılarak raporlanır. “Nakit ve nakit benzerleri” bölümünde oluşan kur farkları, “Gerçekleşmemiş Yabancı Para Çevrim Farkları İle İlgili Düzeltmeler” bölümünden “Yabancı Para Çevrim Farklarının Nakit ve Nakit Benzerleri Üzerindeki Etkisi” bölümüne sınıflanmıştır.

2.5 Önemli Muhasebe Değerlendirme, Tahmin ve Varsayımları

Finansal tabloların hazırlanması, bilanço tarihi itibarıyla raporlanan varlıklar ve yükümlülüklerin tutarlarını, koşullu varlıkların ve yükümlülüklerin açıklamasını ve hesap dönemi boyunca raporlanan gelir ve giderlerin tutarlarını etkileyebilecek tahmin ve varsayımların kullanılmasını gerektirmektedir. Grup geleceğe yönelik tahmin ve varsayımlarda bulunmaktadır. Muhasebe tahminleri doğası gereği gerçekleşen sonuçlarla birebir aynı tutarlarda neticelenmeyebilir.

Gelecek finansal raporlama döneminde, varlık ve yükümlülüklerin kayıtlı değerinde önemli düzeltmelere neden olabilecek tahmin ve varsayımlar aşağıda belirtilmiştir:

Varlıklarda Değer Düşüklüğü Tespit Çalışması:

Grup’un varlıklarda değer düşüklüğü ile ilgili temel varsayımları ve hesaplama yöntemi Not 2.4.6’da açıklanmıştır.

Sık uçuş programı yükümlülüğü hesaplaması:

Not 2.4.1’de belirtildiği gibi, Grup’un üyeleri için “Miles&Smiles” adında bir sık uçuş programı (FFP) bulunmaktadır. Söz konusu programa ilişkin yükümlülük hesaplamalarında uçuşlardan kazanılan miller için, geçmiş yıllarda gerçekleşmiş veriler üzerinden istatistiki yöntemler kullanılarak bulunan kullanım oranı vasıtasıyla geçerliliğini yitirecek miller tahmin edilmektedir ve bu miller için bir yükümlülük hesaplanmamaktadır.

Maddi duran varlıkların faydalı ömürleri ve hurda değerleri:

Grup, maddi duran varlıkların üzerinden Not 2.4.3’te belirtilen faydalı ömürleri ve hurda değerleri dikkate alarak amortisman ayırmaktadır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.5 Önemli Muhasebe Değerlendirme, Tahmin ve Varsayımları (devamı)

Ertelenmiş vergi:

Grup, vergiye esas yasal finansal tabloları ile TFRS’ye göre hazırlanmış finansal tabloları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan geçici zamanlama farkları için ertelenmiş vergi varlığı ve yükümlülüğü muhasebeleştirmektedir. Söz konusu farklılıklar genellikle bazı gelir ve gider kalemlerinin vergiye esas tutarları ile TFRS’ye göre hazırlanan konsolide finansal tablolarda farklı dönemlerde yer almasından kaynaklanmaktadır. Grup’un gelecekte oluşacak karlardan indirilebilecek kullanılmamış mali zararlar ve diğer indirilebilir geçici farklardan oluşan ertelenmiş vergi varlıkları bulunmaktadır. Ertelenmiş vergi varlıklarının kısmen ya da tamamen geri kazanılabilir tutarı mevcut koşullar altında tahmin edilmiştir.

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

5838 sayılı Kanunun 9. Maddesi ile 28 Şubat 2009 tarihinde yürürlüğe girmek üzere Kurumlar Vergisi Kanunu’na eklenen 32/A maddesi ile yatırımları kazanç vergileri yoluyla özendirmek amacıyla, yatırımlardan elde edilen kazançlara indirimli vergi uygulanması esası getirilmiştir. Getirilen sistem teşvikli yatırımlardan elde edilen kazancın yatırıma katkı tutarına ulaşılıncaya kadar indirimli oran ile vergilendirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu sisteme ilişkin esaslar 14 Temmuz 2009 tarih ve 2009/15199 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar ile Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar’ın Uygulanmasına İlişkin 2009/1 sayılı Tebliğ ile açıklanmıştır.

Söz konusu düzenleme ile daha önceleri yürürlükte olan ve yatırım harcamalarının belli bir yüzdesinin kurumlar vergisi matrahından indirilmesini sağlayan Yatırım İndirimi uygulamasından farklı olarak, teşvikli yatırım tutarı üzerinden Bakanlar Kurulu Kararı’nda belirtilen “yatırıma katkı oranı” uygulanarak hesaplanacak “yatırıma katkı tutarı”na ulaşılıncaya kadar teşvikli yatırımdan elde edilen kazancın indirimli kurumlar vergisi oranı ile vergilendirilerek yatırımın desteklenmesi söz konusudur.

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

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

(**) Şirket’in yeterli vergi matrahı oluşmaması nedeniyle yararlanamadığı yatırıma katkı tutarı ilgili mevzuat hükümleri uyarınca yeniden değerleme oranı ile endekslenerek ilerleyen yıllara aktarılmaktadır.

BKK Tarihi:	BKK No:	YTB Tarihi:	Yatırım Durumu:	Vergi İndirimi	Toplam Yatırım Tutarı TL: (*)	Yararlanılan Yatırıma Katkı Tutarı TL: (**)
15.06.2012	2012/3305	9.08.2018	Tamamlandı	Vergi İndirimi %90/Yatırıma Katkı Oranı %50	211.212	15.160
15.06.2012	2012/3305	18.12.2014	Tamamlandı	Vergi İndirimi %50/Yatırıma Katkı Oranı %15	16.968	680
14.07.2009	2009/15199	28.12.2010	Tamamlandı	Vergi İndirimi %50/Yatırıma Katkı Oranı %20	13.268	684
15.06.2012	2012/3305	12.12.2023	Devam Ediyor	Vergi İndirimi % 50/Yatırıma Katkı Oranı %15	5.764	692
15.06.2012	2012/3305	28.02.2025	Devam Ediyor	Vergi İndirimi %80/Yatırıma Katkı Oranı %40	114.358	645

TMS 12 “Gelir Vergileri” ve TMS 20 “Devlet Teşviklerinin Muhasebeleştirilmesi ve Devlet Yardımlarının Açıklanması” standartları, devlet teşviklerinin veya yatırımlara ilişkin vergi avantajlarının muhasebeleştirilmesi yöntemleri ile ilgili net bir husus içermemekle birlikte, Grup ilgili Bakanlar Kurulu kararları ile getirilen teşvik uygulaması ile “yatırıma katkı tutarı”ndan faydalanmanın ilgili yatırımdan elde edilecek kazanca ve dolayısıyla ilgili varlığın geri kazanılmasına bağlı olması ve “yatırıma katkı tutarı”ndan faydalanmanın uçak teşvikleri için uzun yıllar alacağı sebepleriyle, ilgili yatırım desteğinin, varlığın faydalı ömrü boyunca sistematik bir biçimde gelir olarak kâr veya zararda muhasebeleştirilmesinin ilgili yatırım desteğinin doğasına daha uygun olacağı kanaatindedir. Bunun yanısıra diğer maddi duran varlık yatırımları için ise vergi avantajlarını daha kısa bir sürede muhasebeleştirebileceği değerlendirilmiş ve teşvikten faydalanmanın mümkün olduğu dönem içerisinde kar veya zararda muhasebeleştirmenin yatırım desteğinin doğasına daha uygun olacağı kanaatindedir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.6 Yeni ve Revize Edilmiş Standart ve Yorumlar

a) 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla yürürlükte olan yeni standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen değişiklikler ve yorumlar:

- **TMS 21 Değiştirilebilirliğin Eksikliği**; 1 Ocak 2025 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerlidir. Bir işletme, belirli bir amaç için belirli bir ölçüm tarihinde başka bir para birimine çevrilemeyen yabancı para biriminde yapılan bir işlem veya faaliyete sahip olduğunda bu değişikliklerden etkilenir. Bir para birimi, başka bir para birimini elde etme olanağı mevcut olduğunda (normal bir idari gecikmeyle) değiştirilebilir ve işlem uygulanabilir haklar ve yükümlülükler yaratan bir piyasa veya takas mekanizması yoluyla gerçekleşir.

b) 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla yayımlanmış ancak henüz yürürlüğe girmemiş olan standartlar, değişiklikler ve yorumlar:

- **TFRS 9 ve TFRS 7'deki Finansal Araçların sınıflandırma ve ölçümüne ilişkin değişiklikler;** 1 Ocak 2026 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerlidir (erken uygulamaya izin verilir). Bu değişiklikler:
  - Elektronik nakit transferi sistemi aracılığıyla ödenen bazı finansal borçlar için yeni bir istisna ile birlikte, bazı finansal varlık ve yükümlülüklerin muhasebeleştirilmesi ve finansal tablo dışı bırakılmasıyla ilgili zamanlamaya ilişkin gerekliliklere açıklık getirilmesi;
  - Bir finansal varlığın yalnızca anapara ve faiz ödemeleri kriterini karşılayıp karşılamadığının değerlendirilmesine ilişkin daha fazla rehberlik sağlanması ve açıklığa kavuşturulması;
  - Nakit akışlarını değiştirebilecek sözleşme şartlarına sahip belirli araçlar için yeni açıklamalar eklemek (çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) hedeflerine ulaşılmasıyla bağlantılı özelliklere sahip bazı araçlar gibi); ve
  - Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan özkaynak araçlarına ilişkin açıklamalarda güncellemeler yapılmasıdır.
- **TFRS'lere İlişkin Yıllık İyileştirmeler – 11. Değişiklik;** 1 Ocak 2026 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerlidir (erken uygulamaya izin verilir). Yıllık iyileştirmeler, bir Muhasebe Standardındaki ifadeleri açıklığa kavuşturan veya Muhasebe Standartlarındaki hükümler arasındaki nispeten küçük beklenmeyen sonuçları, gözden kaçırılan noktaları veya tutarsızlıkları düzelten değişikliklerle sınırlıdır. 2024 değişiklikleri aşağıdaki standartlara ilişkin yapılmıştır:
  - TFRS 1 Türkiye Finansal Raporlama Standartlarının İlk Uygulaması,
  - TFRS 7 Finansal Araçlar: Açıklamalar ve Standardın ilişiğindeki TFRS 7'nin uygulanmasına yönelik Rehber,
  - TFRS 9 Finansal Araçlar,
  - TFRS 10 Konsolide Finansal Tablolar ve
  - TMS 7 Nakit Akış Tablosu.
- **TFRS 9 ve TFRS 7'deki doğaya bağımlı elektriğe atıfta bulunan sözleşmelere ilişkin değişiklikler;** 1 Ocak 2026 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerlidir (lokal onaylara tabi olarak erken uygulamaya izin verilir). Bu değişiklikler, TFRS 9'un 'işletmenin kendi kullanımı' ve korunma muhasebesi hükümlerini değiştirir ve TFRS 7'de hedeflenen açıklama hükümlerini getirir. Bu değişiklikler yalnızca, elektrik üretiminin kaynağının kontrol edilemeyen doğal koşullarına (hava durumu gibi) bağlı olması nedeniyle, bir işletmeyi temel elektrik miktarındaki değişkenliğe maruz bırakan sözleşmelere uygulanır. Bu sözleşmeler, "doğaya bağımlı elektriğe atıfta bulunan sözleşmeler" olarak tanımlanır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.6 Yeni ve Revize Edilmiş Standart ve Yorumlar (devamı)

b) 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla yayımlanmış ancak henüz yürürlüğe girmemiş olan standartlar ve değişiklikler (devamı):

- **TMS 21'e İlişkin Değişiklikler – Yüksek enflasyonlu bir sunum para birimine kur çevrimi;** 1 Ocak 2027 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerlidir. Bu dar kapsamlı değişiklikler, sunum para birimi yüksek enflasyonlu bir ekonominin para birimi olan işletmeler için uygulanacak çevrim prosedürlerini düzenlemektedir. İşletme bu değişiklikleri aşağıdaki durumlarda uygular:
  - Fonksiyonel para birimi yüksek enflasyonlu olmayan bir ekonominin para birimi olan bir işletmenin, finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını yüksek enflasyonlu bir ekonominin para birimine çevirmesi durumunda; veya
  - Fonksiyonel para birimi yüksek enflasyonlu olmayan bir ekonominin para birimi olan bir yabancı işletmenin, finansal durumunun ve faaliyet sonuçlarının yüksek enflasyonlu bir ekonominin para birimine çevrilmesi durumunda.

Söz konusu değişiklikler, ortaya çıkan bilginin faydalılığını maliyet etkin bir şekilde iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Paydaşlardan alınan geri bildirimler doğrultusunda geliştirilen bu değişikliklerin, uygulamadaki çeşitliliği azaltması ve yüksek enflasyonlu bir para biriminde raporlama için daha açık bir temel sağlaması beklenmektedir.

- **TFRS 7, TFRS 18, TMS 1, TMS 8, TMS 36 ve TMS 37'ye ilişkin örnek uygulamalarda yapılan değişiklikler – Finansal Tablolardaki Belirsizliklere İlişkin Açıklamalar;** Bu değişiklikler, bir işletmenin finansal tablolarındaki belirsizliklerin etkilerini açıklarken TFRS Muhasebe Standartları uyarınca belirsizliklerin açıklanmasına ilişkin örnekler içerir. Söz konusu örnekler, iklimle ilgili senaryolar kapsamında ortaya çıkan belirsizliklerin etkilerinin nasıl açıklanacağını göstermektedir; ancak bu örneklerde yer alan ilke ve hükümler, diğer belirsizliklerin açıklanmasına da uygulanabilir niteliktedir. Örnek uygulamalar, TFRS Muhasebe Standartlarında yer alan yükümlülüklere ilave getirmemekte veya bu yükümlülükleri değiştirmemektedir. Bu nedenle, söz konusu değişiklikler için herhangi bir geçiş hükmü bulunmamaktadır. Bunun yerine, bu örnek uygulamalar ilişkili oldukları TFRS Muhasebe Standartlarına eşlik edecek şekilde yayımlanacaktır. Örnek uygulamalar için belirlenmiş bir yürürlük tarihi bulunmamakla birlikte, işletmeler 31 Aralık 2025 raporlama dönemi sonu itibarıyla bu örneklerin uygulanmasını değerlendirebilir.
- **TFRS 18 Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklama;** 1 Ocak 2027 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerlidir. Bu, kar veya zarar tablosundaki güncellemelere odaklanan, mali tabloların sunumuna ve açıklanmasına ilişkin yeni standarttır. TFRS 18'de getirilen temel yeni kavramlar aşağıdakilerle ilgilidir:
  - Kar veya zarar tablosunun yapısı,
  - İşletmenin finansal tablolarının dışında raporlanan belirli kâr veya zarar performans ölçütleri (yani yönetim tarafından tanımlanan performans ölçütleri) için mali tablolarda gerekli açıklamalar; ve
  - Genel olarak temel finansal tablolar ve dipnotlar için geçerli olan toplama ve ayrıştırmaya ilişkin geliştirilmiş ilkeler.

Aralık 2025 tarihinde sona eren raporlama dönemi için yapılacak açıklamalar aşağıdakileri içermelidir:

- Değişikliklerin niteliği,
- TFRS 18'in, 1 Ocak 2027 tarihinde veya sonrasında başlayan yıllık raporlama dönemleri için uygulanmasının zorunlu olduğu hususu,
- Planlanan ilk uygulama tarihi ve
- Aşağıdakilerden biri:
- TFRS 18'in ilk uygulandığı dönemde, söz konusu standardın uygulanmasının işletmenin finansal tabloları üzerindeki olası etkilerinin değerlendirilmesine yardımcı olacak bilinen veya makul ölçüde tahmin edilebilir bilgiler; veya
- Bu etkilerin bilinmediği veya makul ölçüde tahmin edilebilir olmadığı durumlarda, bu durumu ifade eden bir açıklama.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.6 Yeni ve Revize Edilmiş Standart ve Yorumlar (devamı)

b) 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla yayımlanmış ancak henüz yürürlüğe girmemiş olan standartlar ve değişiklikler (devamı):

- **TFRS 18 Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklama (devamı);** TMS 8'in 30–31'inci paragraflarına uyum sağlamak amacıyla, işletmeler TFRS 18'in benimsenmesine ilişkin açıklamaları hazırlarken aşağıdaki ilkeleri dikkate almalıdır:

i. Açıklamaların, işletmelerin uygulama sürecinin 2027 yılına doğru ilerlemesine paralel olarak giderek daha ayrıntılı hâle gelmesi beklenmektedir.
Bir işletmenin açıklamalarında yer vereceği ayrıntı düzeyi, iç kontrol süreçlerine ilişkin çalışmalar dâhil olmak üzere, ilk kez uygulamaya yönelik faaliyetlerindeki ilerleme seviyesine bağlı olacaktır. 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren hesap dönemi itibarıyla, uygulama sürecinde henüz önemli bir ilerleme kaydetmemiş olan işletmeler, TFRS 18'in olası etkilerini aktif olarak değerlendirdiklerini ve daha kapsamlı açıklamaların makul olarak sağlanamadığını belirtmekle yetinebilir.

ii. Uygun ve güvenilir olması hâlinde nicel bilgilerin sunulmasının değerlendirilmesi.
İşletmenin bu tür açıklamaları yapabilmesi için uygun ve güvenilir bir dayanağa sahip olması ve söz konusu bilgilerin geçici nitelikte olduğuna ilişkin açık açıklamalar sunması kaydıyla, ön taslak tutarların açıklanması uygun olabilir. Örneğin, bir işletme kâr veya zarar tablosundaki ara toplamlar üzerindeki etkileri nicel olarak ifade edebilir. Nicel etkilerin makul ölçüde tahmin edilebilir olmaması durumunda, bu hususa ilişkin bir açıklama yapılmalıdır. İşletmeler, bilinen ve makul ölçüde nicel olarak ifade edilebilen etkileri açıklayabilir; ancak uygulama tarihinden önce, Yönetim Performans Ölçütleri (MPM) mutabakatı gibi TFRS 18 kapsamındaki açıklamaların erken sunulması beklenmemektedir.

iii. Diğer kamuya açık iletişimlerle uyumun değerlendirilmesi.
Yönetimin, örneğin bir yatırımcı sunumunda, öngörülen etkilere ilişkin kamuya açık açıklamalarda bulunmuş olması hâlinde, TMS 8 kapsamında finansal tablolarda yer verilen açıklamaların bu iletişimlerle tutarlı olması gerekmektedir.

iv. Açıklamalar, yalnızca raporlama dönemi sonu itibarıyla mevcut olan bilgilere değil, finansal tabloların yayımlanma tarihine kadar mevcut olan bilgilere dayanmalıdır.

- **TFRS 19 Kamuya Hesap Verme Yükümlülüğü Bulunmayan Bağlı Ortaklıklar: Açıklamalar ve Değişiklikler;** 1 Ocak 2027 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerlidir**.** Yeni standart diğer TFRS'ler ile birlikte uygulanmaktadır. Şartları sağlayan bir bağlı ortaklık, açıklama hükümleri hariç diğer TFRS Muhasebe Standartlarındaki hükümleri uygular ve bunun yerine TFRS 19'daki azaltılmış açıklama gerekliliklerini uygular. TFRS 19'un azaltılmış açıklama gerekliliklerini, şartları sağlayan bağlı ortaklıkların finansal tablolarının kullanıcılarının bilgi ihtiyaçları ile finansal tablo hazırlayıcıları için maliyet tasarrufları arasında denge kurar. TFRS 19, şartları sağlayan bağlı ortaklıklar için gönüllü uygulanabilecek bir standarttır. Bir bağlı ortaklık aşağıdaki durumlarda ilgili şartları sağlar.

  - Kamuya hesap verme yükümlülüğünün bulunmaması ve
  - TFRS Muhasebe Standartlarına uygun, kamunun kullanımına açık konsolide mali tablolar üreten bir ana veya ara ana ortaklığının olması.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

2. FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

b) 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla yayımlanmış ancak henüz yürürlüğe girmemiş olan standartlar ve değişiklikler (devamı):

2.6 Yeni ve Revize Edilmiş Standart ve Yorumlar (devamı)

- **TFRS 19 Kamuya Hesap Verme Yükümlülüğü Bulunmayan Bağlı Ortaklıklar: Açıklamalar;** Bu değişikliklerle birlikte TFRS 19, TFRS 19'un uygulanacağı tarih olan 1 Ocak 2027'ye kadar yürürlüğe girecek olan TFRS Muhasebe Standartlarındaki değişiklikleri yansıtmaktadır. Söz konusu değişiklikler, Şubat 2021 ile Mayıs 2024 tarihleri arasında yayımlanan standartlar ve değişiklikler kapsamında, uygun bağlı ortaklıklar için açıklama yükümlülüklerini azaltarak kolaylık sağlamaktadır; özellikle:

  - TFRS 18 Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklamalar;
  - Tedarikçi Finansman Anlaşmalarına İlişkin Düzenlemeler (TMS 7 ve TFRS 7'de yapılan değişiklikler);
  - Uluslararası Vergi Reformu — İkinci Sütun Model Kuralları (TMS 12'de yapılan değişiklikler);
  - Değiştirilebilirliğin Eksikliği (TMS 21'de yapılan değişiklikler); ve
  - Finansal Araçların Sınıflandırma ve Ölçümüne İlişkin Değişiklikler (TFRS 9 ve TFRS 7'de yapılan değişiklikler).

Yukarıda belirtilen değişikliklerin, Grup'un finansal durumu ve performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir.

2.7 Gerçeğe Uygun Değerlerin Belirlenmesi

Grup'un çeşitli muhasebe politikaları ve açıklamaları hem finansal hem de finansal olmayan varlık ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değerlerinin belirlenmesini gerektirmektedir. Uygulanabilir olması halinde, gerçeğe uygun değerlerin belirlenmesinde kullanılan varsayımlarla ilgili ilave bilgiler varlık veya yükümlülüğe özgü dipnotlarda sunulmuştur.

Seviyelere göre değerleme yöntemleri şu şekilde tanımlanmıştır:

- Seviye 1: Özdeş varlıklar veya borçlar için aktif piyasalardaki kayıtlı (düzeltilmemiş) fiyatlar;
- Seviye 2: Seviye 1'de yer alan kayıtlı fiyatlar dışında kalan ve varlıklar veya borçlar açısından doğrudan (fiyatlar aracılığıyla) veya dolaylı olarak (fiyatlardan türetilmek suretiyle) gözlemlenebilir nitelikteki veriler;
- Seviye 3: Varlık veya borçlara ilişkin olarak gözlemlenebilir piyasa verilerine dayanmayan veriler (gözlemlenebilir nitelikte olmayan veriler).

2.8 İşletmenin Sürekliliği

Konsolide finansal tablolar, Grup'un önümüzdeki bir yılda ve faaliyetlerinin doğal akışı içerisinde varlıklarından fayda elde edeceği ve yükümlülüklerini yerine getireceği varsayımı altında işletmenin sürekliliği esasına göre hazırlanmıştır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

3. DİĞER İŞLETMELERDEKİ PAYLAR

Özkaynak yöntemine göre muhasebeleştirilen iş ortaklıkları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
SunExpress	15.122	11.325
TEC	4.396	3.342
TGS	4.314	2.351
Turkish DO&CO	4.293	2.351
TFS Akaryakıt	2.082	1.493
THY Opet	1.910	1.414
Goodrich	343	240
We World Express	212	191
	32.672	22.707

Özkaynak yöntemiyle değerlenen yatırımların kar/(zarar) içindeki payları aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Turkish DO&CO	1.538	954
TFS Akaryakıt	824	624
TGS	821	1.059
SunExpress	787	2.629
THY Opet	307	113
TEC	277	455
Goodrich	36	47
We World Express	6	38
Air Albania (*)	-	-
	4.596	5.919

(*) Air Albania'nın 31 Aralık 2019 itibarıyla zararı Grup'un toplam payının üzerinde olması nedeniyle konsolide finansal tablolara yansıtılmamıştır. Bu tutar 31 Aralık 2025 itibarıyla 160 TL'dir (31 Aralık 2024: 98 TL).

Özkaynak yöntemiyle değerlenen yatırımların dönem içi hareketleri aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Dönem başı bakiyesi	22.707	14.626
Yabancı para çevrim farkları	7.471	3.514
Özkaynak yöntemiyle değerlenen yatırımların karlarından paylar	4.596	5.919
Özkaynak yöntemiyle değerlenen yatırımların diğer kapsamlı giderlerinden paylar	(920)	(22)
Alınan temettüler	(1.182)	(1.330)
Dönem sonu bakiyesi	32.672	22.707

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

3. DİĞER İŞLETMELERDEKİ PAYLAR (devamı)

31 Aralık 2025

	SunExpress	Turkish DO&CO	TGS	THY Opet	TEC	TFS Akaryakıt	Diğer	Toplam
Varlıklar	**133.336**	**15.853**	**18.381**	**7.412**	**14.396**	**20.823**	**1.885**	**212.086**
Dönen varlıklar	26.693	10.240	7.841	5.098	11.397	20.223	1.756	83.248
Duran varlıklar	106.643	5.613	10.540	2.314	2.999	600	129	128.838
Yükümlülükler	**103.092**	**7.268**	**9.753**	**3.592**	**5.425**	**12.496**	**555**	**142.181**
Kısa vadeli yükümlülükler	35.145	6.367	7.650	2.819	2.807	12.453	555	67.796
Uzun vadeli yükümlülükler	67.947	901	2.103	773	2.618	43	-	74.385
Özkaynaklar	**30.244**	**8.585**	**8.628**	**3.820**	**8.971**	**8.327**	**1.330**	**69.905**
Diğer kapsamlı kâr veya zarar	(1.030)	(1.245)	(2.361)	(86)	(172)	-	-	(4.894)
Grup'un özkaynaklardaki payı	15.122	4.293	4.314	1.910	4.396	2.082	555	32.672

1 Ocak - 31 Aralık 2025

Hasılat	93.657	34.301	39.528	31.201	23.548	139.914	3.462	365.611
Dönem karı	1.573	3.075	1.642	613	566	3.297	104	10.870
Dönem karında Grup'un payı	787	1.538	821	307	277	824	42	4.596

3. DİĞER İŞLETMELERDEKİ PAYLAR (devamı)

31 Aralık 2024	SunExpress	Turkish DO&CO	TGS	THY Opet	TEC	TFS Akaryakıt	Diğer	Toplam
Varlıklar	**88.130**	**9.773**	**14.147**	**6.139**	**11.325**	**18.663**	**1.482**	**149.659**
Dönen varlıklar	19.369	6.174	7.091	4.410	8.820	18.204	1.411	65.479
Duran varlıklar	68.761	3.599	7.056	1.729	2.505	459	71	84.180
Yükümlülükler	**65.481**	**5.072**	**9.446**	**3.311**	**4.504**	**12.690**	**457**	**100.961**
Kısa vadeli yükümlülükler	26.320	4.294	7.078	2.639	2.171	12.655	457	55.614
Uzun vadeli yükümlülükler	39.161	778	2.368	672	2.333	35	-	45.347
Özkaynaklar	**22.649**	**4.701**	**4.701**	**2.828**	**6.821**	**5.973**	**1.025**	**48.698**
Diğer kapsamlı kâr veya zarar	530	(884)	(2.439)	(35)	(247)	-	-	(3.075)
Grup'un özkaynaklardaki payı	11.325	2.351	2.351	1.414	3.342	1.493	431	22.707

1 Ocak-31 Aralık 2024								
Hasılat	69.938	23.617	28.143	27.175	14.810	122.268	4.975	290.926
Dönem karı	5.258	1.908	2.117	225	928	2.495	203	13.134
Dönem karında/(zararında) Grup'un payı	2.629	954	1.059	113	455	624	85	5.919

4. BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA

Grup yönetimi, bölümlere tahsis edilecek kaynaklara ilişkin kararların alınması ve bölümlerin performansının değerlendirilmesi amacıyla sonuçları ve faaliyetleri hava taşımacılığı ve uçak teknik bakım hizmetleri bazında incelemektedir. Grup'un satış bilgilerine ilişkin detaylı bilgiler Not 25'te verilmiştir.

Hava Taşımacılığı ("Havacılık")

Şirket'in ana faaliyet konusu yurt içi ve yurt dışında yolcu ve kargo hava taşımacılığı yapmaktır.

Teknik Bakım Hizmetleri ("Teknik")

Teknik bölümün ana faaliyet konusu, sivil havacılık sektöründe bakım onarım hizmeti ve her tür teknik ve altyapı desteği vermektir.

4.1 Toplam Varlıklar ve Yükümlülükler

Toplam Varlıklar	**31 Aralık 2025**	**31 Aralık 2024**
Havacılık	2.036.866	1.415.916
Teknik	104.984	79.650
Toplam	2.141.850	1.495.566
Eksi: Konsolidasyon eliminasyonları	(145.105)	(95.960)
Konsolide mali tablolara göre toplam varlıklar	1.996.745	1.399.606

Toplam Yükümlülükler	**31 Aralık 2025**	**31 Aralık 2024**
Havacılık	1.094.574	729.127
Teknik	31.138	24.724
Toplam	1.125.712	753.851
Eksi: Konsolidasyon eliminasyonları	(40.223)	(34.257)
Konsolide mali tablolara göre toplam yükümlülükler	1.085.489	719.594

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

4. BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (devamı)

4.2 Vergi Öncesi Karı/(Zararı)

Bölüm Sonuçları:

1 Ocak - 31 Aralık 2025	Havacılık	Teknik	Bölümlerarası Eliminasyon	Toplam
Grup Dışı Hasılat	928.615	26.857	-	955.472
Bölümlerarası Hasılat	22.867	80.363	(103.230)	-
Hasılat	951.482	107.220	(103.230)	955.472
Satışların Maliyeti (-)	(812.427)	(87.450)	99.965	(799.912)
Brüt Kar	139.055	19.770	(3.265)	155.560
Genel Yönetim Giderleri (-)	(29.113)	(4.978)	13.317	(20.774)
Pazarlama ve Satış Giderleri (-)	(70.283)	(1.230)	262	(71.251)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	41.730	2.080	(13.676)	30.134
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	(5.188)	(1.714)	3.362	(3.540)
Esas Faaliyet Karı	76.201	13.928	-	90.129
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	57.072	-	-	57.072
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	(2.606)	(33)	-	(2.639)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Karlarından Paylar	4.283	313	-	4.596
Finansman Geliri/Gideri Öncesi Faaliyet Karı	134.950	14.208	-	149.158
Finansman Gelirleri	29.267	883	-	30.150
Finansman Giderleri (-)	(40.647)	(1.162)	-	(41.809)
Net Parasal Pozisyon Kazançları	79	-	-	79
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Öncesi Kar	123.649	13.929	-	137.578
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gideri	(16.907)	(2.554)	-	(19.461)
Dönem Vergi Gideri	(9.302)	(2.222)	-	(11.524)
Ertelenmiş Vergi Geliri	(7.605)	(332)	-	(7.937)
Sürdürülen Faaliyetler Dönem Karı	106.742	11.375	-	118.117

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

4. BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (devamı)

4.2 Vergi Öncesi Karı/(Zararı) (devamı)

Bölüm Sonuçları (devamı):

1 Ocak - 31 Aralık 2024	Havacılık	Teknik	Bölümlerarası Eliminasyon	Toplam
Grup Dışı Hasılat	727.834	17.596	-	745.430
Bölümlerarası Hasılat	15.515	55.800	(71.315)	-
Hasılat	743.349	73.396	(71.315)	745.430
Satışların Maliyeti (-)	(608.732)	(62.889)	69.099	(602.522)
Brüt Kar	134.617	10.507	(2.216)	142.908
Genel Yönetim Giderleri (-)	(24.138)	(4.378)	9.841	(18.675)
Pazarlama ve Satış Giderleri (-)	(59.969)	(645)	331	(60.283)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	28.216	2.542	(10.472)	20.286
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	(5.378)	(1.183)	2.718	(3.843)
Esas Faaliyet Karı	73.348	6.843	202	80.393
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	55.355	20	-	55.375
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	(2.487)	(48)	-	(2.535)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Karlarından Paylar	5.417	502	-	5.919
Finansman Geliri/Gideri Öncesi Faaliyet Karı	131.633	7.317	202	139.152
Finansman Gelirleri	32.498	907	(879)	32.526
Finansman Giderleri (-)	(49.963)	(1.049)	677	(50.335)
Net Parasal Pozisyon Kazançları	78	-	-	78
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Öncesi Karı	114.246	7.175	-	121.421
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gideri	(7.553)	(511)	-	(8.064)
Dönem Vergi Gideri	(13.100)	(245)	-	(13.345)
Ertelenmiş Vergi Geliri/(Gideri)	5.547	(266)	-	5.281
Sürdürülen Faaliyetler Dönem Karı	106.693	6.664	-	113.357

4.3 Yatırım Faaliyetleri

1 Ocak - 31 Aralık 2025	Havacılık	Teknik	Bölümlerarası Eliminasyon	Toplam
Maddi ve maddi olmayan varlık alımı	219.802	19.973	-	239.775
Cari dönem amortisman gideri ve itfa payı	88.470	6.212	-	94.682
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların (Zararlarından)/Karlarından Paylar	4.283	313	-	4.596

1 Ocak - 31 Aralık 2024	Havacılık	Teknik	Bölümlerarası Eliminasyon	Toplam
Maddi ve maddi olmayan varlık alımı	114.104	11.489	-	125.593
Cari dönem amortisman gideri ve itfa payı	65.235	7.071	-	72.306
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların (Zararlarından)/Karlarından Paylar	5.417	502	-	5.919

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

5. NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kasa	31	24
Banka - Vadeli mevduatlar ve repo	49.892	81.021
Banka - Vadesiz mevduatlar	36.112	14.947
	86.035	95.992

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Nakit ve nakit benzerleri	86.035	95.992
Eksi: Faiz tahakkukları	(2.852)	(5.828)
Nakit akış tablosuna giden	83.183	90.164

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihi itibarıyla vadeli mevduatlara ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir:

Anapara	Para Birimi	Yıllık Faiz Oranı	Vade	31 Aralık 2025
33.865	TL	%32,79 - %45,76	Mart 2026	36.551
262	Avro	%2,66 - %3,00	Şubat 2026	13.341
				49.892

Anapara	Para Birimi	Yıllık Faiz Oranı	Vade	31 Aralık 2024
66.608	TL	%41,85 - %57,00	Mart 2025	72.351
205	Avro	%2,81 - %4,43	Mart 2025	7.612
30	ABD Doları	%3,00	Ocak 2025	1.058
				81.021

6. FİNANSAL YATIRIMLAR

Kısa vadeli finansal yatırımlar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Gerçeğe uygun değer farkı kar veya zarara yansıtılan finansal varlıklar		
- Kur korumalı mevduat (KKMH)	-	34.395
- Yatırım Fonları	14.468	6.968
- Hisse senetleri	-	598
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar		
- Özel Sektör Borçlanma Senetleri	150.749	31.789
- Devlet Borçlanma Senetleri	4.726	1.643
3 aydan uzun vadeli mevduatlar	12.789	42.637
	182.732	118.030

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

6. FİNANSAL YATIRIMLAR (devamı)

3 aydan uzun vadeli mevduatlara ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir:

Anapara	Para Birimi	Efektif Faiz Oranı	Vade	31 Aralık 2025
10.000	TL	%33,21 - %36,45	Aralık 2026	10.206
51	Avro	%2,66	Nisan 2026	2.583
				12.789

Anapara	Para Birimi	Efektif Faiz Oranı	Vade	31 Aralık 2024
35.438	TL	%46,25 - %53,14	Temmuz 2025	39.880
75	Avro	%3,00	Haziran 2025	2.757
				42.637

Uzun vadeli finansal yatırımlar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar		
- Özel Sektör Borçlanma Senetleri	57.658	31.638
- Devlet Borçlanma Senetleri	56.239	7.574
1 yıldan uzun vadeli mevduatlar	1.014	-
Diğer uzun vadeli finansal yatırımlar	49	41
	114.960	39.253

Bir yıldan uzun vadeli mevduatlar aşağıdaki gibidir:

Anapara	Para Birimi	Yıllık Faiz Oranı	Vade	31 Aralık 2025
1.000	TL	%36,09	Ocak 2027	1.014

31 Aralık 2025 ve 2024 itibarıyla gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıkların sözleşmede yer alan vade tarihine kalan sürelerine göre vade analizi aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
1 yıldan az	155.475	33.432
1 - 5 yıl arası	49.545	26.124
5 yıldan fazla	64.352	13.088
	269.372	72.644

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

7. KISA VE UZUN VADELİ BORÇLANMALAR

İlişkili olmayan taraflardan kısa vadeli borçlanmalar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Banka kredileri	70.069	55.536

İlişkili taraflardan uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Banka kredileri	-	164

İlişkili olmayan taraflardan uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kiralama işlemlerinden borçlar (Not:18)	86.152	64.571
Banka kredileri	6.215	10.139
	92.367	74.710

İlişkili olmayan taraflardan uzun vadeli borçlanmalar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kiralama işlemlerinden borçlar (Not:18)	552.824	358.353
Banka kredileri	48.993	1.176
	601.817	359.529

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla banka kredilerine ilişkin vade analizi aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
1 yıldan az	76.284	65.839
1 - 5 yıl arası	48.864	870
5 yıldan fazla	129	306
	125.277	67.015

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihi itibarıyla banka kredilerine ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir:

Anapara	Para Birimi	Faiz Oranı Türü	Efektif Faiz Oranı	Ödeme Periyodu	31 Aralık 2025
1.388	Avro	Sabit	%2,20 - %3,16	Ocak 2026 - Aralık 2026	70.069
7.979	Çin Yuanı	Sabit	%2,80 - %3,20	Kasım 2029 - Ekim 2030	49.262
103	Dolar	Sabit	%4,40	Mart 2026	4.442
30	Avro	Değişken	Euribor + %0,65	Mart 2031	1.504
					125.277

Anapara	Para Birimi	Faiz Oranı Türü	Efektif Faiz Oranı	Ödeme Periyodu	31 Aralık 2024
1.503	Avro	Sabit	%0,20 - %4,00	Ocak 2025 - Aralık 2025	55.633
286	Dolar	Sabit	%5,20 - %5,25	Şubat 2025	9.944
39	Avro	Değişken	Euribor + %0,65 - Euribor + %3,65	Ekim 2025 - Mart 2031	1.438
					67.015

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

7. KISA VE UZUN VADELİ BORÇLANMALAR (devamı)

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, kredi kullanılan banka ile THY arasında imzalanan kredi sözleşmesi çerçevesinde 1.475.877.015 TL tutarındaki kredilere ilişkin Grup, aşağıdaki finansal koşulları sağlamakla yükümlüdür:

a. Özsermaye değeri ilgili dönem içinde 229.422.900.500 Türk Lirası'ndan (5.345.000.000 ABD Doları) az olmayacaktır,

b. Her bir ilgili dönem için FAVÖK'ün net faiz giderine oranı 6'dan az olmayacaktır.

Değişken faiz oranlı banka kredilerine ilişkin yeniden fiyatlandırma süreleri 1 ve 6 ay arasında değişiklik göstermektedir. Grup, yukarıda bahsedilen koşulları yıllık bazda değerlendirmektedir.

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, kredi kullanılan banka ile THY arasında imzalanan kredi sözleşmesi çerçevesinde 18.150.972.000 TL tutarındaki kredilere ilişkin Grup, aşağıdaki finansal koşulları sağlamakla yükümlüdür:

a. Özsermaye değeri ilgili dönem içinde 226.694.250.000 Türk Lirası'ndan (4.500.000.000 Avro) az olmayacaktır,

b. Her bir ilgili dönem için FAVÖK'ün net faiz giderine oranı 4'ten az olmayacaktır.

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, kredi kullanılan banka ile THY arasında imzalanan kredi sözleşmesi çerçevesinde 30.869.000.000 TL tutarındaki kredilere ilişkin Grup, aşağıdaki finansal koşulları sağlamakla yükümlüdür:

a. Özsermaye değeri ilgili dönem içinde 193.153.050.000 Türk Lirası'ndan (4.500.000.000 ABD Doları) az olmayacaktır,

b. Her bir ilgili dönem için FAVÖK'ün net faiz giderine oranı 4'ten az olmayacaktır.

Grup, 31 Aralık 2025 itibarıyla tüm kredilerin sözleşme uyum koşullarını sağlamaktadır.

Finansal işlemlerden kaynaklanan yükümlülüklere ilişkin mutabakat:

	1 Ocak 2025	Geri Ödemeler	Faiz Ödemeleri	Gayrinakdi Değişimler(*)	Nakit Girişleri	31 Aralık 2025
Banka Kredileri	67.015	(147.173)	(2.252)	24.113	183.574	125.277

	1 Ocak 2024	Geri Ödemeler	Faiz Ödemeleri	Gayrinakdi Değişimler(*)	Nakit Girişleri	31 Aralık 2024
Banka Kredileri	71.820	(102.308)	(3.058)	9.845	90.716	67.015

Kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülüklere ilişkin mutabakat aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2025	Geri Ödemeler	Faiz Ödemeleri	Gayrinakdi Değişimler (*)	Sözleşme Değişiklikleri	Yeni Kiralama	31 Aralık 2025
Uçak	398.984	(78.540)	(9.911)	133.416	4.730	151.031	599.710
Gayrimenkul	23.915	(3.621)	-	11.219	4.625	2.873	39.011
Diğer	25	(150)	-	84	57	239	255
	422.924	(82.311)	(9.911)	144.719	9.412	154.143	638.976

	1 Ocak 2024	Geri Ödemeler	Faiz Ödemeleri	Gayrinakdi Değişimler (*)	Sözleşme Değişiklikleri	Yeni Kiralama	31 Aralık 2024
Uçak	330.962	(59.036)	(9.485)	59.681	1.212	75.650	398.984
Gayrimenkul	17.375	(2.418)	-	3.601	347	5.010	23.915
Diğer	15	(68)	-	8	6	64	25
	348.352	(61.522)	(9.485)	63.290	1.565	80.724	422.924

(*) İlgili tutar, finansal borçlara ilişkin faiz tahakkuklarından ve yabancı para cinsinden borçlanmaların dönem sonu kur değerlemesinden kaynaklanan kur farklarından oluşmaktadır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

8. DİĞER FİNANSAL YÜKÜMLÜLÜKLER

Kısa vadeli diğer finansal yükümlülüklerin detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Diğer finansal yükümlülükler	1	-

9. İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI

İlişkili taraflardan kısa vadeli ticari alacaklar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
TGS	737	-
SunExpress	570	123
Türk Telekom	144	-
TEC	41	-
PTT	17	6
Goodrich	10	-
TFS Akaryakıt	4	-
We World Express	2	61
Turkish DO&CO	1	-
Türkiye Sigorta	1	-
Air Albania	-	1.306
Ziraat Bankası	-	10
	1.527	1.506

İlişkili taraflardan kısa vadeli diğer alacaklar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
TEC	-	247
Air Albania	-	71
	-	318

İlişkili taraflardan uzun vadeli diğer alacaklar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Air Albania	2.289	423
PTT A.Ş.	1	-
	2.290	423

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

9. İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI (devamı)

İlişkili taraflara kısa vadeli ticari borçlar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
TFS Akaryakıt	4.966	3.517
TGS	3.296	3.295
Turkish DO&CO	2.180	2.297
TEC	1.811	406
THY Opet	595	682
Goodrich	132	42
Turkcell	99	89
SunExpress	98	-
Türk Telekom	74	13
Halkbank	-	1
	13.251	10.342

İlişkili taraflara kısa vadeli diğer borçlar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Türkiye Sigorta	1.291	-
Air Albania	26	21
Ziraat Hayat ve Emeklilik	3	-
PTT A.Ş.	1	-
TGS	-	2
	1.321	23

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihinde sona eren hesap dönemine ilişkin ilişkili taraflarla olan işlemler aşağıdaki gibidir:

Satışlar	1 Ocak-31 Aralık 2025	1 Ocak-31 Aralık 2024
TGS	4.005	3.296
SunExpress	3.391	1.115
Türk Telekom	690	201
TEC	269	309
Turkish DO&CO	121	18
Türkiye Sigorta	113	160
Air Albania	88	138
PTT	79	79
Goodrich	54	54
Turkcell	29	29
TFS Akaryakıt Hizmetleri	20	11
Vakıfbank	3	-
Halkbank	1	-
THY Opet	1	1
We World Express	-	193
	8.864	5.604

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

9. İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI (devamı)

Alışlar	1 Ocak-31 Aralık 2025	1 Ocak-31 Aralık 2024
TFS Akaryakıt Hizmetleri	102.977	90.438
TGS	35.757	21.132
Turkish DO&CO	26.001	18.053
TEC	15.436	11.402
THY Opet	12.655	11.105
SunExpress	2.242	610
Türkiye Sigorta	1.319	797
Türk Telekom	1.199	857
Goodrich	950	522
Turkcell	509	458
Ziraat Bankası	365	117
Halkbank	171	31
Borsa İstanbul	15	10
PTT	4	2
Merkezi Kayıt Kuruluşu	1	-
Air Albania	-	7
	199.601	155.541

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihinde sona eren hesap dönemine ilişkin ilişkili taraflarla olan finansal araçlar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Borçlanma Senetleri (*)	187.396	60.618
Vadeli Mevduatlar	5.431	57.792
Vadesiz Mevduat	5.307	6.108
Yatırım Fonları	3.544	1.715
Finansal Yatırımlar (**)	-	38.174
Hisse Senedi	-	66
Banka Kredileri	-	(164)

(*) Değerler nominal olarak gösterilmiştir. Çoğunlukla Vakıfbank'ın ihraç ettiği borç senetlerinden oluşmaktadır.
(**) 31 Aralık 2024 itibarıyla tutar Kur Korumalı Mevduat ve 3 aydan uzun vadeli mevduatlara ilişkindir.

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla ilişkili finansal kurumlar üzerinden verilen teminat mektupları tutarı 5.902 TL'dir. (31 Aralık 2024: 3.176 TL)

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

9. İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI (devamı)

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihi itibarıyla ilişki taraflardan vadeli mevduatlara ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir:

Anapara	Para Birimi	Efektif Faiz Oranı	Vade	31 Aralık 2025
2.836	TL	%32,79 - %33,25	Şubat 2026	2.868
50	Avro	%2,89	Şubat 2026	2.563
				5.431

Anapara	Para Birimi	Efektif Faiz Oranı	Vade	31 Aralık 2024
46.198	TL	%41,85 - %49,40	Mart 2025	49.122
205	Avro	%2,81 - %4,43	Mart 2025	7.612
30	ABD Doları	%3,00	Ocak 2025	1.058
				57.792

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla finansal yatırımlar bulunmamaktadır. 31 Aralık 2024 itibarıyla finansal yatırımlara ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir:

Anapara	Para Birimi	Efektif Faiz Oranı	Vade	31 Aralık 2024
29.321	TL(***)	%36,00 - %51,30	Temmuz 2025	35.417
75	Avro	%3,00	Haziran 2025	2.757
				38.174

(***) 31 Aralık 2024 itibarıyla tutar Kur Korumalı Mevduat ve 3 aydan uzun vadeli mevduatlara ilişkindir.

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihi itibarıyla ilişkili taraflardan finansal varlıklarına ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir:

Anapara	Para Birimi	Efektif Faiz Oranı	Vade	31 Aralık 2025
1.905	Avro	%4,25 - %5,88	Ocak 2026 - Ağustos 2031	95.792
1.081	ABD Doları	%5,25 - %10,12	Ocak 2026 - Mayıs 2047	50.603
41.001	TL	%30,00 - %41,50	Şubat 2026 - Temmuz 2030	41.001
				187.396

Anapara	Para Birimi	Efektif Faiz Oranı	Vade	31 Aralık 2024
1.079	Avro	%5,25 - %9,88	Haziran 2025 - Mayıs 2030	39.642
594	ABD Doları	%3,95 - %10,12	Ekim 2026 - Mayıs 2047	20.976
				60.618

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla ilişkili taraflardan kullanılan kredi bulunmamaktadır. 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla ilişkili taraflardan kullanılan kredilere ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir:

Anapara	Para Birimi	Efektif Faiz Oranı	Vade	31 Aralık 2024
4	Avro	Euribor + %3,65	Ekim 2025	164

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

9. İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI (devamı)

İlişkili taraflardan vadeli mevduat faiz gelirleri

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Vakıfbank	10.561	12.046
Ziraat Bankası	9.873	11.166
Halkbank	2.541	13.475
Ziraat Katılım	881	1.325
	23.856	38.012

İlişkili taraflardan faiz giderleri

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Ziraat Bankası	7	121
Vakıfbank	-	160
	7	281

İlişkili taraflardan borçlanma senetleri faiz gelirleri

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Vakıfbank	3.897	1.396
Ziraat Bankası	399	203
Halk Yatırım	78	-
Türkiye Varlık Fonu	49	36
Halkbank	20	-
Turkcell	-	16
	4.443	1.651

İlişkili taraflardan borçlanma senetleri gerçeğe uygun değer artışına ilişkin kazanç ve kayıplar

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Vakıfbank	345	123
Ziraat Bankası	50	41
Halkbank	29	-
Türkiye Varlık Fonu	22	(62)
Turkcell	-	(3)
	446	99

İlişkili taraflardan alınan temettü gelirleri

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
TFS Akaryakıt Hizmetleri	625	313
Turkish DO&CO	335	85
THY Opet	212	154
TGS	10	779
	1.182	1.331

Grup ile TFS Akaryakıt ve THY Opet arasındaki işlemler havacılık yakıtları temininden; Turkish DO&CO arasındaki işlemler ikram hizmetleri işlemlerinden; SunExpress arasındaki işlemler koltuk, uçak kiralama ve bakım hizmeti işlemlerinden; Air Albania arasındaki işlemler koltuk ve uçak kiralama işlemlerinden; TGS arasındaki işlemler yer hizmetleri temini, destek personeli hizmetleri ve teknoloji hizmetlerinden; TEC arasındaki işlemler motor bakım hizmetlerinden, PTT arasındaki işlemler kargo taşımacılığından; Halkbank, Ziraat Bankası, Ziraat Katılım ve Vakıfbank arasındaki işlemler bankacılık hizmetlerinden; We World Express arasındaki işlemler kargo taşımacılığından; Borsa İstanbul arasındaki işlemler borsacılık faaliyetlerinden; Goodrich arasındaki işlemler teknik bakım hizmetlerinden; Turkcell ve Türk Telekom arasındaki işlemler telekomünikasyon hizmetlerinden; Türkiye Sigorta arasındaki işlemler sigortacılık hizmetlerinden; Merkezi Kayıt Kuruluşu arasındaki işlemler hisse işlemlerinden kaynaklanmaktadır. İlişkili taraflardan olan alacaklar teminatsız olup, ticari olan alacakların vadesi yaklaşık 30 gündür.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

9. İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI (devamı)

Grup'ta görev alan tüm Yönetim Kurulu üyeleri ile Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarına ödenen ücret, ikramiye, kullanımları için tahsis edilen taşıt araçları ve iletişim harcamaları dahil tamamı kısa vadeli tüm maddi menfaatlerin toplamı 1 Ocak-31 Aralık 2025 tarihleri arasında 702 TL'dir (1 Ocak-31 Aralık 2024: 633 TL).

10. TİCARİ ALACAK VE BORÇLAR

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla ilişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ticari alacaklar	49.331	34.111
Beklenen kredi zararları (-)	(5.067)	(3.709)
	44.264	30.402

Şüpheli alacak karşılığı geçmişteki tahsil edilmeme tecrübesine ve gelecek beklentilerine uyumlu olarak yapılan BKZ hesaplamasına dayanılarak belirlenmiştir. Grup'un ticari alacaklarına ilişkin kredi riski, kur riski ve değer düşüklüğüne ilişkin detaylar Not 35'te açıklanmıştır.

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla ilişkili olmayan taraflara ticari borçlar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ticari borçlar	65.389	42.450

11. ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR KAPSAMINDA BORÇLAR

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Maaş tahakkukları	16.583	16.204
Ödenecek SGK primleri	3.499	2.753
	20.082	18.957

12. DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla ilişkili olmayan taraflardan kısa vadeli diğer alacaklar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Uçak alımı için yapılan geri alınacak ön ödemeler	14.615	29.514
Fon transferi güçlüğü olan banka hesapları (*)	8.971	5.124
Teknik satın alma işlemlerinden doğan alacaklar	8.390	9.051
Geri alınacak vergiler	1.988	1.739
Pilotlara ilişkin eğitim alacakları	1.760	1.094
Diğer alacaklar	3.643	1.425
	39.367	47.947

(*) 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla bu tutar Etiyopya, Bangladeş, Libya, Cezayir, Malavi, Nijerya, Senegal, Nijer, Mali, Burkina Faso, Mozambik, Angola, Kamerun, Çad, Gabon, Benin, Fildişi Sahilleri, Ekvator Ginesi, Kongo, Lübnan, Venezuela, Gana, Pakistan, Suriye ve İran'daki bankalarda tutulan hesaplarla ilgilidir. (31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla bu tutar Etiyopya, Bangladeş, Libya, Cezayir, Nijerya, Senegal, Nijer, Mali, Eritre, Burkina Faso, Malavi, Mozambik, Angola, Kamerun, Çad, Gabon, Benin, Fildişi Sahilleri, Ekvator Ginesi, Kongo, Sudan, Lübnan, Venezuela, Moritanya, Somali, Gana, Mısır, Pakistan, Suriye ve İran'daki bankalarda tutulan hesaplarla ilgilidir.)

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

12. DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR (devamı)

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla ilişkili olmayan taraflardan uzun vadeli diğer alacaklar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Uçak alımı için yapılan geri alınacak ön ödemeler	32.048	19.950
Yatırım teşvik desteği	22.925	14.813
Pilotlara ilişkin eğitim alacakları	10.258	6.278
Verilen depozito ve teminatlar	2.599	2.662
Faiz ve akaryakıt takas sözleşmeleri depozitoları	2.005	463
Diğer alacaklar (**)	14.766	12
	84.601	44.178

(**) Şirket'in Air Europa Holding S.L.U.'daki azınlık paylarının devralınmasına yönelik teklifi kabul edilmiş, ilgili sözleşmeler imzalanmış ve düzenleyici kurum izinlerinin alınması aşamasına geçilmiştir. 300 Milyon Avro (14.766 TL) tutarındaki sermayeye dönüştürülebilir kredi sonucunda elde edilecek nihai pay oranı, gerekli izinlerin alındığı tarihteki koşullara göre belirlenecektir.

31 Aralık 2025 ve 2024 itibarıyla yatırım teşvik hareketleri aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Dönem başı yatırım teşvikleri	14.813	18.037
Dönem içi ilaveler	13.477	8.580
Dönem içi kullanılan	(5.365)	(11.804)
Dönem sonu yatırım teşvikleri	22.925	14.813

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla ilişkili olmayan taraflara kısa vadeli diğer borçların detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ödenecek vergi ve fonlar	9.958	9.507
Alınan depozito ve teminatlar	258	177
Diğer borçlar	191	1.459
	10.407	11.143

İlişkili olmayan taraflara uzun vadeli diğer borçların detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Alınan depozito ve teminatlar	1.235	1.115

13. STOKLAR

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
İnşa halindeki gayrimenkuller	19.138	6.693
Teknik malzeme stokları	13.737	11.118
Uçak içi ürünler	3.410	2.385
Diğer stoklar	5.556	3.767
	41.841	23.963
Değer düşüklüğü karşılığı (-)	(369)	(302)
	41.472	23.661

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

14. PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER VE ERTELENMİŞ GELİRLER

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla peşin ödenen giderler ve ertelenmiş gelirler aşağıdaki gibidir:

Kısa vadeli peşin ödenen giderler

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Verilen sipariş avansları	11.449	6.203
Peşin ödenen satış komisyonları	828	611
Peşin ödenen reklam giderleri	426	439
Peşin ödenen diğer giderler	5.351	3.388
	18.054	10.641

Uzun vadeli peşin ödenen giderler

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Peşin ödenen motor bakım giderleri	84.787	55.962
Maddi duran varlık alımlarına ilişkin yapılan ödemeler	1.738	1.504
Peşin ödenen diğer giderler	477	2.358
	87.002	59.824

Ertelenmiş gelirler

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Yolcu uçuş yükümlülükleri	132.790	93.976
Diğer kısa vadeli ertelenmiş gelirler	18.467	10.078
	151.257	104.054

Yolcu Uçuş Yükümlülükleri

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Bilet satışından doğan yolcu uçuş yükümlülükleri	119.818	83.139
Mil yükümlülükleri	12.972	10.837
	132.790	93.976

Kısa vadeli diğer ertelenmiş gelirler

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Alınan avanslar	10.721	1.182
Uçak, motor ve diğer alımlara ilişkin hibe kredi	5.286	6.091
Ertelenmiş diğer sözleşme gelirleri	454	1.081
Diğer	2.006	1.724
	18.467	10.078

Uzun vadeli ertelenmiş gelirler

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ertelenmiş diğer sözleşme gelirleri	2.308	2.874
Diğer	932	1.755
	3.240	4.629

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

15. YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENKULLER

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Açılış bakiyesi	1.523	1.271
Yabancı para çevrim farkı	330	252
Kapanış bakiyesi	1.853	1.523

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla SPK lisanslı bağımsız bir gayrimenkul değerleme şirketi tarafından pazar yaklaşımı yöntemi kullanılarak yapılan değerleme çalışmalarına istinaden, Grup'un yatırım amaçlı gayrimenkul olarak muhasebeleştirdiği arsaların gerçeğe uygun değeri 2.886 TL olarak tespit edilmiştir (31 Aralık 2024: 2.407 TL). Grup, ilgili arsaları TMS 40 uyarınca maliyet bedeliyle muhasebeleştirmeye devam etmektedir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

16. MADDİ DURAN VARLIKLAR

	Yer üstü Düzenlemeleri ve Binalar	Teknik Ekipman, Simülatör ve Taşıtlar	Diğer Ekipmanlar ve Demirbaşlar	Uçaklar	Yedek Motorlar	Komponent ve Tamir Edilebilir Yedek Parçalar	Özel Maliyetler	Yapılmakta Olan Yatırımlar	Toplam
Maliyet									
Açılış Bakiyesi: 1 Ocak 2025	57.328	30.692	13.086	330.518	33.057	32.286	9.280	15.263	521.510
Çevrim farkı	12.457	6.762	2.998	77.237	7.900	7.055	2.191	4.652	121.252
İlaveler	1.814	2.327	2.051	16.564	6.941	12.541	1.301	22.677	66.216
Yatırımdan transferler (*)	79	39	631	1.499	1.538	-	1.459	(6.417)	(1.172)
Hesaplar arası transferler	-	-	-	65.506	2.130	-	-	(39)	67.597
Çıkışlar	-	(276)	(473)	(10.096)	(1.183)	(11.003)	(434)	(513)	(23.978)
Kapanış bakiyesi: 31 Aralık 2025	71.678	39.544	18.293	481.228	50.383	40.879	13.797	35.623	751.425
Birikmiş Amortisman									
Açılış Bakiyesi: 1 Ocak 2025	18.876	16.124	9.494	190.471	16.187	15.952	5.497	-	272.601
Çevrim farkı	4.278	3.589	2.126	45.468	3.739	3.486	1.212	-	63.898
Cari dönem amortismanı	2.768	1.780	1.582	23.757	3.401	2.927	751	-	36.966
Hesaplar arası transferler	-	-	-	28.356	1.183	-	-	-	29.539
Çıkışlar	-	(197)	(473)	(9.938)	(1.183)	(2.051)	(355)	-	(14.197)
Kapanış bakiyesi: 31 Aralık 2025	25.922	21.296	12.729	278.114	23.327	20.314	7.105	-	388.807
Net defter değeri: 31 Aralık 2025	45.756	18.248	5.564	203.114	27.056	20.565	6.692	35.623	362.618
Net defter değeri: 31 Aralık 2024	38.452	14.568	3.592	140.047	16.870	16.334	3.783	15.263	248.909

(*) 1.172 TL değerindeki yapılmakta olan yatırımlardan, maddi olmayan duran varlıklara 225 TL, kullanım hakkı varlıklarına 947 TL transfer edilmiştir.
Cari dönemde 94.682 TL (31 Aralık 2024: 72.306 TL) amortismanın ve itfa payı giderinin 90.993 TL'si satışların maliyeti (31 Aralık 2024: 69.779 TL), 3.335 TL'si genel yönetim gideri (31 Aralık 2024: 2.304 TL), 354 TL'si pazarlama, satış ve dağıtım giderleri (31 Aralık 2024: 223 TL) içerisinde yer almaktadır.

Grup'un yapılmakta olan yatırımları başlıca; İstanbul Havalimanı binaları, uçak modifikasyonları, motor bakımları, yedek motor ve simülatörden oluşmaktadır.

31 Aralık 2025 itibarıyla maddi duran varlıklar üzerinde ipotek bulunmamaktadır. (31 Aralık 2024: Yoktur).

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

16. MADDİ DURAN VARLIKLAR (devamı)

	Yer üstü Düzenlemeleri ve Binalar	Teknik Ekipman, Simülatör ve Taşıtlar	Diğer Ekipmanlar ve Demirbaşlar	Uçaklar	Yedek Motorlar	Komponent ve Tamir Edilebilir Yedek Parçalar	Özel Maliyetler	Yapılmakta Olan Yatırımlar	Toplam
Maliyet									
Açılış Bakiyesi: 1 Ocak 2024	45.744	23.902	9.447	221.607	25.934	24.909	7.476	9.498	368.517
Çevrim farkı	9.256	4.889	2.000	48.559	5.287	5.115	1.509	2.159	78.774
İlaveler	361	1.770	1.869	9.212	1.770	8.556	262	7.758	31.558
Yatırımdan transferler (*)	2.196	492	98	262	33	-	66	(3.824)	(677)
Hesaplar arası transferler	-	-	-	57.074	426	-	-	-	57.500
Çıkışlar	(229)	(361)	(328)	(6.196)	(393)	(6.294)	(33)	(328)	(14.162)
Kapanış bakiyesi: 31 Aralık 2024	57.328	30.692	13.086	330.518	33.057	32.286	9.280	15.263	521.510
Birikmiş Amortisman									
Açılış Bakiyesi: 1 Ocak 2024	13.837	12.483	7.333	127.821	11.415	12.605	4.174	-	189.668
Çevrim farkı	2.906	2.558	1.504	28.002	2.441	2.556	864	-	40.831
Cari dönem amortismanı	2.264	1.378	985	15.602	2.560	4.299	492	-	27.580
Hesaplar arası transferler	-	-	-	25.111	164	-	-	-	25.275
Çıkışlar	(131)	(295)	(328)	(6.065)	(393)	(3.508)	(33)	-	(10.753)
Kapanış bakiyesi: 31 Aralık 2024	18.876	16.124	9.494	190.471	16.187	15.952	5.497	-	272.601
Net defter değeri: 31 Aralık 2024	38.452	14.568	3.592	140.047	16.870	16.334	3.783	15.263	248.909

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

16. MADDİ DURAN VARLIKLAR (devamı)

Kullanım hakkı varlıkları aşağıdaki gibidir:

	Uçak	Yedek Motor	Binalar	Taşıt	Toplam
Maliyet					
Açılış bakiyesi: 1 Ocak 2025	806.547	13.795	28.506	176	849.024
Çevrim farkı	181.433	2.979	6.706	55	191.173
Sözleşme değişiklikleri	4.733	-	4.338	39	9.110
İlaveler (**)	164.301	1.656	3.234	276	169.467
Yatırımdan transferler	947	-	-	-	947
Çıkışlar	(5.521)	(118)	(710)	(118)	(6.467)
Hesaplar arası transfer (***)	(66.296)	(1.301)	-	-	(67.597)
Kapanış bakiyesi: 31 Aralık 2025	1.086.144	17.011	42.074	428	1.145.657

	Uçak	Yedek Motor	Binalar	Taşıt	Toplam
Birikmiş Amortisman					
Açılış bakiyesi: 1 Ocak 2025	220.347	3.107	3.634	141	227.229
Çevrim farkı	48.636	714	896	33	50.279
Sözleşme değişiklikleri	(986)	-	-	-	(986)
Cari dönem amortisman	53.471	989	2.017	119	56.596
Çıkışlar	(4.891)	(118)	(592)	(79)	(5.680)
Hesaplar arası transfer (***)	(29.145)	(394)	-	-	(29.539)
Kapanış bakiyesi: 31 Aralık 2025	287.432	4.298	5.955	214	297.899
Net defter değeri: 31 Aralık 2025	798.712	12.713	36.119	214	847.758

	Uçak	Yedek Motor	Binalar	Taşıt	Toplam
Maliyet					
Açılış bakiyesi: 1 Ocak 2024	647.967	9.950	19.518	235	677.670
Çevrim farkı	130.714	2.107	4.235	39	137.095
Sözleşme değişiklikleri	1.213	-	5.278	33	6.524
İlaveler (**)	89.693	1.967	852	66	92.578
Yatırımdan transferler	459	197	-	-	656
Çıkışlar	(6.425)	-	(1.377)	(197)	(7.999)
Hesaplar arası transfer (***)	(57.074)	(426)	-	-	(57.500)
Kapanış bakiyesi: 31 Aralık 2024	806.547	13.795	28.506	176	849.024

	Uçak	Yedek Motor	Binalar	Taşıt	Toplam
Birikmiş Amortisman					
Açılış bakiyesi: 1 Ocak 2024	174.766	2.092	2.296	206	179.360
Çevrim farkı	35.353	456	515	33	36.357
Sözleşme değişiklikleri	-	-	(623)	-	(623)
Cari dönem amortisman	41.764	723	1.479	99	44.065
Çıkışlar	(6.425)	-	(33)	(197)	(6.655)
Hesaplar arası transfer (***)	(25.111)	(164)	-	-	(25.275)
Kapanış bakiyesi: 31 Aralık 2024	220.347	3.107	3.634	141	227.229
Net defter değeri: 31 Aralık 2024	586.200	10.688	24.872	35	621.795

(**) Bu tutarın 9.868 milyon TL'si kira süresi sonunda mülkiyete geçecek olan uçakların ağır bakımlarından oluşmaktadır.
(***) Dönem içerisinde kiralama borçları tamamlanarak Grup'un sahipliğine geçen uçaklardan oluşmaktadır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

17. DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR

	Slot Hakları ve Satın Alınmış Teknik Lisanslar (*)	Haklar	Diğer Haklar	Toplam
Maliyet				
Açılış Bakiyesi: 1 Ocak 2025	1.550	11.365	1.005	13.920
Çevrim farkı	332	2.658	353	3.343
İlaveler	-	2.509	1.583	4.092
Yatırımdan transferler	-	225	-	225
Çıkışlar	-	(538)	-	(538)
Kapanış bakiyesi: 31 Aralık 2025	1.882	16.219	2.941	21.042
Birikmiş Amortisman				
Açılış Bakiyesi: 1 Ocak 2025	-	9.834	143	9.977
Çevrim farkı	-	1.764	470	2.234
Cari dönem itfa payı	-	998	122	1.120
Hesaplar Arası Transfer	-	(400)	400	-
Çıkışlar	-	(11)	-	(11)
Kapanış bakiyesi: 31 Aralık 2025	-	12.185	1.135	13.320
Net defter değeri: 31 Aralık 2025	1.882	4.034	1.806	7.722
Net defter değeri: 31 Aralık 2024	1.550	1.531	862	3.943

	Slot Hakları ve Satın Alınmış Teknik Lisanslar (*)	Haklar	Diğer Haklar	Toplam
Maliyet				
Açılış Bakiyesi: 1 Ocak 2024	1.293	8.843	153	10.289
Çevrim farkı	257	1.809	87	2.153
İlaveler	-	707	750	1.457
Yatırımdan transferler	-	6	15	21
Kapanış bakiyesi: 31 Aralık 2024	1.550	11.365	1.005	13.920
Birikmiş Amortisman				
Açılış Bakiyesi: 1 Ocak 2024	-	7.651	81	7.732
Çevrim farkı	-	1.538	46	1.584
Cari dönem itfa payı	-	645	16	661
Kapanış bakiyesi: 31 Aralık 2024	-	9.834	143	9.977
Net defter değeri: 31 Aralık 2024	1.550	1.531	862	3.943

(*) Grup, satın almış olduğu slot haklarını süre konusunda herhangi bir sınırlandırma olmadığından sınırsız yararlı ömre sahip maddi olmayan duran varlık kapsamında değerlendirmiştir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

18. KİRALAMA İŞLEMLERİ

Kiralama borçlarının vadelerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	Gelecekteki Asgari Kiralama Borcu Ödemeleri		Faiz		Asgari Kiralama Borcu Ödemelerinin Net Bugünkü Değeri	
	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
1 yıldan az	104.203	77.502	(18.051)	(12.931)	86.152	64.571
1 - 5 yıl arası	319.803	219.965	(48.981)	(34.067)	270.822	185.898
5 yıldan fazla	324.435	196.345	(42.433)	(23.890)	282.002	172.455
	748.441	493.812	(109.465)	(70.888)	638.976	422.924

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Değişken oranlı borçlar	280.530	187.245
Sabit oranlı borçlar	358.446	235.679
	638.976	422.924

Grup'un kiralama yoluyla edinmiş olduğu varlıkların kira süresi 1-45 yıldır. Grup'un, kullanım hakkı varlıkları içerisinde muhasebeleştirilen finansal kiralama sözleşmelerine ilişkin ilgili varlıkları kiralama dönemi sonunda önemsiz bir değer üzerinden satın alma hakkı mevcuttur. Kiralamaya konu varlıklar, kiraya veren adına teminat olarak gösterilmiştir.

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, kiralama borçlarının ağırlıklı ortalama faiz oranları ABD Doları için %4,56 (31 Aralık 2024: %4,57), Avro için %2,64 (31 Aralık 2024: %2,54), Çin Yuanı için %4,32 (31 Aralık 2024: %4,32), Japon Yeni için %1,34 (31 Aralık 2024: %1,06), Türk Lirası için %29,21 (31 Aralık 2024: %24,1) ve İsviçre Frangı için %0,91 (31 Aralık 2024: %0,67)'tür.

19. DEVLET TEŞVİK VE YARDIMLARI

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan alınan 28 Aralık 2010, 18 Aralık 2014, 9 Ağustos 2018, 12 Aralık 2023 ve 28 Şubat 2025 tarihli teşvik belgeleri kapsamında uçak yatırımlarında, kurumlar vergisi indirimi, gümrük vergisi muafiyeti ve sigorta primi işveren hissesi desteği avantajlarından yararlanılmaktadır. İlgili yatırım desteğinin muhasebeleştirilmesine ilişkin Not 2.5'e bakınız.

Vergi esaslı finansal tablolarda gerçekleştirilen yeniden değerleme işlemleri sonucunda, yeniden değerlenmiş duran varlıkların elden çıkarılması halinde ilerleyen dönemlerde ortaya çıkması muhtemel 47.116 TL tutarındaki vergi yükümlülüğü, henüz mali tablolara alınmamış ve kullanılmamış olan devlet teşvik alacakları ile mahsup edilebilir.

31 Aralık 2025 itibarıyla Grup'un bu teşvikler kapsamında ileride kullanabileceği 226.453 TL tutarında indirim ve muafiyeti bulunmaktadır (31 Aralık 2024: 148.803 TL). 1 Ocak-31 Aralık 2025 itibarıyla bu vergi avantajının 5.545 TL'lik kısmı kullanılmıştır (31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla kullanılan teşvik tutarı: 12.316).

• Söz konusu teşviklerin kullanılmasında herhangi bir süre sınırı bulunmamaktadır.

• Grup, vergi avantajının kullanım süreleri için düzenli olarak tahmin çalışması yapmaktadır. Vergi avantajının kullanım süreleri mevcut koşullar altında tahmin edilmiştir.

• Grup, bu kapsamda ilgili vergi avantajlarını 1-5 yıl içerisinde indirim ve istinalar uygulanmadan önceki kurumlar kazancının %10'undan az olmayacak şekilde kullanacaktır.

• Yatırım teşviklerinin kullanımını etkileyen döviz kuru, Yİ-ÜFE oranı ve diğer ekonomik veriler ile operasyonel gelir/giderlerde oluşması muhtemel değişikliklere %10 oranında sapma uygulandığında da 1-5 yıllık kullanım periyodunda bir değişiklik beklenmemektedir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

20. KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE BORÇLAR

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla kısa vadeli karşılıklar aşağıdaki gibidir:

Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karşılıklar

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kullanılmamış izin karşılığı	5.603	3.571

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Dönem başı ayrılmış karşılık	3.571	1.467
Cari dönemde ayrılan karşılık	46.282	29.543
Konusu kalmayan karşılık (-)	(44.294)	(27.464)
Yabancı para çevrim farkı	44	25
Dönem sonu itibarıyla ayrılan karşılık	5.603	3.571

Grup, her raporlama dönemi sonunda kullanılmamış izin günleri için, çalışanların ücretleri üzerinden izin karşılığı hesaplayarak finansal tablolara yansıtmaktadır.

Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Dava karşılıkları	794	478

Dava karşılıklarının 31 Aralık 2025 ve 2024 hesap dönemlerindeki değişimi aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Dönem başı ayrılmış karşılık	478	173
Cari dönemde ayrılan karşılık	405	318
Konusu kalmayan karşılık (-)	(97)	(14)
Yabancı para çevrim farkı	8	1
Dönem sonu itibarıyla ayrılan karşılık	794	478

Grup, faaliyetleri gereği maruz kaldığı aleyhte açılan davalara ilişkin karşılık ayırmaktadır. Aleyhte açılan davalar genellikle eski çalışanların açtığı işe iade davaları ile kayıp ya da hasar görmüş bagaj ve kargolara ilişkindir. Tahmin, hukuki görüş çerçevesinde yapılmıştır.

Diğer Uzun Vadeli Karşılıklar

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Teslim bakım karşılıkları	5.737	3.778
Karbon dengeleme karşılıkları	2.630	-
Diğer Uzun Vadeli Karşılıklar	8.367	3.778

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

20. KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE BORÇLAR (devamı)

Uzun vadeli diğer karşılıkların 31 Aralık 2025 ve 2024 hesap dönemlerindeki değişimi aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Açılış	3.778	2.498
Dönem içi değişimler	3.472	727
Yabancı para çevrim farkı	1.117	553
Dönem sonu itibarıyla ayrılan karşılık	8.367	3.778

21. TAAHHÜTLER

a) Verilen Teminatlar:

31 Aralık 2025 itibarıyla verilen teminat mektupları tutarı 9.447 TL'dir. (31 Aralık 2024: 5.851 TL)

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla verilen teminatlar çeşitli banka ve satıcılara verilmiş bulunmaktadır.

	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
	Orijinal Tutar	TL Karşılığı	Orijinal Tutar	TL Karşılığı
A. Kendi tüzel kişiliği adına verilen Teminat Rehin ve İpotekler (TRİ)		9.447		5.851
- Teminatlar				
TL	747	747	298	298
Avro	46	2.289	38	1.400
ABD Doları	128	5.499	82	2.909
Diğer		912		1.244
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine verilen TRİ'ler	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla diğer 3. Kişilerin borcunu temin için verilen TRİ'ler	-	-	-	-
D. Diğer Verilen TRİ'lerin Toplam Tutarı	-	-	-	-
i. Ana ortak lehine verilen TRİ'ler	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine verilen TRİ'ler	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. kişiler lehine verilen TRİ'ler	-	-	-	-
		9.447		5.851

Grup'un vermiş olduğu diğer TRİ'lerin ("D") Grup'un özkaynaklarına oranı 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla %0'dır (31 Aralık 2024: %0).

b) Teslim Alınacak Uçaklara İlişkin Taahhütler

Grup, 2026-2036 yılları arasında, liste fiyatı yaklaşık olarak 34.442 milyon ABD Doları (1.476.050 TL) olan 321 adedi kesin ve 150 adedi opsiyonlu toplam 471 uçak alacaktır. Grup, uçak alımları ile ilgili olarak ilgili firmalara 31 Aralık 2025 itibarıyla brüt 1.165 milyon ABD Doları (49.954 TL) geri alınacak ön ödeme yapmıştır. (31 Aralık 2024: 1.489 milyon ABD Doları (52.549 TL)).

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

22. ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kıdem tazminatı karşılığı	12.110	8.725

Kıdem tazminatı karşılığı aşağıdaki açıklamalar çerçevesinde ayrılmaktadır:

Yürürlükteki İş Kanunu hükümleri uyarınca, çalışanlardan kıdem tazminatına hak kazanacak şekilde iş sözleşmesi sona erenlere, hak kazandıkları yasal kıdem tazminatlarının ödenmesi yükümlülüğü vardır. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla ödenecek kıdem tazminatı tavanı 53.920 TL (tam tutar)'dir (31 Aralık 2024: 41.828 TL (tam tutar)).

Kıdem tazminatı yükümlülüğü yasal olarak herhangi bir fonlamaya tabi değildir. Kıdem tazminatı karşılığı, Şirket'in, çalışanların emekli olmasından kaynaklanan gelecekteki muhtemel yükümlülük tutarının bugünkü değerinin tahmin edilmesi yoluyla hesaplanmaktadır.

TMS 19 ("Çalışanlara Sağlanan Faydalar"), Şirket'in yükümlülüklerinin, tanımlanmış fayda planları kapsamında aktüeryal değerleme yöntemleri kullanılarak geliştirilmesini öngörür. Bu doğrultuda, toplam yükümlülüklerin hesaplanmasında kullanılan aktüeryal varsayımlar aşağıda belirtilmiştir:

Ana varsayım, her hizmet yılı için olan azami yükümlülük tutarının enflasyona paralel olarak artacak olmasıdır. Bu nedenle, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, ekli konsolide finansal tablolarda karşılıklar, geleceğe ilişkin, çalışanların emekliliğinden kaynaklanacak muhtemel yükümlülüğün bugünkü değeri tahmin edilerek hesaplanır.

İlgili bilanço tarihlerindeki karşılıklar, yıllık %24,61 enflasyon (31 Aralık 2024: %24,95) ve %29,82 faiz (31 Aralık 2024: %29,32) oranı varsayımlarına göre hesaplanmıştır. İsteğe bağlı işten ayrılmalar neticesinde ödenmeyip, Grup'a kalacak olan kıdem tazminatı tutarlarının tahmini oranı %2,33 olarak dikkate alınmıştır (31 Aralık 2024: %2,20). Kıdem tazminatı tavanı altı ayda bir revize edilmekte olup, Grup'un kıdem tazminatı karşılığının hesaplanmasında 1 Ocak 2026 tarihinden itibaren geçerli olan 64.949 (tam tutar) TL tavan tutarı dikkate alınmıştır.

Kıdem tazminatı yükümlülüğündeki değişim aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Dönem başı ayrılmış karşılık	8.725	6.752
Faiz maliyeti	2.459	1.860
Cari hizmet maliyetleri	1.258	1.315
Aktüeryal kayıp	148	2.415
Yabancı para çevrim farkı	82	(2.706)
Ödemeler	(562)	(911)
Dönem sonu itibari ile ayrılan karşılık	12.110	8.725

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

23. NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihlerinde sona eren hesap dönemlerinde niteliklerine göre giderler aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Akaryakıt	240.599	201.778
Personel	219.334	155.088
Amortisman ve itfa payı	94.682	72.306
Yer hizmetleri	66.875	48.986
Bakım	54.539	38.050
Yolcu hizmet ve ikram	46.775	33.787
Konma ve konaklama	43.658	30.721
Üst geçiş	39.121	26.209
Komisyon ve teşvik	25.568	19.720
Kısa dönemli uçak kirası	10.526	14.011
Rezervasyon sistem	8.927	9.326
Reklam ve tanıtım	6.976	7.140
Haberleşme ve bilişim	6.173	3.991
Hizmet	3.910	2.907
Nakliye	3.477	2.306
Sigorta	2.415	2.363
Vergi	1.952	2.647
Kira	1.815	1.284
Çağrı merkezi	1.682	1.188
Uçak kira	1.453	463
Müşavirlik ve danışmanlık	1.366	1.020
Sistem kullanım ve üyelik	1.348	933
Aydınlatma, ısıtma, enerji ve su	1.016	806
Diğer	7.750	4.450
	891.937	681.480

24. DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla diğer dönen varlıkların detayları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Devreden KDV	11.894	7.811
Personel ve iş avansları	484	375
	12.378	8.186

31 Aralık 2025 ve 2024 diğer kısa vadeli yükümlülüklerin detayları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Bakım onarım gider tahakkukları	3.652	14.723
Diğer gider tahakkukları	736	1.783
Diğer yükümlülükler	358	298
	4.746	16.804

31 Aralık 2025 ve 2024 diğer uzun vadeli yükümlülüklerin detayları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Bakım onarım gider tahakkukları (*)	13.528	-

(*) 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, operasyonel kiralama kapsamındaki uçaklara ilişkin bakım gideri karşılıkları konsolide finansal durum tablosunda kısa vadeli ve uzun vadeli yükümlülükler olarak ayrı ayrı sunulmuştur.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

25. ÖZKAYNAKLAR

Ödenmiş sermaye ve sermaye düzeltme farkları

Şirket, Sermaye Piyasası Kanun hükümlerine göre kayıtlı sermaye sistemini kabul etmiştir.

Şirket'in kayıtlı sermaye tavanı 10.000.000.000,- (Tam tutar) TL'dir. Sermaye Piyasası Kurulu'nca verilen kayıtlı sermaye tavanı izni, 2025-2029 yılları (5 yıl) arasında geçerlidir. Yönetim Kurulu, Sermaye Piyasası Kanun hükümlerine uygun olarak, gerekli gördüğü zamanlarda kayıtlı sermaye tavanına kadar nama yazılı pay ihraç ederek çıkarılmış sermayeyi arttırmaya yetkilidir.

Şirket'in 31 Aralık 2025 ve 2024 tarihlerindeki hissedarları ve sermaye içindeki payları (tam tutar) tarihi değerlerle aşağıdaki gibidir:

	Grup	%	31 Aralık 2025	%	31 Aralık 2024
Türkiye Varlık Fonu	A	49,12	677.884.849	49,12	677.884.849
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	C	-	-	-	-
Geri Alınan Paylar (*)	A	0,48	6.655.244	0,40	5.541.044
Diğer (Halka Açık Kısım)	A	50,40	695.459.907	50,48	696.574.107
Ödenmiş sermaye			1.380.000.000		1.380.000.000
Sermaye düzeltmesi farkları (**)			1.123.808.027		1.123.808.027
Düzeltilmiş sermaye			2.503.808.027		2.503.808.027

(*) Yönetim Kurulu 21 Mayıs 2025 tarihinde, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Geri Alınan Paylar Tebliği (II 22.1) çerçevesinde, Şirket hisse değerinin pay piyasasında sağlıklı fiyat oluşumunu desteklemek amacıyla 21 Mayıs 2025 tarihi itibarıyla 3 yılı kapsayacak şekilde hisse geri alım programı başlatılmasına ve geri alıma konu edilebilecek azami tutarın, Şirket'in nakit portföyünden karşılanmak üzere, 9.000.000.000 TL (tam tutar) olarak belirlenmesine ve geri alınacak azami pay sayısının Şirket çıkarılmış sermayesinin %1,7'si ile sınırlandırılmasına karar vermiştir.

Alınan karar kapsamında 31 Aralık 2025 tarihine kadar 6.655.244 adet hisse 1.172.629.447 TL (tam tutar) bedel ödenerek satın alınmıştır.

(**) Sermaye düzeltme farkları, sermaye ödemelerinin 31 Aralık 2004 tarihine kadar enflasyon endeksleme farkını ifade etmektedir.

Şirket'in çıkarılmış sermayesi tamamı ödenmiş 1.380.000.000 TL (tam tutar) olup her biri 1 Kr nominal değerli 137.999.999.999 adet A grubu hisse ve 1 Kr nominal değerli 1 adet C grubu hisseden oluşmaktadır. Bu hisseler nama yazılıdır. C grubu hisse T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na ait olup aşağıda belirtilen imtiyazlara sahiptir:

Ana Sözleşme Madde 7: Nama yazılı hisselerin devrinde Yönetim Kurulu onayı ile beraber C grubu hisseyi temsilen seçilen Yönetim Kurulu üyesinin olumlu oyunun bulunması şarttır.

Ana Sözleşme Madde 10: Yönetim Kurulunun 9 üyesinden 8 üyesinin A grubu hissedarların kendi aralarında yaptıkları seçimden en çok oy alan adaylardan ve bir üyesinin de C grubu hissedarın göstereceği adaydan seçilmesi zorunludur.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

25. ÖZKAYNAKLAR (devamı)

Ana Sözleşme Madde 14: Aşağıdaki konularda Yönetim Kurulu'nun alacağı kararların geçerliliği C grubu hisseyi temsilen seçilen üyenin olumlu oy kullanmasına bağlıdır:

a) Ana Sözleşmenin 3.1. maddesinde belirtilen şirket misyonunu açıkça olumsuz etkileyecek kararların alınması,

b) Genel kurula ana sözleşme değişikliği önerilmesi,

c) Sermaye arttırılması,

d) Nama yazılı hisselerin devrinin onaylanması ve devrin pay defterine işlenmesi,

e) Şirket'in Sermaye Piyasası Kurulu'na sunduğu son yıllık bilançosunda yer alan aktif toplamının beher sözleşme bazında %5'ini geçen ve Şirket'i doğrudan veya dolaylı olarak bağlayan her türlü işlem yapması, taahhüt altına sokacak her türlü kararın alınması (şöyle ki kamu payının Şirket sermayesindeki payı %20'nin altına düştüğünde bu bent hükmü kendiliğinden ortadan kalkacaktır),

f) Şirket'in başka gruplarla birleşmesi, feshi veya tasfiyesi,

g) 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.

Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler

TTK'ya göre, Şirket'in ödenmiş sermayesinin %20'sine ulaşılıncaya kadar, kanuni net karın %5'i olarak genel kanuni yedek akçe ayrılır. Ayrıca %20 sınırına tabi olmaksızın ödenmiş sermayenin %5'ini aşan tutarda kar dağıtımı yapılması halinde, aşan kısmın %10'u kadar genel kanuni yedek akçe ayrılır. TTK'ya göre, genel kanuni yedek akçe ödenmiş sermayenin yarısını aşmadığı takdirde, sadece zararların kapatılmasına, işlerin iyi gitmediği zamanlarda işletmeyi devam ettirmeye veya işsizliğin önüne geçmeye ve sonuçlarını hafifletmeye elverişli önlemler alınması için kullanılabilir. Halka açık şirketler, temettü dağıtımlarını SPK'nın öngördüğü şekilde yaparlar. TTK'nın 520. Maddesi gereği Şirket'in almış olduğu kendi payları için alım değerlerini karşılayan tutarda yedek akçe ayırması gerekmektedir.

Yabancı Para Çevrim Farkları

Konsolide finansal tablolar ve dipnotların hazırlanabilmesi amacıyla, TMS 21 uyarınca, ilk etapta Grup'un yasal finansal tablolarındaki parasal bilanço kalemleri bilanço tarihindeki ABD Doları kuruyla; parasal olmayan bilanço kalemleri, gelir ve giderler ile nakit akımları ise işlemin gerçekleştiği tarihin kuruyla (tarihsel kur) ABD Doları'na çevrilmiş ve çevrim farkı diğer kapsamlı gelirler altında gösterilmiştir. Yabancı para cinsinden olan işlemlerin çevriminden doğan çevrim karı/zararı ise, kar veya zararda finansman giderleri altında, kur farkı gideri hesabında ve ticari faaliyetlerden kaynaklanan çevrim karı/zararı ise esas faaliyetlerden giderler altında kur farkı gideri hesabında gösterilmiştir. Ayrıca, yabancı para çevrim farklarında Grup'un müşterek yönetime tabi ortaklığı olan ve özkaynaktan pay alma yöntemine göre muhasebeleştirilen iş ortaklıklarının özkaynaklarında kur değişiminden kaynaklanan değişim takip edilmektedir.

Kar Payı Dağıtımı

Halka açık şirketler, kar payı dağıtımlarını SPK'nın 1 Şubat 2014 tarihinden itibaren yürürlüğe giren II-19.1 no'lu Kar Payı Tebliği'ne göre yaparlar.

Ortaklıklar, karlarını genel kurulları tarafından belirlenecek kar dağıtım politikaları çerçevesinde ve ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak genel kurul kararıyla dağıtır. Söz konusu tebliğ kapsamında, asgari bir dağıtım oranı tespit edilmemiştir. Şirketler esas sözleşmelerinde veya kar dağıtım politikalarında belirlenen şekilde kar payı öderler. Ayrıca, kar payları eşit veya farklı tutarlı taksitler halinde ödenebilecek ve ara dönem finansal tablolarda yer alan kar üzerinden nakden kar payı avansı dağıtılabilecektir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

25. ÖZKAYNAKLAR (devamı)

Şirket'in 31 Aralık 2025 tarihli Vergi Usul Kanunu'na göre tutulan kayıtlarında yer alan özkaynak kalemlerinin tutarları aşağıdaki gibidir (Tam Tutar):

Ödenmiş Sermaye	1.380.000.000
Sermaye Düzeltmesi Olumlu Farkları	30.761.087.904
Hisse Senedi İhraç Primleri	5.911.420
Maddi Duran Varlık Yeniden Değerleme Artışları	188.463.860.557
Yasal Yedekler	1.644.437.162
Diğer Yedekler	1.172.629.727
Özel Fonlar	4.255.183.326
Geçmiş Yıllar Karı	624.431.078.399
Dönem Net Karı	29.111.278.367
Toplam Özkaynaklar	881.225.466.862

Tanımlanmış Emeklilik Planlarındaki Aktüeryal Değişiklikler

TMS 19 standardına göre, tüm aktüeryal değişiklikler diğer kapsamlı gelirlerde tanımlanmıştır.

Finansal Riskten Korunma Kazanç/Kayıpları

Finansal Riskten Korunma Kazanç/Kayıpları, gelecekteki nakit akımlarının finansal riskten korunması olarak belirlenen ve bu konuda etkin olan türev finansal araçların gerçeğe uygun değerindeki değişikliklerin doğrudan özkaynak içerisinde muhasebeleştirilmesi sonucu ortaya çıkar. Finansal riske karşı korunmadan elde edilen ertelenmiş kazanç/zarar toplamı, finansal riske karşı korunan işlemin etkisi kar/zararı etkilediğinde kar/zararda muhasebeleştirilir.

2025 itibarıyla, yatırım finansmanı için kullanılan Japon Yeni, İsviçre Frangı, Çin Yuanı ve Avro para birimlerinden olan kiralama yükümlülükleri ve yatırım kredileri, gerçekleşme olasılığı yüksek aynı cins döviz gelirleri nedeniyle maruz kalınan kur riskine karşı korunma aracı olarak tanımlanmıştır. Grup'un Avro, Çin Yuanı ve İsviçre Frangı gelirleri yükümlülüklerinin tamamını karşılarken Japon Yeni geliri yükümlülüklerinin %40'ını karşılamaktadır. Bu kapsamda olan kredilerin ödemelerinden ortaya çıkan kur farkları özkaynağa alınmaktadır ve diğer kapsamlı gelirde gösterilmektedir.

26. HASILAT

Brüt karın detayları aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Yolcu gelirleri		
Tarifeli hizmetler	777.341	601.520
Tarifesiz hizmetler	7.782	4.849
Toplam yolcu gelirleri	785.123	606.369
Kargo gelirleri		
Kargo uçaklarında taşınan	67.960	58.501
Yolcu uçaklarında taşınan	66.392	56.493
Toplam kargo gelirleri	134.352	114.994
Toplam yolcu ve kargo gelirleri	919.475	721.363
Teknik gelirler	26.858	17.596
Diğer gelirler	9.139	6.471
Net satışlar	955.472	745.430
Satışların maliyeti (-)	(799.912)	(602.522)
Brüt kar	155.560	142.908

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

26. HASILAT (devamı)

Toplam yolcu ve kargo gelirlerinin coğrafi dağılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
- Avrupa	264.536	211.892
- Asya ve Uzak Doğu	245.471	188.221
- Orta Doğu	71.957	55.076
- Afrika	75.630	56.605
- Amerika	183.246	151.266
Yurtdışı	840.840	663.060
Yurtiçi	78.635	58.303
Toplam yolcu ve kargo gelirleri	919.475	721.363

27. SATIŞLARIN MALİYETİ

Satışların maliyetinin detayları aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Akaryakıt	240.599	201.778
Personel	188.931	128.207
Amortisman ve itfa payı	90.993	69.779
Yer hizmetleri	66.875	48.986
Bakım	54.539	38.050
Yolcu hizmet ve ikram	46.775	33.787
Konma ve konaklama	43.658	30.721
Üst geçiş	39.121	26.209
Kısa dönemli uçak kirası	10.526	14.011
Nakliye	3.477	2.306
Hizmet	2.139	1.652
Sigorta	2.038	1.910
Uçak kira	1.453	463
Haberleşme ve bilişim	2.968	1.319
Vergi	841	686
Kira	734	498
Aydınlatma, ısıtma, enerji ve su	677	540
Sistem kullanım üyelik	374	240
Diğer	3.194	1.380
	799.912	602.522

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

28. GENEL YÖNETİM GİDERLERİ VE PAZARLAMA VE SATIŞ GİDERLERİ

Genel yönetim giderleri aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Personel	10.953	11.082
Amortisman ve itfa payı	3.335	2.304
Haberleşme ve bilişim	2.315	2.211
Sistem kullanım üyelik	706	458
Müşavirlik ve danışmanlık	579	392
Vergi	555	363
Hizmet	553	374
Sigorta	377	453
Aydınlatma, ısıtma, enerji ve su	339	266
Kira	333	227
Diğer	729	545
	20.774	18.675

Pazarlama ve satış giderleri aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Komisyon ve teşvik	25.568	19.720
Personel	19.450	15.799
Rezervasyon sistem	8.927	9.326
Reklam ve tanıtım	6.976	7.140
Çağrı merkezi	1.682	1.188
Hizmet	1.218	881
Haberleşme ve bilişim	890	461
Müşavirlik ve danışmanlık	787	628
Kira	748	559
Vergi	556	1.598
Amortisman ve itfa payı	354	223
Sistem kullanım üyelik	268	235
Diğer	3.827	2.525
	71.251	60.283

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

29. ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİRLER VE GİDERLER

Esas faaliyetlerden diğer gelirlerin detayları aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Uçak, motor ve diğer alımlara ilişkin hibe kredi gelirleri	14.881	8.551
Sigorta, tazminat ve ceza gelirleri	3.678	2.221
Ticari faaliyetlerden kaynaklanan kur farkı geliri, brüt	2.931	4.616
Bankalardan elde edilen faiz dışı gelirler	2.027	1.972
Reeskont faiz geliri	1.877	-
Kira gelirleri	1.456	1.549
Konusu kalmayan karşılıklar	213	42
Vade farkı gelirleri	159	197
Beklenen kredi zararı karşılık iptalleri	-	64
Diğer faaliyet gelirleri	2.912	1.074
	30.134	20.286

Esas faaliyetlerden diğer giderlerin detayları aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Karşılık giderleri	1.132	474
Reeskont faiz gideri	654	362
Tazminat ve ceza gideri	544	298
Ticari faaliyetlerden kaynaklanan kur farkı gideri, brüt	426	2.596
Bağış ve yardımlar	154	-
Diğer faaliyet giderleri	630	113
	3.540	3.843

30. YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİRLER VE GİDERLER

Yatırım faaliyetlerinden gelirlerin detayları aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Finansal yatırımlar faiz geliri	36.840	42.958
Devlet teşvik gelirleri	13.372	8.809
Menkul kıymet satış karları	4.887	3.369
Duran varlık satış karları	1.973	239
	57.072	55.375

Yatırım faaliyetlerinden giderlerin detayları aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Finansal yatırım değerleme zararları	2.611	1.515
Duran varlık satış zararları	28	1.020
	2.639	2.535

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

31. FİNANSMAN GELİRLERİ VE GİDERLERİ

Finansman gelirlerinin detayları aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Faiz gelirleri	15.009	10.495
Finansal faaliyetlerden kaynaklanan kur farkı karları, brüt (*)	14.144	7.252
Türev işlemler gerçeğe uygun değer fark karları, net	592	-
Beklenen kredi zararı karşılık iptalleri	-	10
Diğer finansal gelirler	405	14.769
	30.150	32.526

Finansman giderlerinin detayları aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Finansal faaliyetlerden kaynaklanan kur farkı zararları, brüt (*)	19.551	20.541
Kiralama faiz gideri	16.781	14.981
Kıdem tazminatı faiz maliyeti	2.459	1.860
Finansal faaliyetlerden kaynaklanan faiz gideri	1.696	2.792
Uçak alımına ilişkin ön ödeme reeskont faiz giderleri, net	525	1.474
Uçak finansmanı giderleri	514	763
Türev işlemler gerçeğe uygun değer fark zararları, net	-	7.612
Diğer finansal giderler	283	312
	41.809	50.335

(*) 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla finansal gelirler/giderler içerisinde yer alan brüt kur farkları esas olarak mevduatlar, kredi ve kiralama yükümlülüklerinden kaynaklanan kur farkı gelir/giderlerinden oluşmaktadır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

32. NET PARASAL POZİSYON KAZANÇ VE KAYIPLARINA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

Parasal Olmayan Kalemler:	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Finansal Durum Tablosu Kalemleri	**171**	**98**
Stoklar	42	-
Peşin Ödenmiş Giderler	3	1
Maddi/Maddi Olmayan Duran Varlıklar	332	117
Ertelenmiş Gelirler	(35)	-
Ödenmiş Sermaye	(130)	(21)
Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	(5)	(2)
Geçmiş Yıllar Karları/ Zararları	(36)	3
Kar veya Zarar Tablosu Kalemleri	**(92)**	**(20)**
Hasılat	(2.202)	(845)
Satışların Maliyeti	1.710	510
Pazarlama Giderleri	3	3
Genel Yönetim Giderleri	420	310
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler/Giderler	(22)	1
Yatırım Faaliyetlerden Diğer Gelirler/Giderler	(6)	-
Finansman Gelirleri/ Giderleri	10	1
Dönem Vergi Gelirleri/ Giderleri	(5)	-
Net Parasal Pozisyon Kazançları/(Kayıpları)	79	78

33. VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Vergi varlığı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ödenecek kurumlar vergisi karşılığı	7.556	1.661
Peşin ödenen vergi ve fonlar	(7.126)	(2.675)
Vergi yükümlülüğü/(varlığı)	430	(1.014)

Vergi geliri/gideri aşağıdaki kalemlerden oluşmaktadır:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Ertelenmiş vergi (gideri)/geliri	(7.937)	5.281
Cari dönem vergi gideri (*)	(11.524)	(13.345)
Vergi gideri	(19.461)	(8.064)

(*) OECD'nin Küresel Asgari Tamamlayıcı Kurumlar Vergisi düzenlemeleri (Sütun 2), 02.08.2024 tarih, 32620 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7524 sayılı Kanun ile yürürlüğe girmiştir. OECD'nin yayınladığı rehbere göre yapılan hesaplamalar neticesinde Grup, 1 Ocak-31 Aralık 2025 tarihleri arasında 2.121 TL tutarında ek vergi karşılığı ayırmıştır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

33. VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (devamı)

Diğer kapsamlı gelire ait vergi etkileri aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak-31 Aralık 2025			1 Ocak-31 Aralık 2024		
	Vergi öncesi tutar	Vergi (gideri)/ geliri	Vergi sonrası tutar	Vergi öncesi tutar	Vergi (gideri)/ geliri	Vergi sonrası tutar
Yabancı para çevrim farklarındaki değişim	150.771	-	150.771	97.808	-	97.808
Finansal riskten korunma fonundaki değişim	(38.768)	8.872	(29.896)	17.587	(3.962)	13.625
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlık kazançlarındaki değişim	2.800	(700)	2.100	11	(2)	9
Tanımlanmış emeklilik planlarındaki aktüeryal kayıplardaki değişim	(148)	30	(118)	(2.415)	444	(1.971)
Diğer kapsamlı gelir	114.655	8.202	122.857	112.991	(3.520)	109.471

Diğer kapsamlı gelire dahil yabancı para çevrim farklarındaki değişime ilişkin vergi etkisi bulunmamaktadır.

Kurumlar Vergisi

Türkiye'de kurumlar vergisi oranı %25'tir ve ihracat yapan kurumların münhasıran ihracattan elde ettikleri kazançlarına kurumlar vergisi oranı 5 puan indirimli uygulanır.

Şirket, Türkiye'de geçerli olan kurumlar vergisine tabidir. Grup'un cari dönem faaliyet sonuçlarına ilişkin tahmini vergi yükümlülükleri için ekli finansal tablolarda gerekli karşılıklar ayrılmıştır. Türk vergi mevzuatı, ana ortaklık olan şirketin bağlı ortaklıkları konsolide ettiği finansal tabloları üzerinden vergi beyannamesi vermesine olanak tanımamaktadır. Bu sebeple bu konsolide finansal tablolara yansıtılan vergi yükümlülükleri, konsolidasyon kapsamına alınan tüm şirketler için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Vergiye tabi kurum kazancı üzerinden tahakkuk ettirilecek kurumlar vergisi oranı ticari kazancın tespitinde gider yazılan vergi matrahından indirilemeyen giderlerin eklenmesi ve vergiden istisna kazançlar, vergiye tabi olmayan gelirler ve diğer indirimler (varsa geçmiş yıl zararları ve tercih edildiği takdirde kullanılan yatırım indirimleri) düşüldükten sonra kalan matrah üzerinden hesaplanmaktadır.

Türkiye'de geçici vergi üçer aylık dönemler itibarıyla hesaplanmakta ve tahakkuk ettirilmektedir. Zararlar gelecek yıllarda oluşacak vergilendirilebilir kardan düşülmek üzere maksimum 5 yıl taşınabilir. Ancak oluşan zararlar geriye dönük olarak önceki yıllarda oluşan karlardan düşülemez. Şirketler ilgili yılın hesap kapama dönemini takip eden yılın 1-25 Nisan tarihleri arasında vergi beyannamelerini hazırlamaktadır. Vergi Dairesi tarafından bu beyannameler ve buna baz olan muhasebe kayıtları 5 yıl içerisinde incelenerek değiştirilebilir.

Ayrıca, 7524 sayılı Kanun'un 36. maddesi ile Kurumlar Vergisi Kanunu'na "Yurt içi asgari kurumlar vergisi" başlıklı 32/C maddesi eklenmiştir. Yurt içi asgari kurumlar vergisi uygulamasına ilişkin olan bu düzenlemeye göre, 32 ve 32/A maddeleri çerçevesinde hesaplanan kurumlar vergisi, indirim ve istisnalar uygulanmadan önceki kurum kazancının %10'undan az olmayacaktır. Söz konusu düzenleme, 2025 yılı vergilendirme dönemi kurum kazançlarına uygulanmak üzere yayımı tarihinde yürürlüğe girmiştir. Konuya ilişkin 28.09.2024 tarih, 32676 sayılı Resmi Gazete'de 23 Seri No'lu Kurumlar Vergisi Genel Tebliği yayımlanmıştır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

33. VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (devamı)

Gelir Vergisi Stopajı

Kurumlar vergisine ek olarak, dağıtılması durumunda kar payı elde eden ve bu kar paylarını kurum kazancına dahil ederek beyan eden tam mükellef kurumlara ve yabancı şirketlerin Türkiye'deki şubelerine dağıtılanlar hariç olmak üzere kar payları üzerinden ayrıca gelir vergisi stopajı hesaplanması gerekmektedir. Gelir vergisi stopaj oranı %15'tir. Dağıtılmayıp sermayeye ilave edilen kar payları gelir vergisi stopajına tabi değildir.

Ertelenmiş Vergi

Grup, vergiye esas yasal finansal tabloları ile TFRS'ye göre hazırlanmış finansal tabloları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan geçici zamanlama farkları için ertelenmiş vergi varlığı ve yükümlülüğü muhasebeleştirmektedir. Söz konusu farklılıklar genellikle bazı gelir ve gider kalemlerinin vergiye esas finansal tablolar ile TFRS'ye göre hazırlanan finansal tablolarda farklı dönemlerde yer almasından kaynaklanmakta olup, söz konusu farklar aşağıda belirtilmektedir.

Türkiye'de işletmelerin konsolide vergi iadesi beyan edememeleri sebebiyle, ertelenmiş vergi varlıkları olan bağlı ortaklıklar, ertelenmiş vergi yükümlülükleri olan bağlı ortaklıklar ile netleştirilmez ve ayrı olarak gösterilir.

Hesaplanan ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ertelenmiş vergi varlıkları	17.712	14.198
Ertelenmiş vergi yükümlülükleri	(3.116)	(2.285)
Ertelenmiş vergi varlıkları	14.596	11.913

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Gelir ve gider tahakkukları	7.841	3.951
Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar	6.898	3.422
Kıdem tazminatı karşılığı	3.028	2.011
Gelecek aylara ait gelir ve giderler	2.828	6.633
Mil yükümlülükleri	1.628	1.588
Kullanılmamış izin karşılığı	1.371	811
Kiralama yükümlülükleri (net)(**)	1.320	609
Diğer teşvikler	943	-
Birikmiş mali zararlar	86	71
Diğer alacaklar	-	106
Türev işlemler makul değer farkları	(1.071)	(706)
Uçuş yükümlülüklerine gelen düzeltmeler	(7.683)	(6.680)
Diğer	(2.593)	97
Ertelenmiş vergi varlıkları	14.596	11.913

(**) Kiralama yükümlülükleri ve kullanım hakkı varlıklarının ertelenmiş vergi varlık ve yükümlülükleri üzerindeki etkilerini içermektedir.

25 Aralık 2025 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 7571 sayılı Kanunla Vergi Usul Kanunu (VUK)'nda yapılan değişikliğe göre, 2025 hesap dönemi ile geçici vergi dönemleri dahil 2025, 2026 ve 2027 hesap dönemlerinde VUK mali tabloları enflasyon düzeltmesine tabi tutulmayacaktır. Ayrıca, enflasyon muhasebesinin uygulanmayacağı bu dönemlerde VUK 298'inci maddenin (Ç) fıkrası uyarınca amortismana tabi kıymetlerin yeniden değerlemeye tabi tutulması mümkün olacaktır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

33. VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (devamı)

Ertelenmiş Vergi (devamı)

Dolayısıyla cari dönemde yeniden değerleme uygulamasından faydalanılmış olup sabit kıymetler yeniden değerlenmiş tutarları üzerinden dikkate alınarak 2025 yılına ait 298 (Ç) kapsamında ertelenmiş vergi tutarı bu değerler esas alınarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte, yılın ilk üç geçici vergi döneminde hesaplanan ertelenmiş vergi tutarları ile cari dönem vergilerinin enflasyon düzeltmesinden kaynaklanan etkileri de iptal edilmiştir. Elden çıkartılan duran varlıklar sebebiyle ortaya çıkması muhtemel olan bir vergi yükünün (vergi kayıtlarındaki yeniden değerleme fonunun gelir yazılması sebebiyle) oluşmaması için, Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nda yatırım teşviklerinin kullanılması, bağlı ortaklık ve iştiraklerde ise bedelsiz sermaye artışının yapılması planlanmaktadır. Böylece bu duran varlıkların elden çıkartılması durumunda ek bir vergi yükü oluşmayacaktır.

1 Ocak – 31 Aralık 2025 ve 2024 dönemlerindeki ertelenmiş vergi varlığı/(yükümlülüğü) hareketi aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Dönem başı ertelenmiş vergi varlığı	11.913	8.286
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklardaki kayıpların vergi gideri	8.172	(3.564)
Yabancı para çevrim farkları	2.418	1.466
Tanımlanmış emeklilik paylarındaki aktüeryal kayıpların vergi geliri	30	444
Riskten korunma kazançları vergi geliri/(gideri)	-	-
Ertelenmiş vergi (gideri)/geliri	(7.937)	5.281
Dönem sonu ertelenmiş vergi varlığı/(yükümlülüğü)	14.596	11.913

Vergi (giderinin)/gelirinin mutabakatı:	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Faaliyetlerden elde edilen vergi öncesi karı	137.578	121.421
Yürürlükteki vergi oranı ile hesaplanan vergi	(34.395)	(30.355)
Vergi etkileri:		
- yeniden değerleme	48.665	-
- yatırım destek kazancı	3.343	2.366
- sütun 2 etkisi	1.932	-
- istisna	1.752	12.847
- etkin vergi oranı haricinde kullanılan indirimli vergi oranı etkisi	1.585	(1.552)
- özsermaye metodu ile muhasebeleştirilen iş ortaklıkları	1.149	1.480
- kullanılmamış vergi avantajı	473	-
- geçmiş yıl mali zarar düzeltmesi	-	8.174
- kanunen kabul edilmeyen giderler	(1.482)	(109)
- yabancı para çevrim farkı	(42.483)	(915)
Vergi karşılığı gideri	(19.461)	(8.064)

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

34. PAY BAŞINA KAZANÇ

Konsolide gelir tablolarında belirtilen pay başına kazanç, net karın ilgili dönem içinde mevcut payların ağırlıklı ortalama adedine bölünmesi ile tespit edilir.

Şirketler mevcut paydaşlara birikmiş karlardan payları oranında pay dağıtarak ("Bedelsiz Pay") sermayelerini arttırabilir. Pay başına kazanç hesaplanırken, bu bedelsiz pay ihracı çıkarılmış pay olarak sayılır. Dolayısıyla pay başına kazanç hesaplamasında kullanılan ağırlıklı pay adedi ortalaması, payların bedelsiz olarak çıkarılmasını geriye dönük olarak uygulamak suretiyle elde edilir.

Pay başına kazanç, net karın ilgili dönemler içindeki ağırlıklı ortalama pay adedine bölünmesi ile hesaplanmıştır.

Toplam payların 1 Ocak – 31 Aralık 2025 ve 2024 tarihlerindeki sayısı ve pay başına kazancın hesaplaması aşağıda gösterildiği gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
1 Ocak itibarıyla pay adedi (tam adet)	137.994.458.956	137.995.202.955
31 Aralık itibarıyla pay adedi (tam adet)	137.993.344.756	137.994.458.956
Payların dönem içerisindeki ağırlıklı ortalaması (tam adet)	137.993.933.018	137.995.032.906
Dönem karı	118.117	113.357
Pay başına kazanç (Kr) (*)	85,60	82,15
Sulandırılmış pay başına kazanç (Kr) (*)	85,60	82,15

(*) Pay başına kazanç ile sulandırılmış pay başına kazanç, potansiyel adi hisse senetleri bulunmadığından aynıdır.

35. TÜREV ARAÇLAR

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihlerinde Grup'un türev finansal araç varlık ve yükümlülükleri aşağıdaki gibidir:

Türev finansal varlıklar

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Riskten korunmaya konu olmayan türev araçlar	10.408	3.946
Çapraz kur nakit akım riskinden korunma amaçlı türev araçlar	123	-
Faiz oranı nakit akım riskinden korunma amaçlı türev araçlar	45	126
Akaryakıt fiyatı nakit akım riskinden korunma amaçlı türev araçlar	7	141
	10.583	4.213

Türev finansal yükümlülükler

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Riskten korunmaya konu olmayan türev araçlar	5.079	740
Akaryakıt fiyatı nakit akım riskinden korunma amaçlı türev araçlar	1.279	442
Faiz oranı nakit akım riskinden korunma amaçlı türev araçlar	1	16
Çapraz kur nakit akım riskinden korunma amaçlı türev araçlar	-	103
	6.359	1.301

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

36. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ

(a) Sermaye risk yönetimi

Grup, sermaye yönetiminde, bir yandan faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamaya çalışırken, diğer yandan da borç ve özkaynak dengesini en verimli şekilde kullanarak karını artırmayı hedeflemektedir.

Grup'un sermaye yapısı Not 7'de açıklanan finansal borçları içeren borçlar ve sırasıyla nakit ve nakit benzerleri, ödenmiş sermaye, yedekler ile geçmiş yıl karlarını da içeren özkaynaklar kalemlerinden oluşmaktadır.

Grup'un yönetim kurulu sermaye yapısını periyodik olarak inceler. Bu incelemeler sırasında kurul, sermaye maliyeti ile birlikte her bir sermaye sınıfıyla ilişkilendirilen riskleri değerlendirir. Grup, kurulun yaptığı önerilere dayanarak, sermaye yapısını yeni borç edinilmesi veya mevcut olan borcun geri ödenmesiyle dengede tutmaktadır. Grup'un genel stratejisi 2024 yılına kıyasla değişiklik göstermemektedir.

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Toplam Borçlar (*)	125.278	67.015
Kiralama Yükümlülükleri	638.976	422.924
Eksi: Nakit ve nakit benzerleri ve vadesi üç aydan uzun banka mevduatları	(98.824)	(138.629)
Net Borç (A)	665.430	351.310
Toplam Özkaynak (B)	911.256	680.012
Toplam Sermaye (A+B)	1.576.686	1.031.322
Net borç/toplam sermaye oranı	0,42	0,34

(*) Toplam borçların içerisine banka kredileri ve diğer finansal yükümlülükler dahil edilmiştir.

(b) Finansal risk faktörleri

Grup faaliyetleri nedeniyle piyasa riski (kur riski, gerçeğe uygun değer faiz oranı riski, nakit akımı faiz oranı riski ve fiyat riski), kredi riski ve likidite riskine maruz kalmaktadır. Grup'un risk yönetimi programı genel olarak mali piyasalardaki belirsizliğin, Grup finansal performansı üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerinin minimize edilmesi üzerine odaklanmaktadır. Grup, çeşitli finansal risklerden korunmak amacı ile türev ürünleri kullanmaktadır.

Risk yönetimi, Yönetim Kurulu tarafından onaylanan politikalar doğrultusunda yürütülmektedir. Risk politikalarına ilişkin olarak ise finansal risk tanımlanır, değerlendirilir ve Grup'un operasyon üniteleri ile birlikte çalışmak suretiyle riskin azaltılmasına yönelik araçlar kullanılır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

36. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

(b) Finansal risk faktörleri (devamı)

b.1) Kredi riski yönetimi

	Alacaklar									
	Ticari Alacaklar		Diğer Alacaklar		Bankalardaki Mevduat	Türev Araçlar	Devlet Borçlanma Senetleri	Özel Sektör Borçlanma Senetleri	Hisse Senetleri
31 Aralık 2025	**İlişkili Taraf**	**Diğer Taraf**	**İlişkili Taraf**	**Diğer Taraf**					
Raporlama tarihi itibarıyla maruz kalınan azami kredi riski (*)	1.527	44.264	2.290	123.968	86.004	10.583	60.965	208.407	-
-Azami riskin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı (**)	-	(8.713)	-	-	-	-	-	-	-
A. Vadesi geçmemiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	1.527	-	2.290	-	36.112	-	-	-	-
B. Koşulları yeniden görüşülmüş bulunan, aksi takdirde vadesi geçmiş veya değer düşüklüğüne uğramış sayılacak finansal varlıkların defter değeri	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-Teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D. Değer düşüklüğüne uğrayan varlıkların net defter değerleri	-	41.714	-	123.968	49.892	10.583	60.965	208.407	-
-Vadesi geçmiş (brüt defter değeri)	-	15.705	-	-	-	-	-	-	-
-Değer Düşüklüğü (-)	-	(5.025)	-	-	-	-	-	-	-
-Net değerin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-Vadesi geçmemiş (brüt defter değeri)	-	31.076	-	124.089	49.936	10.593	60.989	208.490	-
-Değer Düşüklüğü (-)	-	(42)	-	(121)	(44)	(10)	(24)	(83)	-
-Net değerin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. Bilanço dışı kredi riski içeren unsurlar	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*)Tutarın belirlenmesinde, alınan teminatlar gibi, kredi güvenilirliğinde artış sağlayan unsurlar dikkate alınmamıştır.
(**)Teminatlar, müşterilerden alınan nakit teminat ve teminat mektuplarından oluşmaktadır.

36. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

(b) Finansal risk faktörleri (devamı)

b.1) Kredi riski yönetimi (devamı)

	Alacaklar								
	Ticari Alacaklar		Diğer Alacaklar						
31 Aralık 2024	**İlişkili Taraf**	**Diğer Taraf**	**İlişkili Taraf**	**Diğer Taraf**	**Bankalardaki Mevduat**	**Türev Araçlar**	**Devlet Borçlanma Senetleri**	**Özel Sektör Borçlanma Senetleri**	**Hisse Senetleri**
Raporlama tarihi itibarıyla maruz kalınan azami kredi riski (*)	1.506	30.402	741	92.125	138.605	4.213	9.217	63.427	598
-Azami riskin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı (**)	-	(6.362)	-	-	-	-	-	-	-
A. Vadesi geçmemiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	1.506	-	741	-	14.947	4.213	9.217	-	598
B. Koşulları yeniden görüşülmüş bulunan, aksi takdirde vadesi geçmiş veya değer düşüklüğüne uğramış sayılacak finansal varlıkların defter değeri	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-Teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D. Değer düşüklüğüne uğrayan varlıkların net defter değerleri	-	31.316	-	92.125	123.658	-	-	63.427	-
-Vadesi geçmiş (brüt defter değeri)	-	12.049	-	-	-	-	-	-	-
-Değer Düşüklüğü (-)	-	(3.653)	-	-	-	-	-	-	-
-Net değerin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-Vadesi geçmemiş (brüt defter değeri)	-	22.976	-	92.256	123.723	-	-	63.440	-
-Değer Düşüklüğü (-)	-	(56)	-	(131)	(65)	-	-	(13)	-
-Net değerin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E.Bilanço dışı kredi riski içeren unsurlar	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*)Tutarın belirlenmesinde, alınan teminatlar gibi, kredi güvenilirliğinde artış sağlayan unsurlar dikkate alınmamıştır.
(**)Teminatlar, müşterilerden alınan nakit teminat ve teminat mektuplarından oluşmaktadır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

36. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

(b) Finansal risk faktörleri (devamı)

b.1) Kredi riski yönetimi (devamı)

Finansal aracın taraflarından birinin sözleşmeye bağlı yükümlülüğünü yerine getirememesi nedeniyle Grup'a finansal bir kayıp oluşturması riski, kredi riski olarak tanımlanır.

Grup'un kredi riski temel olarak ticari alacaklarına ilişkindir. Bilançoda gösterilen tutar Grup yönetiminin önceki tecrübelerine ve cari ekonomik şartlara bağlı olarak tahmin ettiği şüpheli alacaklar düşüldükten sonraki net tutardan oluşmaktadır. Grup'un kredi riski çok sayıda müşteriyle çalışıldığından dolayı dağılmış durumdadır ve önemli bir kredi risk yoğunlaşması yoktur.

Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla vadesi geçmiş alacaklarının vade analizi aşağıda sunulmuştur.

	Alacaklar					
31 Aralık 2025	**Ticari Alacaklar**	**Diğer Alacaklar**	**Bankalardaki Mevduat**	**Türev Araçlar**	**Diğer**	**Toplam**
Vadesi üzerinden 1-30 gün geçmiş	5.984	-	-	-	-	5.984
Vadesi üzerinden 1-3 ay geçmiş	985	-	-	-	-	985
Vadesi üzerinden 3-12 ay geçmiş	1.874	-	-	-	-	1.874
Vadesi üzerinden 1-5 yıl geçmiş	6.862	-	-	-	-	6.862
Toplam vadesi geçen alacaklar	15.705	-	-	-	-	15.705
Teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	8.713	-	-	-	-	8.713

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

36. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

(b) Finansal risk faktörleri (devamı)

b.1) Kredi riski yönetimi (devamı)

Grup'un 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla vadesi geçmiş alacaklarının vade analizi aşağıda sunulmuştur.

	Alacaklar		Bankalardaki			
31 Aralık 2024	**Ticari Alacaklar**	**Diğer Alacaklar**	**Mevduat**	**Türev Araçlar**	**Diğer**	**Toplam**
Vadesi üzerinden 1-30 gün geçmiş	5.374	-	-	-	-	5.374
Vadesi üzerinden 1-3 ay geçmiş	514	-	-	-	-	514
Vadesi üzerinden 3-12 ay geçmiş	1.250	-	-	-	-	1.250
Vadesi üzerinden 1-5 yıl geçmiş	4.911	-	-	-	-	4.911
Toplam vadesi geçen alacaklar	12.049	-	-	-	-	12.049
Teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	6.362	-	-	-	-	6.362

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

36. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

(b) Finansal risk faktörleri (devamı)

b.1) Kredi riski yönetimi (devamı)

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla nakit ve nakit benzerlerindeki beklenen kredi zararları tablosu aşağıdaki gibidir:

Kredi Notları	Ortalama Ağırlıklı Kayıp Oranı	Brüt Tutar	Değer Düşüklüğü Karşılığı
AA2	%0,04	385.775	154
BA3	%0,22	58.905	79
B2	%1,93	8.378	49
		453.058	282

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla alacak yaşlandırma tablosu aşağıdaki gibidir:

Vade Tarihleri 31 Aralık 2025	Ortalama Ağırlıklı Kayıp Oranı	Brüt Tutar	Değer Düşüklüğü Karşılığı
Vadesi gelmemiş	%0,13	31.076	42
1-30 gün geçmiş	%0,29	5.984	18
30-90 gün geçmiş	%0,64	985	6
90-360 gün geçmiş	%1,62	1.874	30
Vadesi 1 yıldan fazla geçmiş	%3,14	1.795	56
		41.714	152

31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla nakit ve nakit benzerlerindeki beklenen kredi zararları tablosu aşağıdaki gibidir:

Kredi Notları	Ortalama Ağırlıklı Kayıp Oranı	Brüt Tutar	Değer Düşüklüğü Karşılığı
AA2	%0,04	94.459	129
BA3	%0,22	168.848	77
B2	%1,93	8.475	3
		271.782	209

31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla alacak yaşlandırma tablosu aşağıdaki gibidir:

Vade Tarihleri 31 Aralık 2024	Ortalama Ağırlıklı Kayıp Oranı	Brüt Tutar	Değer Düşüklüğü Karşılığı
Vadesi gelmemiş	%0,24	22.976	56
1-30 gün geçmiş	%0,37	5.374	20
30-90 gün geçmiş	%2,52	514	13
90-360 gün geçmiş	%3,22	1.250	40
Vadesi 1 yıldan fazla geçmiş	%1,16	1.202	14
		31.316	143

Bilanço tarihi itibarıyla Grup'un vadesi geçmiş ticari alacaklardan karşılık ayrılmamış olanlara ilişkin aldığı nakit teminat ve teminat mektupları toplamı 8.713 TL'dir (31 Aralık 2024: 6.362 TL). Bilanço tarihi itibarıyla, vadesi geçmiş ticari alacaklardan karşılık ayrılmış olanlara ilişkin alınan teminatlar bulunmamaktadır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

36. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

(b) Finansal risk faktörleri (devamı)

b.2) Değer Düşüklüğü

Ticari alacaklar için ayrılan şüpheli alacak karşılığı, dava konusu alacaklar için ayrılmış karşılıklar ve geçmiş tahsil edilememe tecrübesine dayanılarak hesaplanmış karşılıklardan oluşmaktadır.

Grup'un 31 Aralık 2025 ve 2024 tarihlerinde sona eren yıllara ilişkin şüpheli alacak karşılığındaki değişimi aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Dönem başı ayrılan karşılık	3.709	3.112
Cari dönem gideri	647	78
Yabancı para çevrim farkı	779	647
Beklenen kredi zararı karşılığı iptali	15	(107)
Tahsil edilen alacak	(83)	(21)
Dönem sonu itibarıyla ayrılan karşılık	5.067	3.709

b.3) Likidite riski yönetimi

Likidite riski yönetimi ile ilgili esas sorumluluk, Yönetim Kurulu'na aittir. Yönetim Kurulu, Grup yönetiminin kısa, orta ve uzun vadeli fonlama ve likidite gereklilikleri için, uygun bir likidite riski yönetimi oluşturmuştur. Grup, likidite riskini tahmini ve fiili nakit akımlarını düzenli olarak takip etmek ve finansal varlık ve yükümlülüklerin vadelerinin eşleştirilmesi yoluyla yeterli fonların ve borçlanma rezervinin devamını sağlamak suretiyle yönetir.

Aşağıdaki tablo, Grup'un türev niteliğinde olmayan finansal yükümlülüklerinin vade dağılımını göstermektedir. Aşağıdaki tablolar, Grup'un yükümlülükleri iskonto edilmeden ve ödemesi gereken en erken tarihler esas alınarak hazırlanmıştır. Söz konusu yükümlülükler üzerinden ödenecek faizler aşağıdaki tabloya dahil edilmiştir. Düzeltmeler kolonu ilerleyen dönemdeki muhtemel nakit akımına sebep olan kalemi göstermektedir. Bahse konu kalem vade analizine dahil edilmiş olup, bilançodaki finansal yükümlülüklerin bilanço değerine dahil edilmemiştir.

Grup, tahmini ve fiili nakit akımlarını düzenli olarak takip ederek ve finansal varlıkların ve yükümlülüklerin vadelerinin eşleştirilmesi yoluyla yeterli fonların ve borçlanma rezervinin devamını sağlayarak, likidite riskini yönetir.

Sözleşme uyarınca vadeler	Defter değeri	Sözleşme uyarınca nakit çıkışlar toplamı (I+II+III+IV)	3 Aydan Kısa (I)	3-12 ay arası (II)	1-5 yıl arası (III)	5 yıldan uzun (IV)
Türev olmayan finansal yükümlülükler						
Banka kredileri	125.277	(130.962)	(41.919)	(36.097)	(52.810)	(136)
Kiralama yükümlülükleri	638.976	(748.441)	(28.567)	(75.636)	(319.803)	(324.435)
Ticari borçlar	78.640	(80.258)	(80.258)	-	-	-
Diğer finansal yükümlülükler	1	(1)	(1)	-	-	-
Toplam	842.894	(959.662)	(150.745)	(111.733)	(372.613)	(324.571)

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

36. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

(b) Finansal risk faktörleri (devamı)

b.3) Likidite riski yönetimi (devamı)

31 Aralık 2024

Sözleşme uyarınca vadeler	Defter değeri	Sözleşme uyarınca nakit çıkışlar toplamı (I+II+III+IV)	3 Aydan Kısa (I)	3-12 ay arası (II)	1-5 yıl arası (III)	5 yıldan uzun (IV)
Türev olmayan finansal yükümlülükler						
Banka kredileri	67.015	(67.238)	(38.530)	(28.217)	(384)	(107)
Kiralama yükümlülükleri	422.924	(479.444)	(16.563)	(46.571)	(219.965)	(196.345)
Ticari borçlar	52.792	(53.485)	(53.485)	-	-	-
Toplam	542.731	(600.167)	(108.578)	(74.788)	(220.349)	(196.452)

31 Aralık 2025

Sözleşme uyarınca vadeler	Defter değeri	Sözleşme uyarınca nakit çıkışlar toplamı (I+II+III+IV)	3 Aydan Kısa (I)	3-12 ay arası (II)	1-5 yıl arası (III)	5 yıldan uzun (IV)
Türev finansal (yükümlülükler)/varlıklar,net						
Türev Nakit Girişleri	10.583	261.034	116.775	138.414	5.845	-
Türev Nakit Çıkışları	(6.359)	(222.574)	(112.563)	(105.506)	(4.505)	-
Türev nakit giriş-çıkışları, net	4.224	38.460	4.212	32.908	1.340	-

31 Aralık 2024

Sözleşme uyarınca vadeler	Defter değeri	Sözleşme uyarınca nakit çıkışlar toplamı (I+II+III+IV)	3 Aydan Kısa (I)	3-12 ay arası (II)	1-5 yıl arası (III)	5 yıldan uzun (IV)
Türev finansal (yükümlülükler)/varlıklar,net						
Türev Nakit Girişleri	4.213	111.030	41.849	53.291	15.890	-
Türev Nakit Çıkışları	(1.301)	(73.976)	(49.454)	(24.127)	(395)	-
Türev nakit giriş-çıkışları, net	2.912	37.054	(7.605)	29.164	15.495	-

b.4) Piyasa riski yönetimi

Grup'un faaliyetleri öncelikle, aşağıda ayrıntılarına yer verildiği üzere, döviz kurundaki ve faiz oranındaki değişiklikler ve akaryakıt fiyatı ile ilgili finansal risklere maruz kalmaktadır. Piyasa riskleri ayrıca, duyarlılık analizleri ile değerlendirilmektedir. Cari yılda Grup'un maruz kaldığı piyasa riskinde veya maruz kalınan riskleri yönetim ve ölçüm yöntemlerinde, önceki yıla göre bir değişiklik olmamıştır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

36. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

(b) Finansal risk faktörleri (devamı)

b.4) Piyasa riski yönetimi (devamı)

b.4.1) Kur riski yönetimi

Yabancı para cinsinden işlemler, kur riskinin oluşmasına sebebiyet vermektedir. Grup'un yabancı para cinsinden parasal ve parasal olmayan varlıklarının ve parasal ve parasal olmayan yükümlülüklerinin bilanço tarihi itibarıyla dağılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025					
	TL TOPLAM	TL	AVRO	JPY	CHF	DİĞER(**)
1.Ticari Alacaklar	33.077	8.869	4.327	600	386	18.895
2a.Parasal Finansal Varlıklar	249.790	135.521	106.857	214	3.985	3.213
2b.Parasal Olmayan Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-	-
3.Diğer	31.191	13.796	7.412	86	257	9.640
4.Dönen Varlıklar (1+2+3)	**314.058**	**158.186**	**118.596**	**900**	**4.628**	**31.748**
5.Ticari Alacaklar	771	-	771	-	-	-
6a.Parasal Finansal Varlıklar	52.700	42.160	10.540	-	-	-
6b.Parasal Olmayan Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-	-
7.Diğer	48.545	23.437	25.108	-	-	-
8.Duran Varlıklar (5+6+7)	**102.016**	**65.597**	**36.419**	**-**	**-**	**-**
9.Toplam Varlıklar (4+8)	**416.074**	**223.783**	**155.015**	**900**	**4.628**	**31.748**
10.Ticari Borçlar	50.391	32.450	13.692	343	129	3.777
11.Finansal Yükümlülükler (*)	139.370	1.459	115.763	14.937	3.992	3.219
12a.Parasal Olan Diğer Yükümlülükler	33.609	25.453	4.421	215	172	3.348
12b.Parasal Olmayan Diğer Yükümlülükler	-	-	-	-	-	-
13.Kısa Vadeli Yükümlülükler (10+11+12)	**223.370**	**59.362**	**133.876**	**15.495**	**4.293**	**10.344**
14.Ticari Borçlar	-	-	-	-	-	-
15.Finansal Yükümlülükler (*)	458.245	3.176	252.859	108.466	30.132	63.612
16a.Parasal Olan Diğer Yükümlülükler	12.104	12.104	-	-	-	-
16b.Parasal Olmayan Diğer Yükümlülükler	-	-	-	-	-	-
17.Uzun Vadeli Yükümlülükler (14+15+16)	**470.349**	**15.280**	**252.859**	**108.466**	**30.132**	**63.612**
18.Toplam Yükümlülükler (13+17)	**693.719**	**74.642**	**386.735**	**123.961**	**34.425**	**73.956**
19.Bilanço Dışı Döviz Cinsinden Türev Araçların Net Varlık /(Yükümlülük) Pozisyonu (19a-19b)	**1.564**	**85.229**	**(82.935)**	**-**	**(129)**	**(601)**
19a.Aktif Karakterli Bilanço Dışı Döviz Cinsinden Türev Ürünlerin Tutarı	323.186	223.355	99.745	-	-	86
19b.Pasif Karakterli Bilanço Dışı Döviz Cinsinden Türev Ürünlerin Tutarı	321.622	138.126	182.680	-	129	687
20.Net Yabancı Para Varlık / (Yükümlülük) Pozisyonu (9-18+19)	**(276.081)**	**234.370**	**(314.655)**	**(123.061)**	**(29.926)**	**(42.809)**
21.Parasal Kalemler Net Yabancı Para Varlık / (Yükümlülük) Pozisyonu (TFRS 7.B23) (=1+2a+5+6a-10-11-12a-14-15-16a)	**(357.381)**	**111.908**	**(264.240)**	**(123.147)**	**(30.054)**	**(51.848)**
22.Döviz Hedge'i İçin Kullanılan Finansal Araçların Toplam Gerçeğe Uygun Değeri	-	-	-	-	-	-
23.Döviz Varlıkların Hedge Edilen Kısmının Tutarı	-	-	-	-	-	-
24.Döviz Yükümlülüklerin Hedge Edilen Kısmının Tutarı	**441.763**	**-**	**291.919**	**49.104**	**34.124**	**66.616**

(*) Grup'un açık döviz pozisyonu, yatırımlarını fonlamak amacıyla almış olduğu Avro, Japon Yeni ve İsviçre Frangı cinsinden uzun vadeli krediler kaynaklıdır. Grup, uçak yatırımlarını finanse ettiği uzun vadeli Avro, Japon Yeni ve İsviçre Frangı kredileri nedeniyle oluşacak kur farkı riskine karşı, gerçekleşme olasılığı yüksek aynı cins gelirleri ile korunmaktadır. 31 Aralık 2025 itibarıyla bu kapsamda olan kredilerin TL karşılığı 441.763 TL'dir (31 Aralık 2024: 275.727 TL).

(**) Çin Yuanı tutarı, toplam varlıklarda 3.385 TL, toplam yükümlülüklerde 67.088 TL, döviz yükümlülüklerin hedge edilen kısmında 66.116 TL'dir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

36. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

(b) Finansal risk faktörleri (devamı)

b.4) Piyasa riski yönetimi (devamı)

b.4.1) Kur riski yönetimi (devamı)

	31 Aralık 2024					
	TL TOPLAM	TL	AVRO	JPY	CHF	DİĞER(**)
1.Ticari Alacaklar	29.430	9.481	4.635	418	344	14.552
2a.Parasal Finansal Varlıklar(***)	209.887	125.157	79.022	3.318	100	2.290
2b.Parasal Olmayan Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-	-
3.Diğer	25.027	9.825	7.921	115	287	6.879
4.Dönen Varlıklar (1+2+3)	**264.344**	**144.463**	**91.578**	**3.851**	**731**	**23.721**
5.Ticari Alacaklar	-	-	-	-	-	-
6a.Parasal Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-	-
6b.Parasal Olmayan Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-	-
7.Diğer	22.290	14.829	7.078	6	8	369
8.Duran Varlıklar (5+6+7)	**22.290**	**14.829**	**7.078**	**6**	**8**	**369**
9.Toplam Varlıklar (4+8)	**286.634**	**159.292**	**98.656**	**3.857**	**739**	**24.090**
10.Ticari Borçlar	37.585	25.791	9.366	235	88	2.105
11.Finansal Yükümlülükler (*)	104.692	761	90.536	10.303	1.695	1.397
12a.Parasal Olan Diğer Yükümlülükler	41.302	31.189	7.015	111	127	2.860
12b.Parasal Olmayan Diğer Yükümlülükler	-	-	-	-	-	-
13.Kısa Vadeli Yükümlülükler (10+11+12)	**183.579**	**57.741**	**106.917**	**10.649**	**1.910**	**6.362**
14.Ticari Borçlar	-	-	-	-	-	-
15.Finansal Yükümlülükler (*)	268.231	2.290	186.164	55.716	10.261	13.800
16a.Parasal Olan Diğer Yükümlülükler	8.725	8.725	-	-	-	-
16b.Parasal Olmayan Diğer Yükümlülükler	-	-	-	-	-	-
17.Uzun Vadeli Yükümlülükler (14+15+16)	**276.956**	**11.015**	**186.164**	**55.716**	**10.261**	**13.800**
18.Toplam Yükümlülükler (13+17)	**460.535**	**68.756**	**293.081**	**66.365**	**12.171**	**20.162**
19.Bilanço Dışı Döviz Cinsinden Türev Araçların Net Varlık /(Yükümlülük) Pozisyonu (19a-19b)	**(60.455)**	**(3.364)**	**(57.091)**	**-**	**-**	**-**
19a.Aktif Karakterli Bilanço Dışı Döviz Cinsinden Türev Ürünlerin Tutarı	-	-	-	-	-	-
19b.Pasif Karakterli Bilanço Dışı Döviz Cinsinden Türev Ürünlerin Tutarı	60.455	3.364	57.091	-	-	-
20.Net Yabancı Para Varlık / (Yükümlülük) Pozisyonu (9-18+19)	**(234.356)**	**87.172**	**(251.516)**	**(62.508)**	**(11.432)**	**3.928**
21.Parasal Kalemler Net Yabancı Para Varlık / (Yükümlülük) Pozisyonu (UFRS 7.B23) (=1+2a+5+6a-10-11-12a-14-15-16a)	**(221.218)**	**65.882**	**(209.424)**	**(62.629)**	**(11.727)**	**(3.320)**
22.Döviz Hedge'i İçin Kullanılan Finansal Araçların Toplam Gerçeğe Uygun Değeri	-	-	-	-	-	-
23.Döviz Varlıkların Hedge Edilen Kısmının Tutarı	-	-	-	-	-	-
24.Döviz Yükümlülüklerin Hedge Edilen Kısmının Tutarı	**275.717**	**-**	**200.117**	**48.456**	**11.946**	**15.198**

(**) Çin Yuanı tutarı, toplam varlıklarda 3.281 TL, toplam yükümlülüklerde 15.375 TL, döviz yükümlülüklerin hedge edilen kısmında 15.198 TL'dir.

(***) Grup'un dönen varlıklar grubunda yer alan Avro cinsinden parasal finansal varlıklarının 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla 23.778 TL'si Kur Korumalı Mevduat tutarından oluşmaktadır.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

36. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

(b) Finansal risk faktörleri (devamı)

b.4) Piyasa riski yönetimi (devamı)

b.4.1) Kur riski yönetimi (devamı)

Kur riskine duyarlılık

Grup, başlıca TL, AVRO, JPY ve CHF cinsinden kur riskine maruz kalmaktadır. Aşağıdaki tablo Grup'un, TL, AVRO, JPY ve CHF kurlarındaki %10'luk artışa ve azalışa olan duyarlılığını göstermektedir. %10'luk oran, üst düzey yöneticilere Grup içinde kur riskinin raporlanması sırasında kullanılan oran olup, söz konusu oran yönetimin döviz kurlarında beklediği olası değişikliği ifade etmektedir. Duyarlılık analizi sadece dönem sonundaki açık yabancı para cinsinden parasal kalemleri kapsar ve söz konusu kalemlerin dönem sonundaki %10'luk kur değişiminin etkilerini gösterir. Pozitif değer, kar/zararda ve diğer özkaynak kalemlerindeki artışı ifade eder. Grup, kullanmış olduğu yatırım kredilerini ve uçak finansman borçlanmalarını nakit akış riskinden korunma muhasebesi kapsamında değerlendirmekte ve bu borçlanma ve kredilerden oluşan kur farkı gelir/giderini özkaynaklar altında muhasebeleştirmektedir. Döviz kurundaki %10 artış/azalış etkisi aynı yöntemle hesaplanmakta ve hesaplanan kur farkı döviz kuru duyarlılık tablosunda riskten korunan kısım olarak sınıflanmaktadır.

	31 Aralık 2025			
	Vergi Öncesi Kar/(Zarar)		Özkaynak	
	Yabancı paranın %10 değer kazanması	Yabancı paranın %10 değer kaybetmesi	Yabancı paranın %10 değer kazanması	Yabancı paranın %10 değer kaybetmesi
1- TL net varlık/yükümlülük	23.437	(23.437)	-	-
2- TL riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
3- TL net etki (1+2)	23.437	(23.437)	-	-
4- Avro net varlık/yükümlülük	(31.466)	31.466	(29.192)	29.192
5- Avro riskinden korunan kısım (-)	29.192	(29.192)	-	-
6- Avro net etki (4+5)	(2.274)	2.274	(29.192)	29.192
7- JPY net varlık/yükümlülük	(12.306)	12.306	(4.910)	4.910
8- JPY riskinden korunan kısım (-)	4.910	(4.910)	-	-
9- JPY net etki (7+8)	(7.396)	7.396	(4.910)	4.910
10- CHF net varlık/yükümlülük	(2.993)	2.993	(3.412)	3.412
11- CHF riskinden korunan kısım (-)	3.412	(3.412)	-	-
12- CHF net etki (10+11)	419	(419)	(3.412)	3.412
13- Diğer net varlık/yükümlülük	(4.281)	4.281	(6.662)	6.662
14- Diğer riskinden korunan kısım (-)	6.662	(6.662)	-	-
15- Diğer net etki (13+14)	2.381	(2.381)	(6.662)	6.662
TOPLAM (3+6+9+12+15)	16.567	(16.567)	(44.176)	44.176

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

36. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

(b) Finansal risk faktörleri (devamı)

b.4) Piyasa riski yönetimi (devamı)

b.4.1) Kur riski yönetimi (devamı)

Kur riskine duyarlılık (devamı)

	31 Aralık 2024			
	Vergi Öncesi Kar/(Zarar)		Özkaynak	
	Yabancı paranın %10 değer kazanması	Yabancı paranın %10 değer kaybetmesi	Yabancı paranın %10 değer kazanması	Yabancı paranın %10 değer kaybetmesi
1- TL net varlık/yükümlülük	8.717	(8.717)	-	-
2- TL riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
3- TL net etki (1+2)	8.717	(8.717)	-	-
4- Avro net varlık/yükümlülük	(25.152)	25.152	(20.012)	20.012
5- Avro riskinden korunan kısım (-)	20.012	(20.012)	-	-
6- Avro net etki (4+5)	(5.140)	5.140	(20.012)	20.012
7- JPY net varlık/yükümlülük	(6.251)	6.251	(4.846)	4.846
8- JPY riskinden korunan kısım (-)	4.846	(4.846)	-	-
9- JPY net etki (7+8)	(1.405)	1.405	(4.846)	4.846
10- CHF net varlık/yükümlülük	(1.143)	1.143	(1.195)	1.195
11- CHF riskinden korunan kısım (-)	1.195	(1.195)	-	-
12- CHF net etki (10+11)	52	(52)	(1.195)	1.195
13- Diğer net varlık/yükümlülük	393	(393)	(1.520)	1.520
14- Diğer riskinden korunan kısım (-)	1.520	(1.520)	-	-
15- Diğer net etki (13+14)	1.913	(1.913)	(1.520)	1.520
TOPLAM (3+6+9+12+15)	4.137	(4.137)	(27.573)	27.573

b.4.2) Faiz oranı riski yönetimi

Grup sabit ve değişken faiz oranları üzerinden borçlanmaktadır. Mevcut borçların faiz durumları göz önüne alındığında değişken faizli borçların büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Bununla beraber, son yıllarda yapılan uçak finansmanlarında maliyetin de uygun olması şartıyla sabit faizli borçlanmaların ağırlığı yükseltilerek değişken ve sabit faizli borçlar arasında kısmi bir denge oluşturulmaya çalışılmaktadır. Grup'un değişken faiz oranlı borçları SOFR ve Euribor'a bağlı olduğu için lokal risklere bağımlılık düşüktür.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

36. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

(b) Finansal risk faktörleri (devamı)

b.4) Piyasa riski yönetimi (devamı)

b.4.2) Faiz oranı riski yönetimi (devamı)

Faiz Pozisyonu Tablosu

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Sabit Faizli Finansal Araçlar		
Finansal Yükümlülükler	482.220	302.530
Değişken Faizli Finansal Araçlar		
Finansal Yükümlülükler	282.033	187.409
Riskten Korunma Muhasebesine Konu Olan Faiz Takası Sözleşmeleri (Net)	44	110

Not 36'da belirtildiği üzere Grup 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 17.347 TL tutarındaki değişken faizli finansal yükümlülüklerinin faiz oranını faiz takası işlemleri ile sabitlemiştir.

Faiz oranı duyarlılığı

Aşağıdaki duyarlılık analizleri raporlama tarihinde maruz kalınan faiz oranı riskine ve bu oranda meydana gelebilecek değişikliğe göre belirlenir ve tüm raporlama dönemi boyunca sabit tutulur. Grup yönetimi değişken faizli borçların faizi olan, SOFR ve Euribor faiz oranında %0,5'lik bir dalgalanma durumunda ortaya çıkabilecek etkileri hesaplamakta ve üst yönetime raporlamaktadır.

SOFR ve Euribor faiz oranında %0,5'lik bir yükseliş olması ve diğer tüm değişkenlerin sabit tutulması durumunda:

Grup'un vergi öncesi dönem karı 1.414 TL azalacaktır (31 Aralık 2024 döneminde vergi öncesi dönem karı 953 TL azalacaktır). SOFR ve Euribor faiz oranının %0,5 düşmesi durumunda ise vergi öncesi net dönem karı aynı tutarlarda artacaktır.

Ayrıca, faiz oranı nakit akım riskinden korunma muhasebesine konu faiz takası sözleşmelerinden dolayı SOFR ve Euribor faiz oranlarında %0,5'lik bir artış meydana gelmesi durumunda ertelenmiş vergi etkisi hariç Grup özkaynakları 17 TL artacaktır (31 Aralık 2024 döneminde ertelenmiş vergi etkisi hariç Grup özkaynakları 9 TL artacaktır). SOFR ve Euribor faiz oranlarında %0,5'lik bir düşüş meydana gelmesi durumunda ise ertelenmiş vergi etkisi hariç Grup özkaynakları aynı tutarda azalacaktır.

b.4.3) Akaryakıt fiyatı duyarlılığı

Not 36'da açıklandığı üzere akaryakıt alımlarından kaynaklanan nakit akım riskinden korunma amaçlı olarak vadeli yakıt alım sözleşmeleri yapmaktadır. Akaryakıt fiyatı nakit akım riskinden korunma muhasebesine konu edilen vadeli yakıt alım sözleşmelerinden dolayı, akaryakıt fiyatlarında %10'luk bir artış meydana gelmesi durumunda ertelenmiş vergi etkisi hariç Grup özkaynakları 2.006 TL artacaktır (31 Aralık 2024 döneminde ertelenmiş vergi etkisi hariç Grup özkaynakları 1.845 TL artacaktır). Akaryakıt fiyatlarında %10'luk bir düşüş meydana gelmesi durumunda ise ertelenmiş vergi etkisi hariç Grup özkaynakları 2.202 TL azalacaktır (31 Aralık 2024 döneminde ertelenmiş vergi etkisi hariç Grup özkaynakları 1.904 TL azalacaktır).

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

37. FİNANSAL ARAÇLAR

(a) Finansal Araçların Gerçeğe Uygun Değeri

Finansal varlıkların ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değeri aşağıdaki gibi belirlenir:

• Standart vade ve koşullarda, aktif likit bir piyasada işlem gören finansal varlık ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değeri kote edilmiş piyasa fiyatı üzerinden belirlenir.

• Türev araçların gerçeğe uygun değeri, kote edilmiş fiyatları kullanılmak suretiyle hesaplanır. Fiyatların mevcut olmadığı durumlarda, türev araçların (forward ve swap) vadeleri için uygulanabilir getiri eğrisi kullanılmak suretiyle indirgenmiş nakit akımı analizi kullanılır.

37. FİNANSAL ARAÇLAR (devamı)

(a) Finansal Araçların Gerçeğe Uygun Değeri (devamı)

31.12.2025	İtfa Edilmiş Değerlerinden Gösterilen Finansal Yatırımlar	Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelir Tablosunda Muhasebeleştirilen Finansal Araçlar	Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar/Zarar Tablosunda Muhasebeleştirilen Finansal Araçlar
Finansal Varlıklar			
Nakit ve Nakit Benzerleri	86.035	-	-
Finansal Yatırımlar ve Türev Finansal Araçlar	-	269.547	38.679
Ticari Alacaklar	45.791	-	-
Diğer Alacaklar	126.258	-	-
Finansal Yükümlülükler			
Banka Kredileri	-	-	-
Kiralama yükümlülükleri	-	-	-
Diğer Finansal Yükümlülükler ve Türev Finansal Araçlar	-	1.280	5.079
Ticari Borçlar	-	-	-

31.12.2024	İtfa Edilmiş Değerlerinden Gösterilen Finansal Yatırımlar	Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelir Tablosunda Muhasebeleştirilen Finansal Araçlar	Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar/Zarar Tablosunda Muhasebeleştirilen Finansal Araçlar
Finansal Varlıklar			
Nakit ve Nakit Benzerleri	95.992	-	-
Finansal Yatırımlar ve Türev Finansal Araçlar	-	72.911	88.544
Ticari Alacaklar	31.908	-	-
Diğer Alacaklar	92.866	-	-
Finansal Yükümlülükler			
Banka Kredileri	-	-	-
Kiralama Yükümlülükleri	-	-	-
Diğer Finansal Yükümlülükler ve Türev Finansal Araçlar	561	740	740
Ticari Borçlar	-	-	-

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

37. FİNANSAL ARAÇLAR (devamı)

(a) Finansal Araçların Gerçeğe Uygun Değeri (devamı)

Finansal varlıkların ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değeri aşağıdaki gibi belirlenir:

• Birinci seviye: Finansal varlık ve yükümlülükler, birbirinin aynı varlık ve yükümlülükler için aktif piyasada işlem gören borsa fiyatlarından değerlenmiştir.

• İkinci seviye: Finansal varlık ve yükümlülükler, ilgili varlık ya da yükümlülüğün birinci seviyede belirtilen borsa fiyatından başka direkt ya da endirekt olarak piyasada gözlenebilen fiyatının bulunmasında kullanılan girdilerden değerlenmiştir. İlgili varlık ve yükümlülükler açık türev işlemlerinin gerçeğe uygun değerlerinden oluşmaktadır ve piyasadaki akaryakıt fiyatları, kur değişimleri ve faiz oranları gibi değişkenleri içermektedir.

• Üçüncü seviye: Finansal varlık ve yükümlülükler, varlık ya da yükümlülüğün gerçeğe uygun değerinin bulunmasında kullanılan piyasada gözlenebilir bir veriye dayanmayan girdilerden değerlenmiştir.

Gerçeğe uygun değerleriyle gösterilen finansal varlık ve yükümlülüklerin seviye sınıflamaları aşağıdaki gibidir:

		Raporlama tarihi itibarıyla gerçeğe uygun değer seviyesi		
	31.12.2025	1. Seviye TL	2. Seviye TL	3. Seviye TL
Finansal varlıklar				
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar	269.372	269.372	-	-
Gerçeğe uygun değer farkı kar/zarara yansıtılan finansal varlıklar	-	-	-	-
Gerçeğe uygun değer farkı kar/zarara yansıtılan türev araçlar	10.408	-	10.408	-
Finansal riskten korunma muhasebesine göre muhasebeleştirilen türev araçlar	175	-	175	-
Toplam	279.955	269.372	10.583	-
Finansal yükümlülükler				
Gerçeğe uygun değer farkı kar/zarara yansıtılan türev araçlar	5.079	-	5.079	-
Finansal riskten korunma muhasebesine göre muhasebeleştirilen türev araçlar	1.280	-	1.280	-
Toplam	6.359	-	6.359	-

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

37. FİNANSAL ARAÇLAR (devamı)

(a) Finansal Araçların Gerçeğe Uygun Değeri (devamı)

		Raporlama tarihi itibarıyla gerçeğe uygun değer seviyesi		
	31.12.2024	1. Seviye TL	2. Seviye TL	3. Seviye TL
Finansal varlıklar				
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar	72.644	72.644	-	-
Gerçeğe uygun değer farkı kar/zarara yansıtılan finansal varlıklar	598	598	-	-
Gerçeğe uygun değer farkı kar/zarara yansıtılan türev araçlar	3.946	-	3.946	-
Finansal riskten korunma muhasebesine göre muhasebeleştirilen türev araçlar	267	-	267	-
Toplam	77.455	73.242	4.213	-
Finansal yükümlülükler				
Gerçeğe uygun değer farkı kar/zarara yansıtılan türev araçlar	740	-	740	-
Finansal riskten korunma muhasebesine göre muhasebeleştirilen türev araçlar	561	-	561	-
Toplam	1.301	-	1.301	-

(b) Türev Araçlar ve Riskten Korunma İşlemleri

Grup'un finansal risk yönetimi stratejisi sağlıklı bir nakit akışı ve likidite teminini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda döviz kurları, faiz oranları ve akaryakıt fiyatındaki dalgalanmaların sebep olacağı finansal riskten korunmak amacıyla kur forward ve opsiyonları, faiz swap ve opsiyonları ile akaryakıt swap ve opsiyonlarını içeren türev ürünler kullanılmaktadır.

Grup'un değişken faizli finansal yükümlükleri Not: 36 b.4.2'de açıklanmaktadır. Grup faiz maliyetlerinin karşılanabilir seviyede tutulması amacıyla kiralama yükümlülüklerine ait değişken faiz geri ödemeli ABD Doları, Avro, Çin Yuanı, İsviçre Frangı ve Japon Yeni borçlarının yaklaşık %4'ü için türev ürünlerle riskten korunma işlemi gerçekleştirmiştir. Değişken faizli kiralama yükümlülüklerinden kaynaklanan ve nakit akım risklerine karşı riskten korunma muhasebesine konu edilen bu türev araçların gerçeğe uygun değerlerindeki değişimin riskten korunmada etkin olan kısmı, özkaynaklar altında nakit akım riskinden korunma fonu içerisinde muhasebeleştirilmektedir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

37. FİNANSAL ARAÇLAR (devamı)

(b) Türev Araçlar ve Riskten Korunma İşlemleri (devamı)

Akaryakıt fiyatındaki dalgalanmanın sebep olacağı nakit akışı etkisini yönetmek amacıyla, Grup ilk kez 2009 yılında akaryakıt fiyatı riskinden korunma işlemlerine başlamıştır. Akaryakıt fiyatı riskinden korunma stratejisi zaman içinde edinilen tecrübe doğrultusunda birkaç kez güncellenmiştir. Son olarak 14 Temmuz 2017'de alınan Yönetim Kurulu kararı doğrultusunda en fazla gelecek 24 aylık dönemi kapsayacak vadede ve bir sonraki ayın öngörülen yakıt tüketiminin en fazla %60'lık kısmına ulaşacak miktarda riskten korunma işlemleri yapılmaktadır. Ayrıca, söz konusu karar ile ilk defa prim ödemeli opsiyonların da, daha önce kullanılan swap ve maliyetsiz opsiyon yapılarına ek olarak, işlemlerde kullanılabilmesi öngörülmüştür. Strateji gereği piyasa koşulları ve beklentileri dinamik bir şekilde analiz edilmekte olup, riskten korunma vadesi, oranı ve kullanılacak ürüne bu doğrultuda karar verilmektedir. Bu değişiklikler ile akaryakıt fiyatı riskinden korunma stratejisi daha esnek ve piyasa koşullarına daha uyumlu bir hale gelmiştir. Yapılan riskten korunma işlemleri ile akaryakıt maliyetinin tek bir fiyatta sabitlenmesi veya belirli bir bant aralığında kontrol edilmesi hedeflenmektedir. Nakit akış riskinden korunma amaçlı yapılan akaryakıt fiyatı riskinden korunma sözleşmelerinin gerçeğe uygun değerinin etkin kısmı, diğer kapsamlı gelirde muhasebeleştirilir ve riskten korunma muhasebesine uygun olarak özkaynaklar altında nakit akış riskinden korunma fonunda gösterilir.

Grup'un gelir ve giderlerini oluşturan para birimleri arasındaki farklılık döviz kuru riskine neden olmaktadır. Döviz kurlarındaki dalgalanmaların sebep olacağı finansal riskin yönetilebilmesi amacıyla, Grup ilk kez 2013 yılında döviz kuru riskinden korunma stratejisi uygulamaya başlamıştır. Zaman içinde edinilen tecrübe ve ihtiyaçlar doğrultusunda söz konusu strateji 2015 ve 2018 yıllarında güncellenmiştir. Grup temel olarak JPY'de kısa pozisyona sahip olduğu için oluşturulan stratejide JPY'deki kısa pozisyonun kapatılması amaçlanmaktadır. USD/JPY için korunma aracı USD satıp JPY alım sağlayan forward kontratlarıdır. Orta/uzun vadede öngörülen Japon Yeni açık pozisyonun kısmen ya da tamamen kapatılması amacıyla işlemler gerçekleştirilir. Enstrüman olarak maliyetsiz swap ürünü başta olmak üzere piyasa şartlarına uygun türev enstrümanlar kullanılabilir. Strateji gereği piyasa koşulları ve beklentileri dinamik bir şekilde analiz edilmekte olup, riskten korunma vadesi, oranı ve kullanılacak ürüne bu doğrultuda karar verilmektedir. Bu işlemler ile ilgili döviz kurlarının tek bir seviyede sabitlenmesi veya belirli bir bant aralığında kontrol edilmesi hedeflenmektedir. Nakit akış riskinden korunma amaçlı yapılan döviz kuru riskinden korunma sözleşmelerinin gerçeğe uygun değerinin etkin kısmı, diğer kapsamlı gelirde muhasebeleştirilir ve riskten korunma muhasebesine uygun olarak özkaynaklar altında nakit akış riskinden korunma fonunda gösterilir.

2025 itibarıyla, yatırım finansmanı için kullanılan Japon Yeni, İsviçre Frangı, Çin Yuanı ve Avro para birimlerinden olan finansal kiralama yükümlülükleri, gerçekleşme olasılığı yüksek aynı cins döviz gelirleri nedeniyle maruz kalınan kur riskine karşı korunma aracı olarak tanımlanmıştır. Grup'un Avro, Çin Yuanı ve İsviçre Frangı cinsinden geliri yükümlülüklerinin tamamını karşılamaktadır, Japon Yeni gelirleri ise yükümlülüklerinin %40'ını karşılamaktadır. Bu kapsamda olan kredilerin ödemelerinden ortaya çıkan kur farkları özkaynağa alınmaktadır ve diğer kapsamlı gelirde gösterilmektedir.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

37. FİNANSAL ARAÇLAR (devamı)

(b) Türev Araçlar ve Riskten Korunma İşlemleri (devamı)

Grup'un 31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla yukarıdaki işlemler dolayısıyla girmiş olduğu türev araçlar ve bakiyeleri aşağıda sunulmuştur:

Varlık ve yükümlülüklerde yer alan türev araçlar

31 Aralık 2025	Pozitif gerçeğe uygun değer	Negatif gerçeğe uygun değer	Toplam
Faiz oranı nakit akım riskinden korunma amaçlı elde edilen sabit faiz ödemeli/değişken faiz almalı faiz takas sözleşmeleri	45	(1)	44
Akaryakıt fiyatı nakit akım riskinden korunma amaçlı elde edilen vadeli akaryakıt alım sözleşmeleri	7	(1.279)	(1.272)
Akaryakıt fiyatı nakit akım riskinden korunma amaçlı elde edilen vadeli akaryakıt dört bariyerli bantları	-	-	-
Riskten korunma işlemine konu olan çapraz kur sözleşmeleri	123	-	123
Riskten korunma işlemine konu edilen türev araçların gerçeğe uygun değeri	175	(1.280)	(1.105)
Riskten korunma muhasebesine konu olmayan çapraz kur takas sözleşmeleri	-	-	-
Riskten korunma muhasebesine konu olmayan faiz takas sözleşmeleri	-	-	-
Riskten korunma muhasebesine konu olmayan vadeli döviz alım satım sözleşmeleri	10.408	(5.079)	5.329
Riskten korunma işlemine konu edilmeyen türev araçların gerçeğe uygun değeri	10.408	(5.079)	5.329
Toplam	10.583	(6.359)	4.224

31 Aralık 2024	Pozitif gerçeğe uygun değer	Negatif gerçeğe uygun değer	Toplam
Faiz oranı nakit akım riskinden korunma amaçlı elde edilen sabit faiz ödemeli/değişken faiz almalı faiz takas sözleşmeleri	126	(16)	110
Akaryakıt fiyatı nakit akım riskinden korunma amaçlı elde edilen vadeli akaryakıt alım sözleşmeleri	141	(442)	(301)
Akaryakıt fiyatı nakit akım riskinden korunma amaçlı elde edilen vadeli akaryakıt dört bariyerli bantları	-	-	-
Riskten korunma işlemine konu olan çapraz kur sözleşmeleri	-	(103)	(103)
Riskten korunma işlemine konu edilen türev araçların gerçeğe uygun değeri	267	(561)	(294)
Riskten korunma muhasebesine konu olmayan çapraz kur takas sözleşmeleri	-	-	-
Riskten korunma muhasebesine konu olmayan faiz takas sözleşmeleri	-	-	-
Riskten korunma muhasebesine konu olmayan vadeli döviz alım satım sözleşmeleri	3.946	(740)	3.206
Riskten korunma işlemine konu edilmeyen türev araçların gerçeğe uygun değeri	3.946	(740)	3.206
Toplam	4.213	(1.301)	2.912

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

37. FİNANSAL ARAÇLAR (devamı)

(b) Türev Araçlar ve Riskten Korunma İşlemleri (devamı)

Özsermayede yer alan türev araçlar

31 Aralık 2025	Akaryakıt riski korunması	Faiz riski korunması	Kur riski koruması	Toplam
Riskten korunma işlemine konu edilen türev araçların gerçeğe uygun değer farkı	(1.272)	44	123	(1.105)
Finansal riskten korunma fonundan finansal giderlere sınıflanan tutarı	-	-	-	-
Akaryakıt riskinden korunma amaçlı edinilen türev aracın gerçeğe uygun değer kazancının riskten korunmada etkin olmayan kısmının gelir/gidere sınıflanan tutarı	-	-	-	-
Kur riskinden korunma amaçlı edinilen türev aracın gerçeğe uygun değer kazancının riskten korunmada etkin olmayan kısmının gelir/gidere sınıflanan tutarı	-	-	(9.547)	(9.547)
Toplam	(1.272)	44	(9.424)	(10.652)
Ertelenmiş vergi etkisi	318	(11)	2.356	2.663
31 Aralık 2025 itibarıyla Finansal Riskten Korunma Fonu	(954)	33	(7.068)	(7.989)

31 Aralık 2024	Akaryakıt riski korunması	Faiz riski korunması	Kur riski koruması	Toplam
Riskten korunma işlemine konu edilen türev araçların gerçeğe uygun değer farkı	(301)	110	(103)	(294)
Finansal riskten korunma fonundan finansal giderlere sınıflanan tutarı	-	-	-	-
Akaryakıt riskinden korunma amaçlı edinilen türev aracın gerçeğe uygun değer kazancının riskten korunmada etkin olmayan kısmının gelir/gidere sınıflanan tutarı	-	-	-	-
Kur riskinden korunma amaçlı edinilen türev aracın gerçeğe uygun değer kazancının riskten korunmada etkin olmayan kısmının gelir/gidere sınıflanan tutarı	-	-	28.572	28.572
Toplam	(301)	110	28.469	28.278
Ertelenmiş vergi etkisi	68	(25)	(6.414)	(6.371)
31 Aralık 2024 itibarıyla Finansal Riskten Korunma Fonu	(233)	85	22.055	21.907

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

38. BAĞIMSIZ DENETÇİ/BAĞIMSIZ DENETİM KURULUŞUNDAN ALINAN HİZMETLERE İLİŞKİN ÜCRETLER

Grup'un, KGK'nın 30 Mart 2021 tarihinde mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanan Kurul Kararına istinaden hazırladığı ve hazırlanma esasları 19 Ağustos 2021 tarihli KGK yazısını temel alan bağımsız denetim kuruluşlarınca verilen hizmetlerin ücretlerine ilişkin açıklaması aşağıdaki gibidir (Binlik Tutar):

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Raporlama dönemine ait bağımsız denetim ücreti	48.581	29.751
Vergi danışmanlık hizmetlerine ilişkin ücretler	10.901	3.386
Diğer güvence hizmetlerinin ücreti	4.249	537
	63.731	33.674

Yukarıdaki ücretler, tüm bağlı ortaklıklar ve müşterek yönetime tabi ortaklıkların yasal denetim ve ilgili diğer hizmet ücretleri dahil edilerek belirlenmiş olup, yurtdışı bağlı ortaklık ve müşterek yönetime tabi ortaklıkların yabancı para cinsinden olan ücretleri ilgili yılların yıllık ortalama kurları kullanılarak TL'ye çevrilmiştir.

39. RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR

Yoktur.

40. FİNANSAL TABLOLARI ÖNEMLİ ÖLÇÜDE ETKİLEYEN YA DA FİNANSAL TABLOLARIN AÇIK, YORUMLANABİLİR VE ANLAŞILABİLİR OLMASI AÇISINDAN AÇIKLANMASI GEREKEN DİĞER HUSUSLAR

Yoktur.

2025 TSRS UYUMLU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU

TURKISH AIRLINES

Tomorrow On-Board

TSRS Raporu Uygunluk Görüşü

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDARTLARI KAPSAMINDA SUNULAN BİLGİLER HAKKINDA BAĞIMSIZ DENETÇİNİN SINIRLI GÜVENCE RAPORU

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Genel Kurulu'na,

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ve bağlı ortaklarının hepsi birlikte Grup olarak adlandırılacaktır) 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıla ait Entegre Faaliyet Raporu'nun 394. ila 475. sayfaları arasında yer alan, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 1 "Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler" ve Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 "İklimle İlgili Açıklamalar"a uygun olarak sunulan bilgiler ("Sürdürülebilirlik Bilgileri") hakkında sınırlı güvence denetimini üstlendik.

Güvence denetimimiz, 2025 Yılı Entegre Faaliyet Raporu'nda yer alan diğer bilgileri ve Sürdürülebilirlik Bilgileri veya 2025 Yılı Entegre Faaliyet Raporu ile ilişkilendirilen diğer bilgileri (herhangi bir resim, ses dosyası, internet sitesi bağlantısındaki doküman veya yerleştirilen videolar dâhil) kapsamaz.

Sınırlı Güvence Sonucu

"Güvence sonucuna dayanak olarak yürütülen çalışmanın özeti"başlığı altında açıklanan şekilde gerçekleştirdiğimiz prosedürlere ve elde ettiğimiz kanıtlara dayanarak, Grup'un 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıla ait Entegre Faaliyet Raporu'nun 394. ila 475. sayfaları arasında yer alan Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin, tüm önemli yönleriyle Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (''KGK'') tarafından 29 Aralık 2023 tarihli ve 32414(M) sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları ("TSRS")'na göre hazırlanmadığı kanaatine varmamıza sebep olan herhangi bir husus dikkatimizi çekmemiştir. Önceki dönemlere ilişkin bilgiler, 2025 Yılı Entegre Faaliyet Raporu'nda yer alan diğer bilgiler ve Sürdürülebilirlik Bilgileri ya da 2025 Yılı Entegre Faaliyet Raporu ile ilişkilendirilmiş diğer herhangi bir bilgi (herhangi bir resim, ses dosyası, internet sitesi bağlantısındaki doküman veya yerleştirilen veya yerleşik videolar dâhil) hakkında bir güvence sonucu açıklamamaktayız.

Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin Hazırlanmasında Yapısal Kısıtlamalar

Sürdürülebilirlik Bilgileri, 464. ila 475. sayfaları arasında yer alan "Metriklere ilişkin Hesaplama Esasları" başlığı altında açıklandığı üzere, bilimsel ve ekonomik bilgi eksikliklerinden kaynaklanan yapısal belirsizliklere maruz kalmaktadır. Sera gazı emisyonlarının hesaplanmasında bilimsel bilginin yetersizliği belirsizliğe yol açmaktadır. Ayrıca, gelecekteki muhtemel fiziksel ve geçiş dönemi iklim risklerinin olasılığı, zamanlaması ve etkilerine ilişkin veri eksikliği nedeniyle, Sürdürülebilirlik Bilgileri iklimle ilgili senaryolara dayalı belirsizlikler içermektedir.

www.pwc.com.tr

PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.
Kılıçali Paşa Mah. Meclis-i Mebusan Cad. No: 8
Galataport İstanbul D Blok Beyoğlu/İstanbul
T: +90 (212) 326 6060 Mersis Numaramız: 0-1460-0224-0500015

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

Grup Yönetimi aşağıdakilerden sorumludur:

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

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

Bağımsız Denetçinin Sürdürülebilirlik Bilgilerinin Sınırlı Güvence Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Aşağıdaki hususlardan sorumluyuz:

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

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

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

TSRS Raporu Uygunluk Görüşü

Mesleki Standartların Uygulanması .

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

Bağımsızlık ve Kalite Yönetimi

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

Güvence Sonucuna Dayanak Olarak Yürütülen Çalışmanın Özeti

Sürdürülebilirlik Bilgileri'nde önemli yanlışlıkların ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu belirlediğimiz alanları ele almak için çalışmalarımızı planlamamız ve yerine getirmemiz gerekmektedir.

Uyguladığımız prosedürler mesleki muhakememize dayanır. Sürdürülebilirlik Bilgileri'ne ilişkin sınırlı güvence denetimini yürütürken:

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

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

PwC Bağımsız Denetim ve
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.

Ali Yörük, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 4 Mart 2026

İçindekiler

Sunuş ve Rapor Hakkında

Rapora Bakış

Rapor Hakkında

Yönetişim

Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Organizasyon Yapısı

Yönetim Kurulu

Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Yetkinlikler

Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risk ve Fırsatların Değerlendirilmesi

Risk ve Fırsatlara İlişkin Hedeflerin Belirlenmesi ve İzlenmesi

Risk ve Fırsatların Yönetişim Süreçlerinde Yönetimin Görevi

Kontrol Süreçleri ve Prosedürler

Strateji

İklimle İlgili Riskler ve Fırsatlar

İş Stratejisi ve Karar Alma

Senaryo Analizleri

Geçiş Riskleri

Fiziksel Riskler

İklim Dirençliliği

Risk Yönetimi

Sürdürülebilirlik ve İklim Risklerinin Kurumsal Risk Yönetimi Süreçlerine Entegrasyonu

Metrik ve Hedefler

Sera Gazı Emisyonları

Metriklere ilişkin Hesaplama Esasları

Sunuş ve Rapor Hakkında

- Rapora Bakış
- Rapor Hakkında

Sunuş ve Rapor Hakkında

Rapora Bakış

Risk No	Risk Türü	Risk Tanımı	Kısa	Orta	Uzun
Geçiş Riski 1 (GR1)	Politika ve Piyasa	Farklı bölgeler ve ülkelerde sürdürülebilir havacılık yakıtı (SAF) kullanımını zorunlu kılan düzenlemelerin artması	●	●	●
Geçiş Riski 2 (GR2)	Yasal ve Pazar	Karbon kredisi fiyatlarının artması ve kredi fiyatlarındaki belirsizlikler	●	●	●
Fiziksel Risk 1 (FR1)	Kronik	Ortalama sıcaklıkların artışı ile uçuş safhalarında itme gücü ihtiyacının ve yakıt tüketiminin artması, buna ek olarak park halindeki uçaklarda soğutma ihtiyacının artması	○	●	●
Fiziksel Risk 2 (FR2)	Akut	Aşırı hava olaylarının sıklığı ve şiddetindeki artışın uçuş operasyonunun sürekliliğini etkilemesi, buna ek olarak uçuş performans parametrelerinde değişkenlik yaratması	○	●	●

Fırsat No	Fırsat Tanımı	Kısa	Orta	Uzun
Fırsat 1	Filo dönüşümü ve operasyonel verimlilik uygulamalarının stratejik hedefler doğrultusunda sürdürülebilirlik odaklı iş modelinde bütünleşmesi	●	●	●

Not: Tabloda yer alan Kısa, Orta ve Uzun vade zaman dilimleri, ilgili risk ve fırsatların gerçekleşmesinin öngörüldüğü tahmini zaman aralıklarını ifade etmektedir.

Grup'un gelecekteki finansal yeterliliğini kısa, orta ve uzun vadede etkilemesi makul ölçüde beklenebilecek iklimle ilgili risk ve fırsatlar, önemlilik değerlendirmesi sonucunda GR1 geçiş riski ve Fırsat 1 olarak belirlenmiştir. GR1 geçiş riski ve Fırsat 1 için IATA Net-Zero Roadmap, ICAO LTAG, Destination 2050, EASA gibi sektör spesifik senaryolar kullanılmış; IEA Net Zero Emissions by 2050 ve SSP senaryoları ile desteklenmiştir. Tabloda yer alan iklimle ilgili risk ve fırsatların senaryo analizlerinin kapsamına ve sınırlarına ilişkin bilgiler, Senaryo Analizleri başlığı altındaki tablolarda sunulmuştur.
(TSRS 1, 29(e), 41 ve 42 ile TSRS 2, 22a(i), 22b(i)3 ve 25c)

Söz konusu risk ve fırsatların etki değerlendirmesi ise Finansal Durum, Finansal Performans ve Nakit Akışları Üzerindeki Etkiler (TSRS 1, 34(a), 35(a) ile TSRS 2, 15b); İklim Stratejisi ile Uyumlu Yatırım, Elden Çıkarma ve Finansman Planları (TSRS 1, 35(c)(i) ve 35(c)(ii) ile TSRS 2, 16c); Kısa, Orta ve Uzun Vadede Finansal Performansın ve Nakit Akışlarının Değişimi (TSRS 1, 34(b) ve 35(d) ile TSRS 2, 16d) başlıkları altında açıklanmıştır.

Rapor Hakkında

Faaliyet Konusu, Bağlı Ortaklık ve İştirakler

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ("Şirket" veya "THY") 1933 yılında yurt içi ve yurt dışında yolcu ve kargo taşımacılığı yapma amacıyla kurulmuştur. Şirket'in doğrudan ve dolaylı iştirak ettiği 14 bağlı ortaklığı bulunmaktadır (hep birlikte "Grup").

Bağlı ortaklıkların faaliyet konusu, ortaklık oranları ve kayıtlı oldukları ülkeler aşağıdaki gibidir:

Şirket Unvanı	Ana Faaliyet Konusu	Ortaklık Oranı (31 Aralık 2025)	Kayıtlı Olduğu Ülke
Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. (Turkish Technic)	Uçak Bakım	%100	Türkiye
THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ş. (Turkish Airlines Flight Academy) (TAFA)	Havaalanı İşletmeciliği ve Havacılık Eğitimi	%100	Türkiye
THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş.	Kargo ve Kurye Taşımacılığı	%100	Türkiye
THY Teknoloji ve Bilişim A.Ş. (Turkish Technology)	Bilişim ve Teknoloji	%100	Türkiye
THY Hava Kargo Taşımacılığı A.Ş. (Widect)	Kargo ve Kurye Taşımacılığı	%100	Türkiye
THY Destek Hizmetleri A.Ş. (TSS)	Destek Hizmetleri	%100	Türkiye
THY Özel Güvenlik ve Koruma Hizmetleri A.Ş.	Güvenlik Hizmetleri	%100	Türkiye
AJet Hava Taşımacılığı A.Ş. (AJet)	Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	%100	Türkiye
Türk Hava Yolları Elektronik Para ve Ödeme Hizmetleri A.Ş. (TKPAY)	Ödeme Sistemleri	%100	Türkiye
THY Ortak Sağlık Güvenlik Birimi Hizmetleri A.Ş.	Sağlık Hizmetleri	%100	Türkiye
THY Gayrimenkul Yatırım Hizmetleri A.Ş. (Turkish Construction)	Çeşitli Yatırım Projelerinin Yönetimi	%100	Türkiye
THY Spor A.Ş.	Spor Faaliyetleri	%100	Türkiye
TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş. (TCI Aircraft Interiors) (TCI)	Uçak Kabin İçi Üretim	%80	Türkiye
TSI Seats Inc.	Uçak Kabin İçi Üretim	%80	ABD

Şirket'in müşterek yönetime sahip olduğu 9 iş ortaklığı bulunmaktadır. Bu iş ortaklıklarının faaliyet konusu, ortaklık oranları ve kayıtlı oldukları ülkeler aşağıdaki gibidir:

Şirketin Unvanı	Ana Faaliyet Konusu	Ortaklık Oranı ve Sahip Olunan Oy Hakkı (30 Eylül 2025)	Şirketin ve Faaliyetin Yeri
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. (SunExpress)	Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	%50	Türkiye
THY DO&CO İkram Hizmetleri A.Ş. (Turkish DO&CO)	İkram Hizmetleri	%50	Türkiye
TGS Yer Hizmetleri A.Ş. (Turkish Ground Services) (TGS)	Havacılık Yer Hizmetleri	%50	Türkiye
THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş. (THY Opet)	Havacılık Yakıt Hizmetleri	%50	Türkiye
Pratt & Whitney THY Teknik Uçak Motoru Bakım Mrkz. Ltd. Şti. (Turkish Engine Center) (TEC)	Motor Bakımı - MRO	%49	Türkiye
Air Albania SHPK (Air Albania)	Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	%49	Arnavutluk
We World Express Ltd. (We World Express)	Kargo ve Kurye Taşımacılığı	%45	Hong Kong
Goodrich THY Teknik Servis Merkezi Ltd. Şti. (Turkish Nacelle Center) (TNC) (Goodrich)	Geri İtki ve Motor Kaporta	%40	Türkiye
TFS Akaryakıt Hizmetleri A.Ş. (TFS Akaryakıt) (TFS)	Havacılık Yakıt Hizmetleri	%25	Türkiye

Sunuş ve Rapor Hakkında

Fonksiyonel ve Sunum Para Birimi

Şirket'in finansal durum tablosu, kâr veya zarar tablosu ve nakit akış tablosu üzerinde ABD Doları'nın etkisi yüksektir ve ABD Doları, Şirket'in faaliyetlerinin altında yatan özü yansıtır. Bu sebeple Şirket, finansal tablolarının hazırlanmasında ABD Doları'nı fonksiyonel para birimi olarak kullanmaktadır. Sürdürülebilirlik ile ilgili finansal bilgilerin hazırlanmasında da ABD Doları kullanılmıştır.

Türk Ticaret Kanunu'nun 70. maddesi uyarınca yıl sonu finansal tabloların TL olarak hazırlanması ve TSRS 1'in 24. maddesi uyarınca TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nda sunum para birimi kullanılması gerektiğinden, sürdürülebilirlik ile ilgili finansal bilgiler TMS 21 uyarınca Türk Lirası'na çevrilerek yayımlanmıştır. Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, milyon Türk Lirası (TL) ve ABD Doları olarak gösterilmiştir.

ABD Doları / TL Kurları

(31 Aralık 2025 Tarihinde Sona Eren Yıl)

Kur Türü	Tutar
Dönem Sonu Alış Kuru	42,8457
Dönem Sonu Satış Kuru	42,9229
Ortalama Kur	39,4384

Rapor Kapsamı

Bu rapor, 1 Ocak - 31 Aralık 2025 tarihleri arasındaki 12 aylık hesap dönemi esas alınarak hazırlanmıştır. TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, yıl sonu finansal raporların ayrılmaz bir parçasıdır ve finansal raporlarla birlikte okunmalıdır.

TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, finansal tablolarla tutarlı olarak THY ve bağlı ortaklıklarını kapsamakta olup iş ortaklıkları ve iştiraklere ait bilgiler de Grup'un doğrudan operasyonlarının yanı sıra yukarı ve aşağı yönlü değer zinciri faaliyetlerini de dikkate alacak şekilde değerlendirilmiş ve hazırlanmıştır.

Uygunluk Beyanı

İlişikteki TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, Kamu Gözetim Kurumu (KGK)'nun 29.12.2023 tarihli ve 32414 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) Uygulama Kapsamına İlişkin Kurul Kararı" ve "Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarının Belirlenmesi Hakkında Kurul Kararı" hükümleri uyarınca Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'na uygun olarak hazırlanmıştır.

TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nun Onaylanması

TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, Şirket Yönetim Kurulu tarafından 4 Mart 2026 tarihinde onaylanmıştır.

Geçiş Hükümleri

Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu'nun Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) Uygulama Kapsamına İlişkin Kurul Kararı Geçici Madde 1 kapsamında sağlanan geçiş muafiyeti doğrultusunda, sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlara 2025 yılı TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer verilmemiştir. Ayrıca, Geçici Madde 3 kapsamında Kapsam 3 sera gazı emisyonlarına ilişkin açıklamalar da 2025 yılı TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nda sunulmamıştır. İklimle ilgili karşılaştırmalı bilgiler ise, 2024 faaliyet yılını ve 2025 faaliyet yılını kapsayacak şekilde Rapor'da sunulmuştur.

KGK'nın 30 Aralık 2025 tarihli ve 33123 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Kararı uyarınca, 2024 raporlama döneminde ilk kez TSRS'lere uygun sürdürülebilirlik raporlaması yapan işletmeler açısından TSRS 1'in E4, E5 ve E6(b) paragraflarındaki ilk yıllık raporlama dönemine ilişkin geçiş muafiyetleri 2025 yılı faaliyet dönemine ilişkin raporlama için bir yıl süreyle uzatılmıştır. Bu çerçevede, TSRS 1 paragraf E5 doğrultusunda 2025 yılı TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nda yalnızca iklimle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin bilgiler açıklanmaktadır.

Önemlilik

Grup, sürdürülebilirlik ile ilgili risk ve fırsatların finansal durum, finansal performans ve nakit akışları üzerindeki önemli etkilerini açıklar. Önemlilik seviyesi, genel amaçlı finansal tablo kullanıcılarının karar almalarını makul ölçüde etkilemesi beklenen seviyedir. 2025 raporlama döneminde önemlilik eşiği ve önemlilik değerlendirmesi yaklaşımı, raporlama dönemi finansal büyüklükleri ve risk, fırsat görünümü dikkate alınarak yeniden gözden geçirilmiştir.

Önemlilik seviyesinin belirlenmesinde; finansal durum için Konsolide Finansal Durum Tablosunda yer alan "Toplam Varlıklar", finansal performans ve nakit akışları için Konsolide Kâr veya Zarar Tablosu'nda yer alan "Sürdürülen Faaliyetler Dönem Karı" tutarları dikkate alınmıştır.

Bu kapsamda, söz konusu finansal tablo alanlarının;

- %0,5 etkilenmesi: **Yok denecek kadar az**
- %1 etkilenmesi: **Çok az**
- %2 etkilenmesi: **Az**
- %3 etkilenmesi: **Orta**
- %4 etkilenmesi: **Yüksek**
- %5 etkilenmesi: **Çok yüksek**

olarak belirlenmiştir.

İlgili risk ve fırsatlar, gerçekleşme ihtimalleri ile birlikte değerlendirildiğinde **İhmal edilebilir**, **Düşük**, **Kabul edilebilir/ Değerlendirilebilir**, **Yüksek/ Öncelikli** ve **Kabul edilemez/ Yüksek Öncelikli** olarak sınıflandırılmıştır.

Yüksek/Öncelikli ve **Kabul edilemez/Yüksek öncelikli** olarak sınıflandırılan risk ve fırsatlar (tabloda kırmızı ve turuncu renkli hücreler) Grup için önemli olarak kabul edilmiştir. Toplam etkiler, risk ve fırsatların gerçekleşme olasılığı ile etki büyüklüğü değerlerinin çarpılmasıyla elde edilmiştir. Önemlilik seviyelerini gösteren matris yandaki sayfada yer almaktadır.

ETKİ/ OLASILIK	Neredeyse Hiç	Nadir	Ara Sıra	Az Muhtemel	Muhtemel	Çok Muhtemel	Hemen Hemen Kesin
%5 Çok Yüksek	Kabul Edilebilir / Değerlendirilebilir	Kabul Edilebilir / Değerlendirilebilir	Yüksek / Öncelikli	Kabul Edilemez / Yüksek Öncelikli	Kabul Edilemez / Yüksek Öncelikli	Kabul Edilemez / Yüksek Öncelikli	Kabul Edilemez / Yüksek Öncelikli
%4 Yüksek	Düşük	Kabul Edilebilir / Değerlendirilebilir	Kabul Edilebilir / Değerlendirilebilir	Yüksek / Öncelikli	Yüksek / Öncelikli	Kabul Edilemez / Yüksek Öncelikli	Kabul Edilemez / Yüksek Öncelikli
%3 Orta	İhmal Edilebilir	Düşük	Düşük	Kabul Edilebilir / Değerlendirilebilir	Kabul Edilebilir / Değerlendirilebilir	Yüksek / Öncelikli	Yüksek / Öncelikli
%2 Az	İhmal Edilebilir	İhmal Edilebilir	İhmal Edilebilir	Düşük	Düşük	Kabul Edilebilir / Değerlendirilebilir	Kabul Edilebilir / Değerlendirilebilir
%1 Çok Az	İhmal Edilebilir	İhmal Edilebilir	İhmal Edilebilir	İhmal Edilebilir	İhmal Edilebilir	Düşük	Düşük
%0,5 Yok Denenecek Kadar Az	İhmal Edilebilir	İhmal Edilebilir	İhmal Edilebilir	İhmal Edilebilir	İhmal Edilebilir	İhmal Edilebilir	İhmal Edilebilir

Kısa / Orta / Uzun Vade Ayrımı

Grup, iklim değişikliğinin getirdiği risk ve fırsatların bilincinde olarak iş modelini ve stratejisini kısa, orta ve uzun vadede proaktif bir şekilde iklim değişikliğine uyarlama ve adapte etme konusunda güçlü bir yapıya sahiptir. Sürdürülebilir büyüme anlayışını merkeze alan bir yaklaşımla, iklim değişikliğiyle mücadeleyi kurumsal stratejilerinin temel bir parçası haline getirmiştir. Bu doğrultuda, İklim Geçiş Planı'nda aktarıldığı şekilde vade ayrımları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.
(TSRS 2, 14(a)(iv))

Hızla değişen hava koşulları, talep değişiklikleri ve yakıt fiyatları gibi dinamik faktörler göz önünde bulundurularak belirlenen 0-3 yıllık zaman aralığı kısa vade olarak tanımlanmıştır.

Grup'un uçak tasarımı, mühendisliği ve üretim trendlerine bağlı stratejileri için belirlenen 4-10 yıllık zaman aralığı orta vadeli stratejiler olarak tanımlanmıştır.

Uzun vadeli stratejilerin belirlenmesinde ise yolcu uçaklarının kullanım hakkı varlıklarının, büyük bakımların ve kiralama borçlarının ortalama ekonomik ömrünün 20 yıl olması etkili olmuştur. Bu nedenle, uzun vadeli stratejiler için 11-20 yıllık bir zaman aralığı tanımlanmıştır.

Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatların finansal tablo etkilerinin değerlendirilmesinde burada belirtilen vade tanımları kullanılmıştır. Kullanılan bu vade tanımları, stratejik karar alma süreçlerinde kullanılan zaman çizelgeleri ile uyumludur.

Sunuş ve Rapor Hakkında

Değer Zinciri

Değer zinciri, Şirket'in faaliyetlerini, ürün ve hizmetlerini sunabilmek için yürüttüğü faaliyetleri, bu faaliyetleri mümkün kılan süreçleri ve ilgili paydaşları kapsamaktadır. Raporlama döneminde değer zinciri kapsamı ve yapılanması, 2025 finansal yılı için faaliyetler ve paydaş etkileşimleri dikkate alınarak gözden geçirilmiştir.

Değer zinciri; yukarı yönlü değer zinciri (upstream), doğrudan operasyonlar ve aşağı yönlü değer zinciri (downstream) olmak üzere üç ana bölümde ele alınmaktadır.

Yukarı yönlü değer zinciri; uçak ve motor üreticileri, yakıt ve SAF tedarikçileri, bakım-onarım ve kritik ekipman sağlayıcıları, havalimanı altyapı ve yer hizmetleri iş ortakları ile ürün ve hizmet tedarikçilerinden oluşmaktadır.

Şirket'in doğrudan ve dolaylı iştirak ettiği 14 adet bağlı ortaklığı (Grup) ve müşterek yönetime sahip olduğu 9 iş ortaklığı bulunmaktadır. Müşterilere verilen ürün ve hizmete direkt etkisi olan iş ortakları aynı zamanda kritik tedarikçilerdir. Doğrudan operasyonlar; uçuş operasyonları, yer hizmetleri ve yolcu operasyonları, teknik bakım-onarım, ödeme sistemleri, kargo ve lojistik, satış ve dijital kanallar ile kurumsal yönetim ve destek fonksiyonlarını kapsamaktadır.

Aşağı yönlü değer zinciri ise yolcu deneyimi ve memnuniyet yönetimi, kargo müşteri operasyonları, sadakat programları, çalışan değeri, iklim ve çevresel etkilerin yönetimi ile toplumsal katkı ve destinasyon ekosistemlerini içermektedir.

TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu kapsamında iklimle ilgili risk ve fırsatlar, değer zincirinin tamamında değerlendirilmiş; her bir risk ve fırsat için iş modeli ve değer zinciri üzerindeki mevcut ve öngörülen etkiler analiz edilmiştir. Aşağıdaki tablolar, değer zinciri kırılımlarına göre faaliyet ve süreçleri özetlemektedir. Makul ölçüde önemli bir etki yaratması beklenen riskin ağırlığı yukarı yönlü akış (upstream) kategorisinde toplanmaktadır. İş modeli üzerindeki etkiler ise Şirket'in doğrudan faaliyetlerinde, özellikle yolcu ve kargo uçuş operasyonlarında yoğunlaşmaktadır. Aşağıdaki tablo, yukarı yönlü değer zinciri, doğrudan operasyonlarımız ve aşağı yönlü değer zinciri kırılımlarında değer zinciri faaliyet ve süreçlerini özetlemektedir.

A) YUKARI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ: Tedarikçiler ve Kaynaklar

Faaliyet / Süreç	Kapsam	Sürdürülebilirlik Çerçevesi
Stratejik Planlama ve Filo Yatırımları	10 yıllık Stratejik Plan doğrultusunda filo kompozisyonu, uçak/motor yatırımları, koltuk kapasitesi ve hat açılış-kapanış kararları.	2050 Yılı Karbon Nötr hedefiyle uyumlu dekarbonizasyon stratejisi çerçevesinde yeni nesil uçak yatırımları, SAF kullanımı ve operasyonel verimlilik kriterlerinin yatırım kararlarına entegrasyonu.
İnsan Sermayesi ve Yetenek	Pilot, Kabin, Teknik Uzmanlar, Yer Hizmetleri ile yetkin insan kaynağı, eğitim ekosistemi için TAFA (Uçuş Akademisi), Havacılık Akademisi ve sürekli gelişim programları.	İş sağlığı ve güvenliği standartlarına uyum, havacılık otoritelerinin yetkinlik ve lisans gerekliliklerinin karşılanması, yetkinlik bazlı eğitim-sertifikasyon sistemleri, fırsat eşitliği ve kapsayıcılık uygulamaları, çalışan devir oranı ve bağlılık göstergelerinin takibi, insan hakları ve etik uyum süreçlerinin izlenmesi.
Uçak, Motor ve Kritik Ekipman Tedariki	Airbus ve Boeing (Uçak), Rolls-Royce, GE, Pratt & Whitney gibi üreticilerle (Motor) tedariki ile uzun vadeli sözleşmeler, bakım sözleşmeleri, yedek parça/komponent tedariki, endüstriyel hammadde kapsamında TSI Seats ve TCI için gerekli alüminyum, yanmaz kumaş, kompozit ve elektronik bileşen tedarikçileri.	Emisyon-gürültü-yakıt verimliliği-güvenlik standartlarına uyum, tedarikçi değerlendirme/denetimlerinde çevresel ve sosyal performans takibi.
Yakıt, SAF ve Enerji Tedariki	Jet yakıtı, SAF kullanımı ve yer operasyon enerji kaynaklarının küresel tedariki.	Yakıt kalitesi, emisyon faktörleri, tedarik güvenliği, fiyat riski yönetimi, SAF offtake anlaşmaları ve yeni teknolojilerin takibi
Havalimanı Altyapısı ve Yer Hizmetleri İş Ortaklıkları	SHGM, IATA, ICAO EASA, FAA, Eurocontrol (Uçuş izinleri ve regülasyonlar) kapsamında Sivil Havacılık Otoriteleri ve başta İGA İstanbul Havalimanı (Hub) olmak üzere küresel slot ve apron sağlayıcıları, havalimanı otoriteleriyle altyapı/hava trafik koordinasyonu/slot/emniyet koordinasyonu, yer hizmetleri vb. kritik hizmet sözleşmeleri.	Operasyon sürekliliği ve emniyet, tedarik/iş ortağı yönetimi, kritik hizmetlerde performans ve uyum yönetimi.
Ürün ve Hizmet Tedarikçileri	İkram hizmetleri kapsamında Turkish DO&CO operasyonları için %80'i yerel üreticilerden oluşan taze gıda, içecek ve tarım ürünleri ağı, kabin içi ürün, üniforma, veri altyapısı, siber güvenlik, yapay zekâ ve operasyonel iyileştirme yetkinliklerini içeren dijital altyapı, Filo yatırımları için İhracat Kredi Ajansları (ECA), uluslararası bankalar ve leasing şirketleri gibi finansman sağlayıcılar, ofis/tesis yönetimi vb. tedarikler.	Sürdürülebilir tedarik zinciri, etik uyum, insan hakları kriterlerinin satın alma süreçlerine entegrasyonu.

B) DOĞRUDAN OPERASYONLAR: THY Grubu ve İştirak Ekosistemi

Faaliyet / Süreç	Kapsam	Sürdürülebilirlik Çerçevesi
Uçuş Operasyonları	Pilotaj, kabin ekipleri, operasyon kontrol merkezi ve hava trafik koordinasyonu ile emniyetli/zamanında/verimli operasyon süreçleri.	Yakıt planlama, rota optimizasyonu, ağırlık azaltımı vb. verimlilik uygulamalarıyla emisyon azaltımı.
Yer Hizmetleri ve Yolcu Operasyonları	Check-in, bagaj, boarding, apron, de-icing, push-back, uçak temizliği ve transfer süreçleri.	Emniyet, İSG, operasyonel verimlilik ve yolcu deneyimi odaklı süreçler.
Teknik Bakım-Onarım ve Mühendislik	Uçak/komponent bakım-onarım-revizyon, planlı bakım, yapısal kontroller, modifikasyonlar Uçak ve Komponent Bakımı (Turkish Technic, TEC-Pratt&Whitney, TSC-Goodrich).	Teknik tesislerde atık yönetimi, kimyasal kullanımı ve enerji verimliliği yönetimi.
Hava Kargo ve Lojistik Operasyonları	Kargo uçakları (Freighters) ve yolcu uçakları altı (Belly Cargo) kapasite yönetimi (Turkish Cargo), Tam otomasyonlu depolama ve lojistik üssü yönetimi (SMARTIST), Kapıdan kapıya teslimat ve sınırötesi e-ticaret çözümleri (WeWorld Express).	Uluslararası standartlara uygun güvenlik ve çevresel kontrol, Turkish Cargo'nun IATA CEIV (Pharma/Fresh/Live Animals/Lithium Batteries) sertifikasyonları ile kalite-izlenebilirlik.
Satış, Gelir Yönetimi ve Dijital Kanallar	Online kanallar, acenteler, kurumsal satış, fiyatlama ve kapasite planlama.	Dijitalleşme, veri yönetimi ve siber güvenlik uygulamalarının kritik rolü.
Kurumsal Yönetim ve Destek Fonksiyonları	Kurumsal strateji, risk yönetimi, iç kontrol, uyum, İK, finansman, sürdürülebilirlik.	ISO 22361 "Güvenlik ve Dayanıklılık - Kriz Yönetimi Sistemi" entegrasyonu için GAP analizi, iş sürekliliğinin kuruma entegrasyonunu sağlayacak organizasyonel hazırlıklar, 2025 yılı içinde tamamlanma planı.

Sunuş ve Rapor Hakkında

C) AŞAĞI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ: Çıktılar ve Sürdürülebilirlik Etkileri

Faaliyet / Süreç	Kapsam	Sürdürülebilirlik Çerçevesi
Yolcu Deneyimi ve Memnuniyet Yönetimi	Uçuş öncesi/sırası/sonrası temas noktaları, kabin içi hizmetler, erişilebilirlik, dijital hizmetler, şikâyet yönetimi, 132 ülkeye güvenli ve konforlu ulaşım.	Müşteri memnuniyeti ölçümü ve iyileştirme, emniyet, hizmet kalitesi ve erişilebilirlik odağı.
Kargo Müşteri Operasyonları	Zamanında/hasarsız teslim, takip ve müşteri iletişimi	Tedarik zinciri sürekliliği, soğuk zincir ve hassas ürünlerde kalite standartlarının korunması.
Sadakat Programları ve İş Seyahati Yönetimi	Miles&Smiles, kurumsal anlaşmalar, ortak uçuşlar, küresel dağıtım sistemleri (GDS) ve acenteler	Uzun vadeli müşteri ilişkileri, karbon ayak izi farkındalığı ve gönüllü azaltım seçenekleri sunumu.
Çalışan Değeri	Çalışan için küresel kariyer fırsatları, sürekli gelişim ve aidiyet kültürü	Eşit fırsatlar ve kapsayıcılık, adil ücret ve yan haklar, iş sağlığı ve güvenliği, sürekli öğrenme ve kariyer gelişimi, yetenek elde tutma ve çalışan bağlılığı göstergelerinin takibi, insan hakları ve etik ilkelere uyum.
İklim ve Çevresel Etkilerin Yönetimi	Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı kullanımı, yakıt tasarrusu ve karbon dengeleme projeleri, uçuşların CO_2 ve ilgili emisyonlarının raporlanması	AB ETS, Birleşik Krallık ETS, CORSIA uyumu, müşterilere ayak izi bilgisi ve azaltım/dengeleme araçları (CO2mission Gönüllü Karbon Dengeleme Platformu).
Toplumsal Katkı ve Destinasyon Ekosistemleri	Destinasyonlarda turizm-ticaret-istihdam etkileri, yerel tedarik, insani yardım uçuşları, sosyal sorumluluk	Yerel paydaşlarla sürdürülebilir turizm ve toplumsal dayanıklılık projeleri, sosyal etki yönetimi.

2024 ve 2025 Risk ve Fırsatları Hakkında Karşılaştırmalı Bilgi

Risk Kategorisi	2024 Raporlama Dönemi Sunumu	2025 Raporlama Dönemi Sunumu	2025 Karşılaştırmalı Değerlendirme Özeti
Geçiş Riskleri	GR1, farklı bölge ve ülkelerde Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı (SAF) kullanımını zorunlu kılan düzenlemelerin artması	GR1 geçiş riski olarak geçerliliğini korumaktadır.	Düzenleyici gelişmeler ve finansal etki değerlendirmeleri doğrultusunda yapılan yeniden gözden geçirme sonucunda riskin, oluşum nedeni ve etkilediği maliyet kalemleri itibarıyla geçerliliğini koruduğu değerlendirilmiştir. Bir önceki raporlama döneminde olduğu gibi mevcut raporlama dönemi değerlendirmesinde de finansal yeterliliği kısa ve orta vadede makul ölçüde etkilemesi beklenen geçiş riski olarak tanımlanmıştır.
	GR2 Karbon fiyatlandırma araçlarının zorunlu kılınması ve emisyonların mükerrer ücretlendirilmesi	Ayrı bir risk başlığı olarak raporlanmamıştır.	Bir önceki raporlama döneminde finansal etkisi önemlilik eşiğinin altında ihmal edilebilir olarak değerlendirilen bu risk, yeniden gözden geçirilmiştir. Düzenleyici belirsizliklerin ve riski oluşturan unsurların azalmasıyla finansal etkisi beklenmeyen bu risk, mevcut raporlama döneminde ayrı bir başlık altında raporlanmamıştır.
	GR3, karbon kredisi fiyatlarının artması ve kredi fiyatlarındaki belirsizlikler	GR2 geçiş riski olarak sunulmuştur.	Bir önceki raporlama döneminde, yüksek ölçüm belirsizliği nedeniyle finansal etkisi nicel olarak açıklanmayan bu risk, mevcut raporlama döneminde yeniden değerlendirilmiş ve GR2 olarak sunulmuştur. İlgili düzenleyici çerçevelerde yaşanan gelişmelerle belirsizliklerin görece azalması doğrultusunda riskin finansal etkisi açıklanarak, mevcut dönem etkisinin önemlilik eşiğinin altında ihmal edilebilir düzeyde olduğu değerlendirilmiştir.
	GR4 İklim politikalarının daha sıkı düzenlemeler ve bağlayıcı yaptırımlar yönünde ilerlemesi, havacılık yakıtlarının vergilendirilmesi politikaları	Ayrı bir risk başlığı olarak raporlanmamıştır.	Bir önceki raporlama döneminde finansal etkisi önemlilik eşiğinin altında ihmal edilebilir olarak değerlendirilen bu risk, yeniden gözden geçirilmiştir. Düzenleyici belirsizliklerin ve riski oluşturan unsurların azalmasıyla finansal etkisi beklenmeyen bu risk izlenmeye devam edilmekte olup mevcut raporlama döneminde ayrı bir başlık altında raporlanmamıştır.
Fiziksel Riskler	FR1 Ortalama atmosfer sıcaklığındaki artış riskinin uçakların kalkış ve seyir halinde daha fazla itme gücüne yol açması	Riskler, FR1 Ortalama Sıcaklıkların Artması riski altında toplulaştırılmıştır.	FR1 ve FR4 risklerinin temalarının benzer iklim risk kategorisinde yer alması ve aynı nitelikte bilgi unsurları içermesi nedeniyle, risklerin anlaşılabilirliğini artırmak amacıyla tek bir risk altında toplulaştırılmıştır. Bir önceki raporlama döneminde önemli bir finansal etkisi bulunmayan bu risklerin, toplulaştırma sonrasında da finansal etkisinin ihmal edilebilir düzeyde olduğu değerlendirilmiştir.
	FR4 Ortalama sıcaklıkların artması riskinin, park halindeki uçakların GPU veya APU Güç ünitesi gibi ek soğutma ihtiyaçlarını etkilemesi		
	FR2 Aşırı hava olaylarının sıklığı ve şiddetindeki artış riskinin doğrudan uçuş operasyonlarını etkilemesi	Riskler, FR2 Aşırı Hava Olaylarının Sıklığı ve Şiddetindeki Artışlar riski altında toplulaştırılmıştır.	FR2 ve FR3 risklerinin temalarının benzer iklim risk kategorisinde yer alması ve aynı nitelikte bilgi unsurları içermesi nedeniyle, risklerin anlaşılabilirliğini artırmak amacıyla tek bir risk altında toplulaştırılmıştır. Bir önceki raporlama döneminde önemli bir finansal etkisi bulunmayan bu risklerin, toplulaştırma sonrasında da finansal etkisinin ihmal edilebilir düzeyde olduğu değerlendirilmiştir.
	FR3 Aşırı hava olaylarından ekstrem sıcaklıklardaki artış riskinin uçağın kalkış anındaki payloaduna (yük) etkisi		

Sunuş ve Rapor Hakkında

	2024 Raporlama Dönemi Sunumu	2025 Raporlama Dönemi Sunumu	2025 Karşılaştırmalı Değerlendirme Özeti
Fırsatlar	Fırsat 1 SAF kullanımı ve uçuş rotalarının optimizasyonu ile havacılığın iklim etkilerinin azaltılması	Ayrı bir fırsat başlığı olarak raporlanmamıştır.	Bir önceki raporlama döneminde, niteliksel düzeyde muhakeme ile sınırlı tutulan fırsatın yeniden gözden geçirme sonucunda finansal tablolara etkisi tespit edilmemiş, ayrı bir başlık altında raporlanmamıştır. SAF kullanımının CO_2 dışı emisyonlara ve kontrail oluşumuna etkisi iklim hedefleri doğrultusunda ayrıca takip edilmektedir.
	Fırsat 1 Yenilenebilir enerji kullanımı ve kaynak verimliliği odaklı altyapı yatırımlarının operasyonel süreçlere entegre edilmesi	Ayrı bir fırsat başlığı olarak raporlanmamıştır.	Bir önceki raporlama döneminde, bu fırsatın finansal etkisi önemlilik seviyesinin altında değerlendirilmiştir. Yenilenebilir enerji kullanımı ve kaynak verimliliği odaklı altyapı yatırımlarının operasyonel süreçlere entegre edilmesi, Grup adına kısa ve orta vadede olumlu etkiler oluşturması beklense de yeniden gözden geçirme sonucunda bu fırsatın finansal tablolara önemli bir etkisi tespit edilmemiş, ayrı bir başlık altında raporlanmamıştır.
	Fırsat 3 Sürdürülebilirlik odaklı uygulamalar	Ayrı bir fırsat başlığı olarak raporlanmamıştır.	Bir önceki raporlama döneminde müşteri bağlılığı artışı, itibar kazanımı, yatırımcı ilgisi gibi yüksek ölçüm belirsizlikleri nedeniyle, fırsatın finansal etkileri nicel olarak hesaplanamamış; mevcut veri ve yöntemlerin yetersizliği sebebiyle analiz niteliksel muhakeme ile sınırlı tutulmuştur. Yeniden gözden geçirme sonucunda bu fırsatın finansal tablolara etkisi tespit edilmemiş, ayrı bir başlık altında raporlanmamıştır.
	-	**Yeni Fırsat**: Fırsat 1 Filo dönüşümü ve operasyonel verimlilik uygulamalarının stratejik hedefler doğrultusunda sürdürülebilirlik odaklı iş modelinde bütünleşmesi	2025 yılı raporlama döneminde yeni eklenen bu fırsata ilişkin karşılaştırmalı bilgiler raporun ilgili bölümünde sunulmuştur. Gelecekteki finansal yeterliliği kısa, orta ve uzun vadede makul ölçüde etkilemesi beklenen bir fırsat olarak değerlendirilmiştir.

Uçuş Ağı

Dünyanın en fazla ülkesine uçan hava yolu şirketi olan THY, 132 ülke, 349 şehir ve 356* noktaya ulaşan geniş uçuş ağıyla Türkiye'yi dünyanın birçok bölgesiyle birbirine bağlamakta ve yolcularına her destinasyona kolay ulaşım imkânı sunmaktadır.

2025 yılında da stratejik büyüme hedefleri doğrultusunda uçuş ağını genişletmeye devam etmiş ve 4 yeni noktayı (Ohrid, Sevilla, Port Sudan, Punom Pen) uçuş ağına eklemiştir.

132 ülke
349 şehir
356 noktaya uçuş
4 yeni uçuş

*2025 yıl sonu itibarıyla mücbir sebepler nedeniyle 124 ülke, 291 şehir ve 296 noktaya uçulmaktadır.

Yönetişim

- Yönetim Kurulu
- Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Yetkinlikler
- Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risk ve Fırsatların Değerlendirilmesi
- Risk ve Fırsatlara İlişkin Hedeflerin Belirlenmesi ve İzlenmesi
- Risk ve Fırsatların Yönetişim Süreçlerinde Yönetimin Görevi
- Kontrol Süreçleri ve Prosedürler

Yönetişim

Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Organizasyon Yapısı

Yönetim Kurulu

Grup'un sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatların yönetiminden Şirket Yönetim Kurulu sorumludur. Şirket Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik ve iklim ile ilgili risklerin Şirket'in uzun vadeli çıkarlarını korumasını ve etkin bir risk yönetimi uygulanmasını sağlayan en üst merciidir. Yönetim Kurulu, sürdürülebilirlik ve iklim konularında stratejik hedefleri onaylar ve ulusal ve uluslararası standartlara uyum sağlayarak önleyici tedbirler alır; Grup'un hedeflerini, faaliyetlerini ve performansını sürekli ve etkin bir şekilde Sürdürülebilirlik Komitesi üzerinden izler.

Yönetim Kurulu; Faaliyet Konusu, Bağlı Ortaklık ve İştirakler başlığı altında yer alan bağlı ortaklık ve iş ortaklıklarının sürdürülebilirlik ve iklime ilişkin hedef, faaliyet ve performanslarını, Sürdürülebilirlik Komitesi aracılığıyla takip eder.

Sürdürülebilirlik Komitesi'nin başkanlığını Yönetim Kurulu üyelerinden biri olan Şirket Genel Müdürü yürütmektedir.

Sürdürülebilirlik Komitesi görev ve sorumlulukları Sürdürülebilirlik Komitesi Çalışma Esasları Dokümanı'nda belirtilmektedir.

Sürdürülebilirlik Komitesi, Grup faaliyetlerine yönelik olarak;

- Grup'un sürdürülebilirlik stratejisinin, politikasının, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi için gerekli çalışmaların yapılmasını sağlamaktan,
- Çevresel, sosyal ve yönetişim konularında sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatlarının yönetilmesini ve stratejilerin sürdürülebilirlik ve iklim stratejilerine entegre edilmesini sağlamaktan,
- Sürdürülebilirlik ve iklim konularında ulusal ve uluslararası güncel gelişmeler ile ilgili paydaşların beklentilerini değerlendirerek, iyi uygulamaların Grup içerisinde projelendirilmesini sağlamak ve proje ilerleme durumlarını izlemekten,
- Sürdürülebilirlik stratejisi doğrultusunda çalışanların bilgilendirilmesini ve bu stratejinin Grup kültürü olarak benimsenmesi için çalışmaların yapılmasını sağlamaktan,
- Sürdürülebilirlik stratejisi, politikası ve uygulamalarının Grup'un tüm paydaşları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapılmasını sağlamaktan,
- Grup şirketlerinin üyesi olduğu ulusal ve uluslararası komite, teknik ekip ve çalışma gruplarında ele alınan Grup faaliyetlerine etki edecek hususları değerlendirmekten,
- Sürdürülebilirlik Alt Çalışma Komiteleri tarafından sunulan proje ve karar tekliflerinin değerlendirilmesinden ve gerekli olması durumunda, Grup içerisinde oluşturulacak Sürdürülebilirlik Alt Çalışma Komitelerini yetkilendirmekten sorumludur.

(TSRS 1, 26-27, TSRS 2, 6a(i))

Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Yetkinlikler

Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatların stratejik düzeyde etkin biçimde denetlenmesini sağlamak amacıyla, Yönetim Kurulu üyesi olan ve aynı zamanda Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanlığı görevini yürüten Genel Müdür, kurumsal yönetişim yapısında merkezi bir rol üstlenmektedir. Genel Müdür, sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı konularda sahip olduğu sektör bilgisi, yönetsel deneyim ve sürdürülebilirlik ile iklim alanlarındaki yetkinliği sayesinde, stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasının yanı sıra, tüm sürdürülebilirlik ve iklim konularına ilişkin faaliyetlerinin yönetilmesini doğrudan koordine etmektedir.

Şirket genelinde sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili stratejilerin etkinliğini sağlamak üzere; Genel Müdür, Üst Yönetim ve tüm çalışanlar için yapılandırılmış eğitim programları yürütülmektedir. Bu eğitimler, her bir eğitimin geçerlilik süresine uygun olarak periyodik şekilde planlanmakta ve sürdürülebilirlik alanında ihtiyaç duyulan yetkinliklerin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Eğitim içerikleri, Kurumsal Sürdürülebilirlik, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, Sera Gazı Farkındalığı, Enerji Verimliliği, Atık Yönetimi, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği gibi konuların yanı sıra, yönetişim, strateji ve sürdürülebilirlik raporlaması gibi kurumsal kapasiteyi artıran modülleri kapsamaktadır.

Bu eğitimler, alanında uzman kurumlar ve eğitmenler tarafından yürütülmekte olup, katılım kayıtları ve içerikler ilgili birimlerce izlenmekte ve yılda en az bir kez gözden geçirilmektedir. Genel Müdür liderliğindeki Sürdürülebilirlik Komitesi ve bağlı alt çalışma grupları aracılığıyla, sürdürülebilirlik öncelikleri ve iklimle ilgili gelişmeler izlenmekte, ilgili iç ve dış paydaşlar ile düzenli bilgi alışverişi sağlanarak yöneticilere sektörel en iyi uygulamalar ve güncel standartlar hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.

(TSRS 1, 27(a)(ii)-(iv) , TSRS 2, 6a(ii))

Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risk ve Fırsatların Değerlendirilmesi

Sürdürülebilirlik Komitesi toplantıları yılın çeyrek dönemlerinde en az bir kez olmak üzere yılda minimum dört kez toplanmaktadır. Düzenli olarak gerçekleştirilen toplantıların yanı sıra, ihtiyaç duyulması halinde de toplantı periyodu beklenmeksizin komite toplantıları gerçekleştirilebilmektedir. İklimle ilgili risk ve fırsatlar Sürdürülebilirlik Komitesi aracılığıyla doğrudan Yönetim Kuruluna raporlanır.

(TSRS 1, 27b(i) , TSRS 2, 6a(iii))

Şirket Yönetim Kurulu, Sürdürülebilirlik Komitesi'nde alınan stratejik kararları ve hedefleri, Şirket'in geçmiş senelerdeki faaliyetlerini ve performansını da gözeterek düzenli olarak takip ederek Sürdürülebilirlik Komitesinde alınan kararları gözden geçirerek yönlendirmektedir.

Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatları aşağıdaki konuları dikkate alarak değerlendirmektedir:

- Yıllık bütçelerin gözden geçirilmesi ve yönlendirilmesi,
- Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili senaryo analizlerinin denetlenmesi ve yönlendirilmesi,
- Kurumsal hedeflerin belirlenmesinin denetlenmesi ve yönlendirilmesi,
- Kurumsal hedeflere yönelik ilerlemenin izlenmesi,
- Kurumsal politikaların ve/veya taahhütlerin onaylanması,
- İş stratejisinin uygulanmasının izlenmesi,
- Raporlama, denetim ve doğrulama süreçlerinin denetlenmesi,
- İklim geçiş planının uygulanmasının izlenmesi,
- İş stratejisi geliştirilmesinin denetlenmesi ve yönlendirilmesi,
- Satın almalar, birleşmeler ve elden çıkarmaların denetlenmesi ve yönlendirilmesi,
- Tedarikçilerin kurumsal gerekliliklere uygunluğunun izlenmesi,
- Kurumsal politikalar ve/veya taahhütlere uygunluğun izlenmesi,
- İklim geçiş planı geliştirilmesinin denetlenmesi ve yönlendirilmesi,
- Bağımlılıklar, etkiler, riskler ve fırsatlar için değerlendirmelerin gözden geçirilmesi ve yönlendirilmesi,
- Kamu politikalarına katılımın denetlenmesi ve yönlendirilmesi,
- İnovasyon ve Ar&Ge önceliklerinin gözden geçirilmesi ve yönlendirilmesi,
- Çalışan teşviklerinin onaylanması ve/veya denetlenmesi,
- Büyük sermaye harcamalarının denetlenmesi ve yönlendirilmesi.

(TSRS 1, 27(a)(i)-(v) , TSRS 2, 6a(iv))

Şirket Yönetim Kurulu, Grup'un operasyonel ve sürdürülebilirlik stratejilerini, yıllık bütçesini ve orta-uzun vadeli finansal planlarını belirlerken, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risklerin ve bu risklere verilecek yanıtların dikkatle alır. Bu risk ve fırsatlar, karar alma süreçlerine entegre edilerek, sürdürülebilirlik ve finansal planlama süreçleri stratejik yönetim uygulamalarıyla uyumlu şekilde değerlendirilir.

Stratejik Plan kapsamında filo yenileme, büyüme ve 2050 yılı "Karbon Nötr Hava Yolu" hedefleri doğrultusunda, yeni nesil uçakların filoya dâhil edilmesi; birim yakıt tüketimi ve operasyonel verimlilik üzerinde iyileştirici etki yaratarak emisyon yoğunluğunun azaltılmasına katkı sunmakta, aynı zamanda ürün ve hizmet kalitesindeki gelişmeler aracılığıyla müşteri memnuniyeti ve bağlılığını artırma potansiyeli taşımaktadır. Ancak bu stratejik karar, yüksek maliyet gerektiren yatırımları gerektirdiğinden, önemli bir finansal yükümlülüğü beraberinde getirmektedir. Bu durum, çevresel faydalar ve müşteri bağlılığı gibi kazanımlar ile maliyet ve sermaye gereksinimleri arasındaki ödünleşime sebep olmaktadır. Yeni nesil uçakların filoya dâhil edilmesi gibi yatırımların finansal olmayan etkileri de bulunabilir. Örneğin, filoda yapılan dönüşümler operasyonel süreçlerde geçici aksamalara neden olabileceği gibi, çalışanların adaptasyon sürecinde ilave eğitim ve dönüşüm ihtiyaçlarını da gündeme getirebilir. Bu tür dolaylı etkiler de ödünleşim çerçevesinde dikkate alınmaktadır.

(TSRS 1, 27(a)(iv) , TSRS 2, 6a(iv))

Yönetişim

Risk ve Fırsatlara İlişkin Hedeflerin Belirlenmesi ve İzlenmesi

Sürdürülebilirlik Komitesi, Grup'un sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili stratejileri kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri ile bu hedeflere ulaşmak için gerekli çalışmaları belirler.

Şirket içerisinde oluşturulmuş olan Sürdürülebilirlik Alt Çalışma Komiteleri, belirlenen strateji doğrultusunda gereken çalışmaları planlar, uygular, takibini yaparak sonuçları Sürdürülebilirlik Komitesi'ne raporlar.
(TSRS 1, 27(a)(v) , TSRS 2, 6a(v))

Grup'un Yönetim Kurulu Üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan her türlü hak, menfaat ve ücret ile bunların belirlenmesinde kullanılan kriterler ve ücretlendirme esasları Ücretlendirme Politikası'nda belirlenmiş olup, söz konusu politika Yatırımcı İlişkileri web sitesinde yayımlanmaktadır. Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlerinin tespiti Genel Kurul toplantısında ayrı bir madde olarak yer almaktadır. İlgili performans metrikleri ücretlendirme politikasına dâhil edilmemektedir.
(TSRS 1, 27(a)(v) , TSRS 2, 6a(v))

Risk ve Fırsatların Yönetişim Süreçlerinde Yönetimin Görevi

Şirket içerisinde sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatların izlenmesi, yönetilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin tariflendiği doküman Şirket Genel Müdürü tarafından onaylanmaktadır.
(TSRS 1, 27(b) (i)(ii)), (TSRS 2, 6b(i))

Şirket Yönetim Kurulu üyelerinin de içinde olduğu ve sürdürülebilirlik ile iklim konularının yoğunlukla görüşüldüğü komite, Sürdürülebilirlik Komitesi'dir. Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili konularda direkt karar alma yetkisine sahiptir. Komitenin gözetimi, Genel Müdür başkanlığında icra edilen toplantılar aracılığıyla sağlanmakta olup, Şirket Genel Müdür Yardımcıları, Hukuk ve Uyum Başkanı, İştirakler Başkanı ve Kabin Hizmetleri Başkanı asli komite üyeleridir.

Komite toplantılarında alınan kararlar ve performans değerlendirmeleri, Üst yönetim tarafından düzenli olarak Yönetim Kurulu ile paylaşılmaktadır.
(TSRS 2, 6b(i))

Kontrol Süreçleri ve Prosedürler

Sürdürülebilirlik ve İklimle ilgili risk ve fırsatların gözetim süreçlerinin yönetişim ve izlenmesi amacıyla Sürdürülebilirlik Komitesi Çalışma Esasları Prosedürü, Sürdürülebilirlik Risk ve Fırsatlarının Yönetimi Prosedürü ve Uyumluluğu Gözden Geçirme Prosedürü oluşturulmuştur.

Bu süreçler, "Sürdürülebilirlik Politikası" ve "Çevre Yönetim El Kitabı" temel dokümanlara dayalı olarak yürütülmekte, böylece diğer iç fonksiyonlarla entegrasyon sağlanmaktadır. Bu prosedürler kapsamında aşağıda yer alan unsurlar ele alınmaktadır:

- Çevre Yönetim Sistemi (IEnvA),
- Karbon Saydamlık Projesi (CDP),
- İklimle Bağlantılı Finansal Beyanlar Görev Gücü (TCFD),
- Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS),
- Emisyon Risk Değerlendirmesi,
- IEnvA Yaban Hayatı Modülü (IWT),
- Biyoçeşitlilik,
- Enerji.

Bu kapsam dâhilinde, Grup'un çevresel risk ve fırsatlarının belirlenmesi ve değerlendirme faaliyetleri yürütülmektedir. Bu faaliyetler, sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanabilirliğini artırarak organizasyon genelinde bütünleşik bir yaklaşımı desteklemektedir.
(TSRS 1, 27(a)(i)-(iii) , TSRS 2, 6b(ii))

Strateji

- İklimle İlgili Riskler ve Fırsatlar
- İş Stratejisi ve Karar Alma
- Senaryo Analizleri
- Geçiş Riskleri
- Fiziksel Riskler
- İklim Dirençliliği

Strateji

İklimle İlgili Riskler ve Fırsatlar

Grup, operasyonlarını ve finansallarını makul ölçüde etkileyebilecek iklimle ilgili risk ve fırsatlarını kısa, orta ve uzun vadeli olarak tanımlamaktadır. Grup'un gelecekteki finansal yeterliliğini etkilemesi makul ölçüde beklenebilecek riskler, fiziksel ve geçiş riskleri olarak sınıflandırılmakta ve ayrı ayrı ele alınmaktadır. İş modeli üzerinde etkisi olabilecek 2 adet geçiş riski (politika ve piyasa, yasal ve pazar); 2 adet fiziksel risk (akut ve kronik) ile 1 adet fırsata ilişkin detaylar 46-56 sayfaları arasında aktarılmaktadır. (TSRS 2, 10a&b&c) 2025 raporlama döneminde sürdürülebilirlikle ilişkili risk ve fırsat seti, raporlama dönemi gelişmeleri ve paydaş geri bildirimleri dikkate alınarak gözden geçirilmiştir.

Grup, finansal yeterliliğini makul ölçüde etkileyebileceğini öngördüğü iklimle ilgili risk ve fırsatlarını belirlerken geçmişteki olaylara, mevcut durumdaki koşullara ve gelecekteki tahminlere ilişkin bilgileri her bir raporlama yılında gözden geçirirken makul ve desteklenebilir bilgileri kullanmaktadır.
(TSRS 2, 6)

İklimle İlgili Risk ve Fırsatlarda Sektörel Uygunluk Değerlendirmesi

Grup için belirlenen ve finansal yeterliliği makul ölçüde etkilemesi öngörülen risk ve fırsatlar TSRS 1, 54. Genel Hüküm gereğince Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS 2) uygulanarak ve ilgili sektör bazlı açıklama konuları gözetilerek değerlendirilmiştir. Buna göre; THY ve bağlı ortaklığı olan AJet Hava Taşımacılığı A.Ş. için "TSRS Cilt 61 - Havayolları"; THY Hava Kargo Taşımacılığı A.Ş. için "TSRS Cilt 60 - Hava Taşımacılığı ve Lojistik"; THY Teknoloji ve Bilişim A.Ş. (Turkish Technology) için "TSRS Cilt 58 - Yazılım ve BT Hizmetleri" ve "TSRS Cilt 55 - Donanım"; TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş. (TCI) ve TSI Seats INC. için "TSRS Cilt 46 - Havacılık ve Savunma";

THY Gayrimenkul Yatırım Hizmetleri A.Ş. için "TSRS Cilt-37 - Gayrimenkul Hizmetleri" sektörel kılavuzunun açıklama konularının uygulanabilirliği değerlendirilmiştir. THY Teknik A.Ş. (Turkish Technic), THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ş. (TAFA), THY Destek Hizmetleri A.Ş. (TSS), THY Özel Güvenlik ve Koruma Hizmetleri A.Ş., THY Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimi Hizmetleri A.Ş., THY Elektronik Para ve Ödeme Sistemleri A.Ş. (TKPAY) için doğrudan uygulanabilir bir sektöre dayalı rehber bulunmamaktadır. Bu nedenle, TSRS'nin 57. paragrafı kapsamında muhakeme süreci yürütülmüş, ilgili kaynaklar incelenmiştir. THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş. ve THY Spor A.Ş.'nin mevcut raporlama yılında faaliyeti bulunmadığı için değerlendirme sürecine dâhil edilmemiştir. Bu bağlamda, bağlı ortaklıklar için mevcut koşullar incelenmiş olup raporlama döneminde makul ve desteklenebilir bilgiler kullanılarak finansal tablolar üzerinde önemli etkisi olabilecek bir risk ve fırsat belirlenmemiştir. (TSRS 2, 12) Raporlanan risklerin belirlenmesinde, rehberlik kaynakları olarak Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 - İklimle İlgili Açıklamalar ile TSRS 2'nin Sektör Bazlı Uygulanmasına İlişkin Rehber'de tanımlanan sektör bazlı açıklama konuları arasından Ek Cilt 60: Hava Taşımacılığı ve Lojistik ile Ek Cilt 61: Havayolları kullanılmıştır.
(TSRS 1, 75b)

İş Stratejisi ve Karar Alma

Grup, iklim değişikliğiyle mücadeleyi iş stratejisinin önemli bir parçası olarak görmekte ve bu doğrultuda iklim değişikliğiyle ilgili konuları risk değerlendirme, karar alma ve uygulama süreçlerine entegre etmektedir. Havacılık sektörü için Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) tarafından belirlenen iklim hedeflerini benimseyen Şirket, bu hedefleri iş stratejileriyle uyumlu hale getirerek enerji ve emisyon yönetimi, kaynak verimliliği, filo modernizasyonu ve sürdürülebilir havacılık yakıtı çalışmaları gibi alanlarda performansını sürekli geliştirmektedir. Türkiye'nin Paris Anlaşması'nı onaylaması, 2053 yılına kadar net sıfır karbon emisyonuna ulaşma taahhüdü ve Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün (ICAO) karbon salımına yönelik Uzun Vadeli Hedefi'nin (LTAG) yanı sıra diğer küresel gelişmeler ve paydaş beklentileri de Şirket'in iş stratejilerine yön vermektedir. Bu çerçevede, Şirket iklim değişikliğiyle mücadeleye kararlılıkla destek vermekte ve 2050 yılında "Karbon Nötr" olmayı taahhüt etmektedir.
(TSRS 2, 14)

Kaynak Tahsisi ve İş Modeli Dönüşümünün Emisyon Azaltımına Etkileri

Şirket'in Karbon Nötr taahhüdü doğrultusunda attığı adımlar, iklim değişikliğiyle mücadeleyi destekleyen kaynak tahsisi kararları ve iş modelinde öngörülen dönüşüm alanlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu çerçevede, emisyon azaltımına katkı sağlayacak aşağıdaki yatırımlar ve operasyonel dönüşümler, Şirket'in stratejik planlamasına entegre edilmektedir.

Kaynak tahsisi kararları stratejik hedeflerle bağlantılı olarak; filo modernizasyonu, operasyonel verimliliğin artırılması, enerji ve yakıt verimliliği sağlayan teknolojilerin kullanımı, sürdürülebilir havacılık yakıtı (SAF) tedariki ve kullanımının artırılması ile dijitalleşme odaklı uygulamalar gibi alanlara yönlendirilmektedir. Bu yatırımların, hem doğrudan hem de dolaylı emisyonların azaltılmasına katkı sağlaması hedeflenmektedir.

İş modelinde öngörülen dönüşüm ise düşük karbonlu büyüme yaklaşımı doğrultusunda operasyonel süreçlerin yeniden tasarlanmasını, karar alma mekanizmalarında iklimle ilgili risk ve fırsatların dikkate alınmasını ve paydaşlarla iş birliğine dayalı çözümlerin geliştirilmesini kapsamaktadır. Bu dönüşümün, Şirket'in uzun vadeli rekabetçiliğini desteklerken, iklim hedefleriyle uyumlu bir faaliyet yapısının güçlendirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Yeni Nesil Uçak Yatırımları

Sürdürülebilirlik stratejisinin temel yapıtaşlarından bir tanesini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, bir önceki raporlama döneminde %34 olan yeni nesil uçak oranı 2025 yılı sonu itibarıyla %40'a yükselmiştir. Bu oranının 2033 itibarıyla %90 ve 2035 yılına kadar %100 olması hedeflenmektedir.

Bu hedefi desteklemek üzere 2036 yılına kadarki süreçte Airbus ve Boeing firmalarıyla uçak satın alma anlaşmaları imzalanmıştır. Bu minvalde, Airbus firması ile toplam 355 adet uçak siparişi verilmesi ve bu sipariştеki 105 adet A350 tipi uçağın tek motor tedarikçisi olan Rolls-Royce firması ile motor tedariki ve motor bakım hizmeti hususunda anlaşma sağlanmış olup sipariş uçak sayıları güncelliğini korumaktadır. Boeing firmasından 2024 yılında 4 adet B777F tipi kargo uçağı satın alma anlaşması imzalanmıştır. 2025 yılında ise 75 adet B787 tipi uçak için satın alma anlaşması imzalanmış olup söz konusu uçaklar için kanat üstü motor, yedek motor ve motor bakım hizmeti alımı için yapılan ihale sonucunda GE Aerospace firması ile mutabakata varılmıştır. Ayrıca 100 adedi kesin ve 50 adedi opsiyon olmak üzere toplam 150 adet 737-8 ve 737-10 MAX tipi uçak alımına ilişkin sürecin ilerletildiği kamuya açıklanmıştır. Sipariş uçaklara ek olarak 2026- 2030 döneminde teslim alınmak üzere Lessor firmalardan yaklaşık 150 adet uçak kiralanmıştır. Sipariş uçaklara ek olarak 2026-2030 döneminde teslim alınmak üzere Lessor firmalardan yaklaşık 150 adet uçak kiralanmıştır.

Yatırım planı çerçevesinde Grup, 2026-2036 yılları arasında, liste fiyatı yaklaşık olarak 34.442 milyon ABD doları (1.476.050 TL) olan 321 adedi kesin ve 150 adedi opsiyonlu toplam 471 uçak alacaktır. Grup, uçak alımları ile ilgili olarak ilgili firmalara 31 Aralık 2025 itibarıyla brüt 1.165 milyon ABD doları (49.954 TL) geri alınacak ön ödeme yapmıştır. (31 Aralık 2024: 1.489 milyon ABD doları (52.549 TL)). (2025, 12 Aylık Finansal Rapor, s. 57)

Grup'un uçak finansmanı alanındaki yenilikçi ve rekabetçi stratejisi, öncelikli olarak en uygun maliyetli finansman yapılarıyla filo yenileme ve büyüme hedeflerini desteklemeyi amaçlar. Farklı coğrafyalardan finansör portföyü ile geliştirilen yenilikçi finansman yapıları kullanılırken, Grup filosu yeni nesil uçaklarla modernize edilmektedir. Bu yaklaşımın somut bir örneği olarak, 2024 yılında 2 adet yeni nesil Airbus A321 Neo uçağının finansmanında "Sürdürülebilirlik Bağlantılı Kredi" modeli uygulanmış ve çevresel hedeflerle uyumlu finansman çözümleri hayata geçirilmiştir.
(TSRS 2, 14a(i&ii), 14b, 29e)

Filo büyüklüğü göz önüne alındığında full service network taşıyıcılar arasında en genç uçak filolarından birine sahip olan Grup filosunun ortalama yaşı 2025 yılı sonu itibarıyla 9,9'dur.
(TSRS 2, 14a(i))

Yeni nesil uçaklar, önceki modellere kıyasla %15-20 oranında daha düşük yakıt tüketimi ile çevresel etkilerin azaltılmasına ve maliyet avantajı sağlanmasına katkı sunmaktadır. Bu teknolojik dönüşüm, emisyon azaltımı açısından temel stratejilerden biri olarak konumlanmaktadır.
(TSRS 2, 14a (ii&v))

Yakıt Tasarruf Uygulamaları

Operasyonel mükemmellik kapsamında yürütülen verimlilik projeleriyle, uçuş planlaması, ağırlık azaltımı ve rota optimizasyonu, iniş ve kalkışta daha az yakıt harcanmasını sağlayacak teknik uygulamalar, hafif malzeme kullanımı ve operasyonel süreçlerdeki dijitalleşme adımları gibi alanlarda iyileştirmeler gerçekleştirilmekte olup, bu sayede 2008 yılından bu yana uygulamaya alınan 100'ün üzerinde operasyonel iyileştirme projesi kapsamında, 2025 yılında 67.521 ton yakıt tasarrufu sağlanmış ve 213.365 ton karbon emisyonunun atmosfere salımı engellenmiştir. Böylece 2008 yılından bu yana toplam 880.831 ton yakıt tasarrufu elde edilmiş, engellenen karbon emisyonu ise 2.783.421 ton seviyesine ulaşmıştır. 2033'e kadar belirlenen yakıt tasarrufu hedefi doğrultusunda önemli ölçüde emisyon salımının engellenmesi planlanmaktadır.
(TSRS 2, 14a(ii&v))

Yakıt tasarrufu uygulamaları, Grup'un iklim değişikliğiyle mücadele ve sera gazı emisyonlarını azaltma stratejisinin temel yapıtaşlarından birini oluşturmaktadır. IATA'nın belirlediği kısa ve uzun vadeli hedefleri destekleyen kapsamlı yakıt tasarruf politikası uyarınca çeşitli yakıt verimliliği parametreleri sürekli olarak ölçülüp takip edilmektedir. Genel Müdür başkanlığında faaliyet gösteren Yakıt Tasarruf Kurulu, Yakıt

Strateji

Verimlilik Programı çerçevesinde hayata geçirilen eylem planlarını gözden geçirmekte ve süreçlerin takibini gerçekleştirmektedir. Yakıt tasarrufuna yönelik uygulamalar; operasyonların optimizasyonu, yeni teknolojilere yatırım ve altyapının iyileştirilmesi başlıkları altında hayata geçirilmektedir.
(TSRS 2, 14a(i&ii))

Ortaklığın stratejik hedefleri çerçevesinde; yakıt verimliliği optimizasyonuna yönelik projeler başlatılmış, filo çıkış planlaması ve gençleştirme senaryoları oluşturulmuş, ayrıca aviyonik sistemlere dair uzun vadeli kullanım gereksinimlerini içeren veri tabanı projeksiyonları hazırlanmıştır.

Bu süreçte yürütülen kabin içi dönüşüm projeleri, çevresel etkilerin azaltılmasına katkı sağlamasının yanı sıra finansal sürdürülebilirliğe de güçlü katkılar sunmuştur. Grup'un stratejik hedefleri doğrultusunda, yakıt verimliliğinin artırılması ve çevresel etkilerin azaltılması amacıyla filo standardizasyonu, kabin konfigürasyonu ve modernizasyonuna yönelik bütüncül çalışmalar yürütülmektedir. Bu kapsamda, mevcut filodaki uçaklarda standartlaşmanın sağlanması, eski ürünlerin yerli ve daha verimli alternatiflerle yenilenmesi ve ekipman ağırlıklarının optimize edilmesi hedeflenmektedir. Hayata geçirilen kabin içi dönüşüm ve modernizasyon projeleri, hem yakıt tüketimi ve karbon emisyonlarının azaltılmasına katkı sunmakta hem de müşteri memnuniyeti ve gelir artışını destekleyen bir yapı oluşturmaktadır. Söz konusu uygulamalar, çevresel performansın iyileştirilmesinin yanı sıra operasyonel ve finansal sürdürülebilirliği güçlendiren önemli bir kaldıraç olarak değerlendirilmektedir.

SAF Tedariki

Havacılık sektörünün karbonsuzlaştırılmasında kritik bir araç olan Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı'nın (SAF) küresel ölçekte arzı halen sınırlıdır. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) verilerine göre, 2025 yılında SAF üretimi yaklaşık 1,9 milyon tona (Mt) ulaşarak 2024'e kıyasla neredeyse iki katına çıkmıştır. Bu miktar, toplam jet yakıtı tüketiminin yalnızca %0,6'sına denk gelmektedir. 2026 yılı için ise üretimin 2,4 milyon tona ulaşacağı ve toplam jet yakıtı tüketiminin yaklaşık %0,8'ini oluşturacağı öngörülmektedir. Sınırlı arz koşulları, SAF'a erişimi zorlaştırmakta ve maliyetleri artırmaktadır. Konvansiyonel jet yakıtına kıyasla SAF fiyatlarının 2-4 kat daha yüksek seviyelerde seyretmesi, hava yolu şirketleri açısından finansal planlama ve tedarik stratejilerinin önemini artırmaktadır. Bu kapsamda, SAF arzındaki belirsizliklerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için uzun vadeli planlama, tedarik zinciri iş birlikleri ve alternatif tedarik modelleri ön plana çıkmaktadır.

Şirket, tüm bu zorlukları dikkate alarak SAF'ı gönüllü olarak ilk kez 2 Şubat 2022 tarihinde İstanbul-Paris hattında kullanmıştır. Bu tarihten itibaren hem gönüllü olarak hem de zorunlu SAF düzenlemeleri çerçevesinde sürekliliği sağlanan SAF kullanımının SAF ulaşılabilirliğine bağlı olarak artırılması hedeflenmiştir. SAF'a erişimin güvence altına alınması amacıyla uzun dönemli tedarik anlaşmaları, yatırım ve offtake seçeneklerini içeren farklı modeller değerlendirilmekte; bu doğrultuda sürdürülebilir bir SAF tedarik portföyü oluşturulmasına yönelik analiz ve planlama çalışmaları yürütülmektedir. Grup'un büyüme planlarıyla uyumlu olarak kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri kapsayan SAF stratejisini 2025 yılında tamamlamıştır.

Türkiye'de SAF üretim kapasitesinin geliştirilmesi ve farklı üretim teknolojilerinin desteklenmesi amacıyla yerli üreticilerle uzun vadeli tedarik modellerinin değerlendirilmesi planlanmaktadır. Bu yaklaşım, hem yurt içi SAF üretiminin teşvik edilmesini hem de yerli tedarik zincirinin güçlendirilmesini hedeflemektedir. Bu çerçevede, 2025 yılında yurt içinde SAF tedariki ve yerel üretim kapasitesinin geliştirilmesine yönelik Tüpraş ile imzalanan iyi niyet anlaşmasının yanı sıra Çalık Renewables ve SOCAR Türkiye ile mutabakat zaptı imzalanmıştır. Kamuya açık olarak paylaşılan bu iş birlikleri, yurt içi kaynaklı SAF tedarikinin yapılandırılması ve tedarik sürekliliğinin güçlendirilmesi hedeflerini desteklemektedir. Söz konusu girişimlerin, SAF arzının artırılmasına ve operasyonel kullanım imkânlarının değerlendirilmesine yönelik bir zemin oluşturması beklenmektedir.

Uzun vadeli alım taahhütleri seçeneklerinin değerlendirilmesi; tedarik sözleşmelerinde öngörülebilirliğin artırılması; CORSIA, EU ETS, UK ETS gibi düzenlemelerin sertifikasyon gereklilikleri kapsamında çevresel faydaların talep edilmesi gibi bileşenlerle birlikte ele alınmaktadır. Aynı zamanda, filo modernizasyonu ve yakıt verimliliğini artırmaya dönük yatırımlar, birim yakıt tüketiminin dolayısıyla SAF ihtiyacının azaltılmasını destekleyen tamamlayıcı bir unsur olarak birlikte ele alınmaktadır.
(TSRS 2, 16c&d)

SAF kullanımı artırmak ve yolcu beklentilerinin karşılanması amacıyla, çevrim içi bilet satın alma ve check-in süreçlerinde sunulan "Ek Hizmetler" kapsamında bir karbon emisyonu azaltım çözümü olarak SAF seçeneği sunulmaya başlanmıştır. SAF Ek Hizmet Satışları 2025 yılı itibarıyla tüm uçuşları kapsayacak şekilde uygulamaya alınmıştır. (TSRS 2, 14a(ii&iii&iv&v) Bu sayede yolculara, uçuşlarından kaynaklanan emisyonlarını azaltmalarına olanak tanınmıştır. SAF Ek Hizmet satış geliri ile belirli periyotlarda SAF satın alınarak uçuşlarda kullanılmaktadır.

Bu operasyonel uygulamaların yanında, THY tarafından hayata geçirilen Kurumsal SAF Programı, iş dünyasını da bu dönüşüme dâhil eden yenilikçi bir iş birliği modeli sunmaktadır. Kurumsal SAF Programı, yolcu taşımacılığı ve kargo hizmeti sunulan tüm kurumsal müşterilerin Türk Hava Yolları aracılığıyla uçuşlarında veya iş seyahatlerinde SAF kullanmalarına olanak tanımak amacıyla hayata geçirilmiştir. Program sayesinde kurumsal müşteriler, çalışanlarının THY ile gerçekleştirdiği uçuşlarda SAF kullanımını destekleyerek kapsam 3 emisyonlarını azaltma fırsatı elde etmektedir. Yapılan anlaşmalar doğrultusunda SAF kaynaklı emisyon azaltımları, sektörel metodolojilere uygun biçimde hesaplanmakta, bağımsız denetim sürecine tabi tutularak sertifikalandırılmakta ve güvence raporlarıyla birlikte ilgili kurumsal müşterilere sunulmaktadır.

Sektörel iş birliklerini güçlendirmek amacıyla 2023 yılında Türk Hava Yolları, Boeing ve İstanbul Teknik Üniversitesi ile birlikte üniversite, sanayi ve kamu paydaşlarının katılımıyla Türkiye Sürdürülebilir Havacılık Platformu kurulmuştur. Uluslararası düzeyde ise, SAF'ın yaygınlaştırılması ve havacılık sektörünün karbondan arındırılmasına yönelik ortak bir çerçeve oluşturmayı amaçlayan "Global SAF Deklarasyonu" 2022 yılında Airbus ve Rolls-Royce ile birlikte imzalanmıştır.

Yenilenebilir Enerji Kullanımı

Yenilenebilir enerji kullanımını artırmaya yönelik olarak bina çatılarında GES projeleri hayata geçirilmekte ve enerji verimliliği yüksek, LEED sertifikalı ofis binaları kullanılmaktadır. Bu yatırımlar, doğrudan emisyon azaltımı ve enerji tüketiminin düşürülmesi hedeflerine hizmet etmektedir. (TSRS 2, 14a(ii&v)) Tesis ölçeğinde yenilenebilir enerji üretimi hedefiyle yürütülen çalışmalar kapsamında, AHL Kargo Tesisi, TAFA Aydın Çıldır Kampüsü ve Sedat Şekerci Uçuş Eğitim Tesisi gibi kritik noktalarda güneş enerjisi sistemleri kurulmaktadır. Yalnızca bu yatırımlarla, ömür döngüsü boyunca toplamda yaklaşık 23,6 milyon TL tutarında enerji tasarrufu ve önemli düzeyde emisyon azaltımı sağlanması hedeflenmektedir.

Karbon Dengeleme Projeleri

Şirket'in karbon dengeleme faaliyetleri, öncelikle uluslararası ve bölgesel düzenleyici çerçeveler kapsamında ortaya çıkan yükümlülüklerin yerine getirilmesini ve bu yükümlülükleri tamamlayıcı gönüllü mekanizmaların geliştirilmesini hedeflemektedir. Bu kapsamda karbon dengeleme uygulamaları, doğrudan emisyon azaltım faaliyetlerini destekleyen tamamlayıcı araçlar olarak ele alınmakta ve Şirket'in iklim stratejisine entegre edilmektedir.

Uluslararası ölçekte, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) tarafından uygulanan Uluslararası Havacılık için Karbon Dengeleme ve Azaltma Planı (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation-CORSIA) düzenlemesi kapsamında uçuş faaliyetlerinden kaynaklanan CO_2 emisyonları dengelenecektir. Şirket, CORSIA yükümlülüklerinin yerine getirilmesine yönelik olarak uygun karbon kredilerinin teminine ilişkin çalışmalarını sürdürmektedir. Ayrıca, çeşitli yatırım modelleri ile karbon emisyonu azaltım projeleri geliştirilmesi planlanmaktadır. (TSRS 2, 14a(iii&v)) Bölgesel düzenlemeler çerçevesinde ise, Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) kapsamında gerçekleştirilen uçuş faaliyetlerinden kaynaklanan emisyonların karbon maliyetleri karşılanmaktadır.

Strateji

Düzenleyici yükümlülüklerin yanı sıra, 2022 yılında başlatılan Gönüllü Karbon Dengeleme Programı CO_2mission kapsamının genişletilmesi için dijital altyapı ve iletişim teknolojilerine yönelik yatırımlar da değerlendirilmektedir. CO_2mission programı ile, iklim değişikliğiyle mücadelede paydaş katılımının artırılması ve ortak sorumluluk yaklaşımının güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Program üzerinden yolcular ve kurumsal müşteriler uçuşlarının karbon ayak izini hesaplayarak ve çeşitli sürdürülebilir kalkınma projelerini destekleyerek emisyonlarını gönüllü olarak dengeleyebilmektedir. Karbon ayak izi hesaplama yazılımı; uçuş mesafesi, uçak tipi, doluluk oranı, uçuş sınıfı ve yakıt tüketimi gibi birçok faktörü dikkate alarak en güvenilir sonuçları sunmayı hedeflemektedir. (TSRS 2, 14a(i&ii)) Dolaylı emisyon azaltımı kapsamında mevcut rapor dönemi sonuna kadar yaklaşık 8 milyon kg CO_2, CO_2mission programı üzerinden yolcular ve kurumsal müşteriler tarafından dengelenmiştir. CO_2mission katkıları doğrudan karbon dengeleme projelerine aktarılmakta olup, bu kapsamda dengelenen emisyonlar Şirket'in kendi operasyonel emisyon azaltım performansına dâhil edilmemektedir. Programın sürekliliğinin sağlanması amacıyla sistem altyapısı ve operasyonel süreçler için Şirket tarafından ilave kaynak tahsisi ayrılmıştır.

CO_2mission programı üzerinden çalışanların görev uçuşlarından kaynaklanan emisyonlar hesaplanarak, Şirket tarafından ayrıca dengelenmektedir.
(TSRS 2, 14a(i&ii))

Bu girişimler, geçiş planının sadece Grup içinde değil, ekosistem genelinde etkin şekilde hayata geçirilmesini sağlamayı hedeflemektedir.
(TSRS 2, 14a(iii))

Finansal Durum, Finansal Performans ve Nakit Akışları Üzerindeki Etkiler

Havacılık sektöründe önceki yıllarda yaşanan dalgalanmalar, önümüzdeki yıllarda da benzer durumların yaşanma ihtimalini göstermektedir. Bu sebeple uzun vadeli tahminlerde sapma olasılığı da yüksektir. Bu durum, uzun vadeli tahminlerin fiili sonuçlarla önemli farklar vermesine sebep olacak, finansal rapor ve sürdürülebilirlik rapor okuyucularının yanlış karar vermeleriyle sonuçlanacaktır. Bu nedenle Grup, sürdürülebilirlik risklerinin finansal tablo etkilerini analiz ederken, uzun vadeli etkileri çalışma kapsamı dışında tutmuştur.

Grup finansal durumunu; toplam varlık büyüklüğü üzerinden, finansal performansını ise net dönem kârı üzerinden değerlendirmekte olup, sürdürülebilirlik kaynaklı risk ve fırsatların söz konusu göstergeler üzerindeki mevcut ve potansiyel etkilerini düzenli olarak analiz etmekte ve ilgili muhasebe standartları çerçevesinde finansal tablolarına yansıtmaktadır.

Grup, Nakit Akış Tablosunu TMS 7 Nakit Akış Tabloları standardına göre dolaylı yöntem kullanarak hazırlamaktadır. Bu yönteme göre nakit akışları net dönem karı üzerinden türetilmektedir. Bu sebeple kâr veya zarar tablosunda bulunan "Sürdürülen Faaliyetlerden Dönem Kârı"nı etkileyen tüm işlemler, Nakit Akış Tablosunu (İşletme Faaliyetlerinden Kaynaklanan Net Nakit alt başlığı) da aynı oranda etkileyecektir.

Öngörülen Finansal Etkiler

Riskler ve fırsatlar, Çevresel Yönetim Sisteminin hedeflenen çıktılarına ulaşmak için risk değerlendirme yaklaşımıyla değerlendirilmektedir. Sürdürülebilirlik SWOT analizinde, iklimle ilgili içsel güçlü ve zayıf yönler ile dışsal fırsatlar ve riskler belirlenir, Sürdürülebilirlik Risk ve Fırsatlarının Yönetimi Prosedürü doğrultusunda analiz edilir. Bu analiz sürecinde, risklerin ve fırsatların finansal etkileri doğrudan dikkate alınır. Risklerin etki seviyesi belirlenirken Grup'un finansal durumu, finansal performansı ve nakit akışları üzerindeki etkisi esas alınır.

Etki seviyelerinin belirlenmesinde, finansal etkilerin büyüklüğüne göre değerlendirme yapılır. Grup'un ilgili finansal göstergelerinde %5 veya üzerinde bir değişime sebep olabilecek riskler çok yüksek etki seviyesinde, %4 üzeri değişim yaratabilecek riskler yüksek etki seviyesinde, %3 düzeyindeki etkiler orta etki seviyesinde, %2 ve altındaki etkiler ise düşük etki seviyesinde değerlendirilir. Raporlama döneminde önemlilik eşiği ve metodolojisi yeniden değerlendirilmiş olup, ilgili dönemde herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir.

Değerlendirme sonucunda belirlenen risk ve fırsatlar, üst yönetime sunulur ve finansal etkileri göz önünde bulundurularak karar alma süreçlerine dâhil edilir. Böylece iklimle ilgili risk ve fırsatlar doğrudan Grup'un finansal planlamasına entegre edilir.
(TSRS 2, 15b)

Senaryo Analizleri

Senaryo analizleri kapsamında, iklimle ilgili risk ve fırsatların belirlenmesi ve önceliklendirilmesi çalışmalarında kullanılan senaryo seti, Paris Antlaşması ile uyumlu <2°C senaryosu ile sıcaklık artışının sınırlandırılamadığı >4°C senaryosunu temsil edecek şekilde kurgulanmıştır. Bu kapsamda karbon düzenlemeleri ve enerji politikaları, havacılık sektörüne özgü politika ve mekanizmalar, makroekonomik trendler, ulusal veya bölgesel düzeyde değişkenler, enerji kullanımı ve teknolojik gelişmeler gibi temel sürücülerin varsayımları, nicel metrikleri ve dayanak kaynakları aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır. Senaryo analizlerinden elde edilen çıktılar, THY'nin iklimle ilgili risk ve fırsatlarının etkilerinin kısa, orta ve uzun vadede değerlendirilmesinde, bu etkilerin dirençlilik değerlendirmesine yansıtılmasında ve risk ile fırsatlara karşılık verilen aksiyon setinin kurgulanmasında referans alınmakta olup, değerlendirme sonuçları raporun ilgili açıklamaları içerisinde bütüncül bir akışla ilişkilendirilmektedir.

Tablo 1: İklim politikaları

		Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C)	Sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (> 4°C)
Politika	**Karbon Düzenlemesi**	Dünya üzerinde gelişmiş ekonomilerin yanı sıra gelişen ekonomisiyle öne çıkan Çin, Hindistan Endonezya ve Güney Afrika gibi ülkelerde de karbon fiyatlandırması uygulanır. · Net sıfır emisyon taahhüdü olan gelişmiş ülkelerde CO_2 fiyatları hızla yükselir, diğer gelişmekte olan ülkelerde bu artış daha ılımlıdır. En düşük gelirli bölgelerde ise CO_2 azalımı doğrudan uygulanacak politikalar ile sağlanır.	Mevcut ve planlanmış karbon fiyatlandırma girişimlerini (Kanada, Şili & Kolombiya, Çin, AB, Kore) içermektedir. · Piyasa temelli mekanizmaların sürekli artış gösterirken karbon vergileri ve diğer piyasa dışı mekanizmaların yalnızca önceden planlanmış artışlar doğrultusunda sabit kalabilecektir.
	Nicel Metrikler	NZE Senaryosuna göre birim ton karbon fiyatı (USD); 1: Net Sıfır taahhüdü olan gelişmiş ekonomiler (Meksika haricinde bütün OECD ülkeleri) 2: Net Sıfır taahhüdü bulunan gelişmekte olan piyasa ve gelişmekte olan ekonomiler (Çin, Hindistan, Endonezya, Brezilya, Güney Afrika) 3: OECD ülkeleri hariç, net sıfır emisyon taahhüdü veren seçilmiş gelişen piyasa ve gelişmekte olan ekonomiler, gelişen Asya ve Sahra Altı Afrika bölgeleri.	STEPS senaryosuna göre 2050 yılı itibarıyla Avrupa Birliği Emisyon Ticaret Sistemi (EU ETS) kapsamında elektrik, sanayi ve enerji üretiminde kullanılan karbon fiyatı, ton CO_2 başına 170 USD' nin hemen üstünde öngörülmektedir.

	1	2	3
2035	180	125	25-50
2040	205	160	35-85
2050	250	200	55-180

	AB	Çin	Kanada	Japonya	Kore
2035	89	22	126	39	52
2040	92	26	126	61	62
2050	174	34	126	105	75

Yıl	1,5°C (<2°C)			> 4°C		
	IEA (NZE)	SSP	NGFS	IEA (STEPS)	SSP	NGFS
2035	90	146.15	85.8	86	18.90	0.5
2040	160	103.42	244.1	92	24.85	48.9
2050	200	137.18	802.7	174	39.64	60.4
Bölge	Gelişmekte Olan Piyasalar	Tüm Dünya	Tüm Dünya	AB	Tüm Dünya	Tüm Dünya
Birim	US$ (2024)/t	US$ (2010)/t		US$ (2024)/t	US$ (2010)/t	

Strateji

		Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C)	Sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (> 4°C)
Politika	**Kaynaklar**	**IEA** WEO, 2025 & IEA GEC Model 2025, Tablo 2.4 IIASA SSPs (AIM Hub Model & GCAM Model)	
	Enerji Politikaları	2025 itibarıyla net sıfır hedefi / enerji dönüşümü politikaları genişlemeye devam etmektedir; ancak hedeflerin yasal bağlayıcılığı ve uygulama hızı ülkeler arasında farklıdır. · Net Zero Tracker'a göre 2025 itibarıyla 198 ulusal hükümetin 137'sinde net sıfır hedefi bulunmaktadır. · 2025 NDC güncelleme döngüsünde (Paris Anlaşması) NDC teslimleri devam etmektedir; güncel teslimat durumu ülkelere göre farklılık göstermektedir.	IEA Energy Efficiency 2025, 2025'te enerji verimliliği ile ilişkili 250'den fazla yeni veya güncellenmiş politikanın açıklandığını ve bu politikaların küresel enerji talebinin %85'inden fazlasını temsil eden ülkelerde duyurulduğunu veya uygulandığını belirtmektedir. Aynı rapor, 2025'te hafif araçlara yönelik yakıt ekonomisi düzenlemelerinde hem yeni standartların hem de bazı pazarlarda düzenleyici çerçevede esneklik adımlarının görüldüğünü göstermektedir. IEA World Energy Outlook 2025 yönetici özetine göre kritik mineraller tedarik zincirlerinde yoğunlaşma ve ihracat kontrolleri enerji güvenliği gündemini şekillendirmekte olup Çin'in nadir toprak elementleri ile batarya bileşenleri ve teknolojilerine yönelik yeni ihracat kontrolleri ve Kasım 2025 itibarıyla stratejik minerallerin yarısından fazlasının bir tür ihracat kontrolüne tabi olması bu çerçevede öne çıkmaktadır.
	Nicel Metrikler	· Net Zero Tracker (2025): 137 ülke net sıfır hedefi (198 ülke içinde) · WRI (9 Kasım 2025): 2025 döngüsü için 108 ülke (küresel emisyonların %71'i) yeni/ güncellenmiş NDC sunmuştur.	Mevcut eylem planlarına göre 2019'a kıyasla 2030'da küresel sera gazı emisyonlarında; 1,5°C uyumlu dünya için gereken azaltım: %40 Mevcut Politikalar ile öngörülen Azaltım: %2,8
	Kaynaklar	Net Zero Tracker (2025) World Resources Institute (WRI) - NDC Tracker (2025) IEA - World Energy Outlook 2025 UNEP - Emissions Gap Report 2025	

		Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C)	Sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (> 4°C)
Politika	**Havacılık Sektörüne Özgü Politikalar**	Uçak yakıtlarına yönelik düzenlemeler ve uluslararası çerçeveler, 2025 itibarıyla havacılık emisyonlarının azaltımı ve 2050 net sıfır rotasını destekleyen temel politika bileşenleri olarak konumlanmaktadır. ICAO tarafından benimsenen Uzun Vadeli Küresel Hedef (Long Term Global Aspirational Goal, LTAG), uluslararası havacılık için 2050 yılında net sıfır karbon emisyonu hedefini UNFCCC Paris Anlaşması sıcaklık hedefiyle uyumlu şekilde tanımlamaktadır. CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation) çerçevesinde uygulama 2025'te birinci faz (2024-2026) kapsamında sürdürülmekte olup, ICAO'ya göre 2025 itibarıyla 129 Devlet CORSIA'ya katılmaktadır. Net sıfır hedefi için devreye alınabilecek politika ve mekanizmalar, 2025 sektör yol haritalarında uçak ve motor teknolojileri, SAF ve yenilenebilir enerji, hava trafik yönetimi ile operasyonel iyileştirmeler ve karbon giderimleri (carbon removals) bileşenleriyle birlikte ele alınmaktadır.	Havacılıkta emisyon azaltım hızının sınırlı kaldığı > 4°C senaryosunda, 2025 itibarıyla politika görünümü ağırlıklı olarak yer operasyonlarının elektrifikasyonu, altyapı uyum takvimleri ve piyasa bazlı mekanizmalar üzerinden şekillenmektedir. 2025 kaynakları, uygulama hızını en çok şebeke kapasitesi, yatırım ihtiyacı ve sürdürülebilir yakıt arzının belirlediğini göstermektedir. SAF arzı ve maliyet görünümü: EASA'nın 2025 başında yayımlanan çerçeve mesajı, filo yenilemesinin tedarik zinciri sorunları nedeniyle gecikebildiğini, SAF fiyatının yüksek kaldığını ve üretim kapasitesinin sınırlı olduğunu vurgulamaktadır. Küresel çerçeve ve piyasa bazlı mekanizmalar: ICAO'nun UNFCCC'ye Kasım 2025'te sunduğu metin, ICAO Global Framework kapsamında "2030'a kadar daha temiz enerji kaynakları ile %5 CO_2 azaltım" vizyonunun izleneceğini, gözden geçirme mekanizmasının çalıştırılacağını ve CAAF 4 toplantısının en geç 2028'de yapılacağını belirtmektedir.

Strateji

		Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C)	Sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (> 4°C)
Politika	**Nicel Metrikler**	ReFuelEU Aviation kapsamında AB havalimanlarında uçaklara yüklenen jet yakıtında asgari SAF payı ve sentetik havacılık yakıtı (synthetic aviation fuels, e fuels, power to liquids, PtL) alt hedefi aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır: **SAF / Sentetik Yakıt** 2025: %2 / - 2030: %6 / %1,2 2035: %20 / %5 2040: %34 / %10 2045: %42 / %15 2050: %70 / %35 Norveç, İsveç ve Fransa son birkaç yıldır SAF kullanımı için zorunluluklar uygulamaktayken, Fit For 55'in yürürlüğe girmesi ile İsveç ve Fransa'daki SAF kullanım zorunluluğu ReFuelEU Aviation ile entegre edilmiştir. **Uygulama / Planlama** Norveç: 2020; %0,5 / 2030; %30 İsveç: 2021; %0,8 / 2025; %2 (ReFuelEU) Fransa: 2022; %1,0 / 2025; %2 (ReFuelEU) Birleşik Krallık'ta SAF Mandate, 2025'te toplam jet yakıtı talebinin %2'si ile başlamakta, 2040'ta %23,7'ye kadar lineer şekilde yükselmektedir. 2030 yılı itibarıyla sentetik havacılık yakıtı gerekliliği başlayacaktır. **SAF / Sentetik Yakıt** 2025: %2 / - 2030: %10,6 / %0,6 2035: %15,9 / %1,8 2040: %23,7 / %4,5 Türkiye'de, uluslararası uçuşlardan kaynaklanan sera gazı emisyonlarını azaltmak amacıyla SAF kullanımına yönelik teknik standartları ve zorunlu uygulama esaslarını belirleyen "Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı Talimatı (SHT-SAF), 30 Haziran 2025 tarihinde yayımlanmıştır. Hava yolu işleticileri ve akaryakıt tedarikçileri 2026 yılı itibarıyla, SHGM tarafından ilan edilecek litre başına asgari emisyon azaltım miktarlarını karşılayan SAF kullanmak ve arz etmekle yükümlü kılınmıştır.	Bulunmamaktadır.

		Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C)	Sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (> 4°C)
Politika	**Kaynaklar**	**European Commission**, Fit for 55 (ReFuelEU Aviation) **IATA** RefuelEU Aviation Handbook 2024 v1 **IATA** Net- Zero Road Map **ICAO** Special Supplement Long Term Aspirational Goal (LTAG) **GOV. UK** Sustainable Aviation Fuel (SAF) Mandate **ICAO** CORSIA State Pairs **EASA,** European Aviation Environmental Report 2025 **UNFCCC** SBSTA 63 ICAO 2025 **SHGM** Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı Talimatı (SHT-SAF)	

Tablo 2: Makroekonomik trendler

		Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C)	Sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (> 4°C)
Ekonomi	**Ekonomik Büyüme**	SSP1 senaryosuna göre; Teknolojik değişimlerin hızlı olduğu, uluslararası iş birliği seviyelerinin yüksek olduğu bir dünya gözlemlenmektedir. Nüfus küçük, emisyon seviyeleri ise düşük olarak öngörülmektedir. Bu dünyada gelir hızı artışı yüksektir.	SSP5 senaryosuna göre; Ekonomik kalkınmaya odaklanmış, fosil yakıtlara bağımlı bir dünya gözlenmektedir. Nüfus küçük emisyon seviyeleri yüksek, adaptasyon zorlukları ise düşüktür. Bu dünyada gelir hızı artışı yüksektir.
	Nicel Metrikler	2020 yılı (2017 PPP, USD baz alınarak) 124 bin milyar olan, dünya geneli GDP'nin (PPP): · 2030 yılında; ortalama %40,43 · 2050 yılında; ortalama %146,72 artış göstermesi beklenmektedir.	2020 yılı (2017 PPP, USD baz alınarak) 124 bin milyar olan, dünya geneli GDP'nin (PPP): · 2030 yılında; ortalama %40,82 · 2050 yılında; ortalama %184,78 artış göstermesi beklenmektedir.
	Kaynaklar	IIASA SSP Scenario Explorer 3.1.0	
	Karbon Fiyatlandırma	Dünya Bankası (2025) verilerine göre 2025 itibarıyla küresel ölçekte 80 karbon vergisi ve emisyon ticaret sistemi (emissions trading systems, ETS) yürürlükte olup doğrudan karbon fiyatı küresel emisyonların yaklaşık %28'ini kapsamaktadır.	Yüksek sıcaklık senaryolarında, karbon fiyatı sinyali net sıfır odağındaki senaryolara kıyasla daha sınırlı bir politika sıkılığına işaret etmektedir. NGFS Phase V, gölge karbon fiyatı göstergesini politika yoğunluğunun bir proxy'si olarak tanımlamakta ve Current Policies gibi yüksek fiziksel risk içeren senaryolarda karbon fiyat düzeylerinin daha düşük seyrettiğini göstermektedir. Gelişmekte olan ekonomilerde politika sıkılığı daha düşük olduğunda, gölge karbon fiyatı seviyeleri görece daha düşük kalabilmektedir. Doğrudan karbon fiyatı uygulamaları 2025 itibarıyla küresel emisyonların yaklaşık %28'ini kapsadığından, bazı bölgelerde doğrudan fiyatlandırma seti sınırlı kalabilmektedir.

Strateji

		Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C)	Sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (> 4°C)
Ekonomi	**Nicel Metrikler**	2024 yılında küresel karbon fiyatlandırma gelirleri, Dünya Bankası State and Trends of Carbon Pricing 2025 raporuna göre 100 milyar USD'yi aşmıştır. Not: IEA Global Energy and Climate Model Documentation 2025, CO_2 fiyat varsayımlarının model girdisi olarak elektrik üretimi, sanayi ve enerji üretimi faaliyetlerini ve uygun olduğu yerlerde havacılık gibi son kullanım sektörlerini kapsadığını belirtmektedir. Bu çerçevede Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE) altında seçili bölgeler için elektrik sektörüne ilişkin ton başına CO_2 fiyat varsayımları Tablo 2.4'te sunulmakta olup Tablo 1'de yer alan karbon fiyatı varsayımları bu kaynakla güncellenmiştir.	Aşağıdaki tablo, IEA Global Energy and Climate Model Documentation 2025 dokümanında yer alan Table 2.4'te, Stated Policies Scenario (STEPS) altında seçili bölgeler için elektrik sektörü CO_2 fiyat varsayımlarını göstermektedir. Bu set, sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı bir dünya (>4°C) çerçevesinde karbon fiyatlandırma nicel metrikleri olarak kullanılabilmektedir. Birim US $ (2024) / tCO_2'dir. Kanada / Çin / AB / Japonya / Kore 2035: 126 / 22 / 89 / 39 / 52 2040: 126 / 26 / 92 / 61 / 62 2050: 126 / 34 / 174 / 105 / 75
	Kaynaklar	World Bank, State and Trends of Carbon Pricing 2025 IEA, Global Energy and Climate Model Documentation 2025	
	Karbon Kredileri	Karbon dengeleme, havacılık sektörünün net sıfır hedefi doğrultusunda, sektör içi emisyon azaltım tedbirlerini tamamlayan bir politika aracı olarak konumlanmaktadır. ICAO'nun CORSIA çerçevesi, uluslararası uçuşlardan kaynaklanan emisyonların raporlanması ve doğrulanmasına ek olarak, uyumluluk için kullanılabilecek karbon kredilerini ICAO Konseyi tarafından onaylanan "CORSIA Eligible Emissions Units" listesi üzerinden tanımlamakta ve bu birimlerin çevresel bütünlüğünü sağlamak üzere uygunluk kriterleri yaklaşımını esas almaktadır. CORSIA ayrıca, 27 Haziran 2025 tarihli "CORSIA Sustainability Criteria for CORSIA Eligible Fuels" dokümanı ile SAF ve düşük karbonlu havacılık yakıtları için yaşam döngüsü bazında en az %10 net sera gazı azaltımı eşiğini tanımlayarak, karbon kredisi ihtiyacının azaltılmasına da katkı sağlayan bir doğrulama çerçevesi sunmaktadır. Bu bütüncül yapı, Paris hedefleriyle uyumlu bir geçişte (<2°C), karbon kredilerini kalan emisyonlar için ölçülebilir ve denetlenebilir bir teşvik ve uyum mekanizması olarak ele almaktadır.	Yüksek sıcaklık artışı senaryolarında, enerji geçişi politikalarının ve teknolojik dönüşümün daha yavaş ilerlediği bir senaryo, artık emisyonların yönetimi ve geçiş hedeflerinin desteklenmesi amacıyla karbon kredilerine yönelim artabilmektedir. Dünya Bankası State and Trends of Carbon Pricing 2025 bulguları, karbon kredisi arzının talebin üzerinde kalmaya devam ederek 2024 sonunda emeklilik yapılmamış kredi havuzunu yaklaşık 1 milyar ton seviyesine taşıdığını, buna karşın uyum piyasalarından gelen talebin kredi emekliliklerindeki artışı desteklediğini belirtmektedir. Bu çerçevede UNFCCC Paris Antlaşması Kredilendirme Mekanizması (Article 6.4) altında metodoloji ve risk yönetimi konularında 2025 içinde ilerleme sağlanması ve VCMI 2025 Claims Code güncellemesinin yüksek bütünlüklü kredi kullanımına ilişkin kalite eşiklerini netleştirmesi, karbon kredilerinin izlenebilirlik ve bütünlük odağında konumlanmasını güçlendirmektedir.

		Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C)	Sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (> 4°C)
Ekonomi	**Nicel Metrikler**	Karbon kredileri için CORSIA projeksiyonları (I. Faz, 2024 ila 2026) IATA'nın 2025 talep öngörüsü, I. Faz için toplam ihtiyacın 146 milyon ile 236 milyon CORSIA Eligible Emissions Units (EEUs) aralığında olacağını belirtmektedir. **Senaryo** / **EEUs (Uygun Emisyon Birimleri)** Düşük emisyon senaryosu: 146 milyon Yüksek emisyon senaryosu: 236 milyon	
	Kaynaklar	· World Bank, State and Trends of Carbon Pricing 2025 · UNFCCC, Article 6.4 Supervisory Body · VCMI, Claims Code of Practice 2025 · IATA, 29 Eylül 2025 duyurusu, CORSIA I. Faz EEUs · ICAO, "CORSIA Eligible Emissions Units" · ICAO, "CORSIA Sustainability Criteria for CORSIA Eligible Fuels"	
	Sürdürülebilir Havacılık Yakıtlarına Erişim	2025 itibarıyla SAF üretim teknolojilerinde HEFA yöntemi, bitkisel yağlar ve atık yağlardan SAF üretiminde yaygın uygulama alanını korurken, Alcohol to Jet (ATJ) teknolojisi etanol veya izobutanol gibi alkolleri SAF'a dönüştürmektedir. Gazlaştırma Fischer Tropsch (Gasification FT) rotası ise biyokütle, tarımsal ve ormancılık kalıntıları gibi girdilerden sentez yakıt üretimini desteklemektedir. ICAO'nun Haziran 2025 tarihli CORSIA dokümantasyonu, Gasification FT, HEFA, ATJ ve rafinerilerde birlikte işleme gibi üretim yolları için varsayılan yaşam döngüsü emisyon değerlerini ve ILUC parametrelerini güncelleyerek, <2°C senaryosunda SAF katkısının karşılaştırılabilir biçimde raporlanmasını desteklemektedir.	SAF üretimi, 2025 itibarıyla hammadde temini, rafineri dönüşüm süreçleri ve tesis yatırımı gereksinimi nedeniyle yüksek sermaye yoğun bir alan olarak konumlanmaktadır. IATA'nın Aralık 2025 değerlendirmesi, SAF fiyatlarının fosil bazlı jet yakıtının yaklaşık 2 ila 4 katına ulaşabildiğini ve zorunluluk bulunan pazarlarda daha yüksek seviyelerin görülebildiğini, rafinerilerin ürün karması kararlarında yenilenebilir dizel sözleşmelerinin SAF arz dinamiklerini etkileyebildiğini belirtmektedir. IATA'nın 2025 hammadde değerlendirmesi, potansiyel hammadde mevcudiyetine rağmen teknoloji devreye alma hızı ve belirlenen hammaddelerin farklı kullanım alanlarıyla rekabetinin SAF erişiminde belirleyici olduğunu vurgulamaktadır.
	Nicel Metrikler	Mevcut durumda planlanan SAF üretim tesisi ve SAF kapasitesi; Üretim Tesisi: 562 Üretim Hacmi: 54,4 milyar litre	Bulunmamaktadır.
	Kaynaklar	**WEF,** 2020. Clean Skies for Tomorrow Sustainable Aviation Fuels as a Pathway to Net-Zero Aviation **IATA** Net- Zero Road Map Advanced Biofuels USA 2025 **IATA**, Global Outlook for Air Transport 2025 **IATA**, Global Feedstock Assessment for SAF Production 2025 **ICAO,** CORSIA Default Life Cycle Emissions Values for CORSIA Eligible Fuels 2025 **ICAO,** Cleaner Energy Tracker Tools	

Strateji

Tablo 3: Ulusal veya bölgesel düzeyde değişkenler

		Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C)	Sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (> 4°C)
Sosyal ve Çevre	**Demografi**	SSP1 senaryosuna göre; Göç oranları dengeli bir şekilde orta düzeydedir. Düşük ölüm ve doğurganlık oranları ile nispeten küçük bir nüfus yapısını tanımlar.	SSP5 senaryosuna göre; Nüfus, büyük ölçüde kentleşmeye ve büyük şehirlerin büyümesine yönelir, küresel ölçekte yüksek göç seviyelerini içerir. Düşük doğurganlık ve ölüm oranları mevcuttur.
	Nicel Metrikler	2020 Yılında 7,8 milyar olan dünya nüfusunun: · 2030'da 8,4 milyar · 2050'de 9,1 milyar Olması beklenmektedir.	2020 yılında 7,8 milyar olan dünya nüfusunun: · 2030'da 8,4 milyar · 2050'de 9,1 milyar Olması beklenmektedir.
	Kaynaklar	IIASA SSP Scenario Explorer 3.1.0	
	Kentleşme	Hızlı kentleşme ve yüksek gelir artışı görülmektedir. Göç oranlarının düzenli olması, şehirlerin kompakt ve sürdürülebilir olmasını destekler.	Hızlı kentleşme ve artan ekonomik refah görülmektedir. Şehirler büyük mühendislik projeleri ile kapasitelerini ve tüketimlerini ciddi oranda arttırır.
	Nicel Metrikler	2020 Yılında %56,03'ü şehirlerde yaşayan dünya nüfusunun: · 2030'da %63,73 · 2050'de %76,58 Seviyelerine gelmesi beklenmektedir.	2020 Yılında %56,03'ü şehirlerde yaşayan dünya nüfusunun: · 2030'da %63,81 · 2050'de %76,76 Seviyelerine gelmesi beklenmektedir.
	Kaynaklar	IIASA SSP Scenario Explorer 3.1.0	
	Fosil Yakıt Talebi	IEA World Energy Outlook 2025, gelişmekte olan piyasalar ve ekonomilerde kentleşme, altyapı yatırımları ve sanayi faaliyetlerindeki genişleme ile enerji talebinin güçlü seyrettiğini, buna karşın küresel ölçekte enerji dönüşümü hızlandıkça fosil yakıt talep artışının daha yönetilebilir bir senaryoya taşındığını belirtmektedir. NZE senaryosunda enerji verimliliği artışı 2035'e kadar yaklaşık %4 yılda seviyesine çıkmakta, enerji kaynaklı CO_2 emisyonları 2024'te 38 Gt iken 2035'te yaklaşık 18 Gt düzeyine gerilemekte ve yakıt ithalatçılarının fosil yakıt ithalat faturaları yaklaşık üçte iki azalmaktadır. Dünya Enerji Görünümü 2025'in bulgularını özetleyen 2025 tarihli analizler, fosil yakıt talebindeki zayıflama ile birlikte NZE senaryosunda ortalama petrol fiyatının 2050'de USD 25 varil seviyelerine gerileyebileceğine işaret etmektedir.	Fosil yakıtlar enerji karmasında önemli bir pay taşımaya devam eder. IEA World Energy Outlook 2025 kapsamında Current Policies Scenario altında petrol ve doğal gaz talebinin 2050'ye kadar artış eğilimini sürdürdüğü, Stated Policies Scenario altında ise kömür talebindeki zirveye eşlik eden şekilde petrol kullanımının 2030 civarında yataylaştığı ve sonrasında kademeli olarak gerilediği gösterilmektedir. STEPS altında petrol talebinin 2030 civarında 102 mb gün seviyesinde dengelenmesi ve sonrasında yavaş düşüşe geçmesi, gelir projeksiyonlarının ve yatırım planlarının üretici ekonomilerde daha ihtiyatlı yönetilmesini gerektirebilmektedir. IEA Oil 2025, 2025'te artan belirsizliklerin ve OPEC+ üretim kısıtlarının çözülme takviminin petrol fiyatlarını Nisan ve Mayıs 2025 döneminde dört yılın en düşük seviyelerine taşıdığını, bunun da üretici ve tüketicilerde yatırım planlarının yeniden kalibre edilmesine yol açtığını belirtmektedir.

		Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C)	Sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (> 4°C)
Sosyal ve Çevre	**Nicel Metrikler**	Küresel enerji karışımında fosil yakıtların oranı; 2013 %82 2023 %80 Petrol ve gaz üreticilerinin net geliri; 2023 2,27 trilyon USD 2035 680 milyar USD	Petrol ve gaz üreticilerinin net geliri; 2035 2,4 trilyon USD STEPS senaryosunda yavaşlayan petrol talebi büyümesi, 2030 itibarıyla günlük 8 milyon varile ulaşması beklenen yedek ham petrol üretim kapasitesinin piyasa dengeleri ve fiyatları üzerinde rahatlama sağlayabileceğini göstermektedir. Ayrıca, yeni LNG projelerinin 2030 yılına kadar mevcut ihracat kapasitesine neredeyse %50 oranında bir artış eklemesi planlanmaktadır.
	Kaynaklar	IEA, World Energy Outlook 2025 IISD, Five Lessons From the IEA's 2025 World Energy Outlook IEA, Oil 2025, Abstract ve Executive summary, 2025	
	Sıcaklık Artışı ve Aşırı Sıcak Gün Sayısındaki Değişiklikler	21. yüzyıl boyunca, CO_2 ve diğer sera gazı emisyonlarında önümüzdeki on yıllarda kayda değer azalmalar gözlenmediği takdirde, küresel ısınma 1,5°C ve 2°C eşiğini aşacaktır. Bununla beraber, yüzyılın ikinci çeyreğinden itibaren özellikle Güney Yarım Küre ve Ekvator çevresinde ekstrem sıcaklıkların (>35°C) yaşanabileceği gün sayısının artması beklenmektedir. Baz yıl 1850-1900 olarak alınmıştır.	21. yüzyıl boyunca, CO_2 ve diğer sera gazı emisyonlarında önümüzdeki on yıllarda kayda değer azalmalar gözlenmediği takdirde, küresel ısınma 1,5°C ve 2°C eşiğini aşacaktır. Ayrıca, yüzyılın ikinci çeyreğinden itibaren Güney Yarım Küre'nin tamamında, Kuzey Yarım Küre tarafında ise kutup dairesi dolaylarına kadar ekstrem sıcaklıkların (>35°C) yaşanabileceği gün sayısının ciddi bir şekilde artması beklenmektedir. Baz yıl 1850-1900 olarak alınmıştır.

		SSP1-2.6 (<2°C)		SSP5-8.5 (>4°C)	
		Yıl	Sıcaklık artışı (°C)	Aşırı sıcak gün sayısındaki ort. değişiklikler (gün)	Sıcaklık artışı (°C)	Aşırı sıcak gün sayısındaki ort. değişiklikler (gün)
	Nicel Metrikler	2030	1,5	2,8	1,6	3,6
		2040	1,5	2,8	1,6	3,6
		2050	1,7	4,1	2,4	7,9
	Kaynaklar	**IPCC.** (2021). Climate Change 2021, The Physical Science Basis. **IPCC.** (n.d.). WG-I Interactive atlas: Regional information.			
	CO_2 yoğunluk artışı	Düşük emisyon senaryolarında, yüksek gelir eşitliği, sürdürülebilir teknolojiler ve çevresel farkındalığın güçlü olduğu sosyoekonomik koşulları varsayılır. SSP1-1.9 senaryosuna göre 2050 civarında veya sonrasında net sıfır seviyesine düştükten sonra, değişen seviyelerde net negatif değere ulaşacaktır. Bu senaryoda görülen CO_2 emisyonları çok düşük veya düşük olarak sınıflandırılabilir.		SSP5-8.5 gibi yüksek emisyon senaryoları, fosil yakıt kullanımına dayalı hızlı ekonomik büyüme ve düşük çevresel önceliklerle ilişkilendirilir. Dolayısı ile sosyoekonomik koşullar zayıfladıkça, atmosferdeki sera gazı konsantrasyonunun arttığı gözlemlenmektedir. Mevcut düzeylere göre 2100 ve 2050 yıllarında yaklaşık iki katına çıkan CO_2 emisyonlarını içeren yüksek ve çok yüksek sera gazı (GHG) emisyonları gözlemlenecektir.	

Strateji

		Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C)	Sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (> 4°C)
Sosyal ve Çevre	Nicel Metrikler	NZE senaryosunda enerji kaynaklı CO_2 emisyonları hızlı biçimde azalır ve 2035 yılında yaklaşık 18 Gt CO_2 seviyesine geriler. 2050 yılında enerji kaynaklı CO_2 emisyonları net sıfıra ulaşır ve bu senaryo, nihai kullanım sektörlerinde elektrifikasyon (electrification) ve enerji verimliliği (energy efficiency) üzerinden sıcaklık artışının 21. yüzyıl boyunca 2°C'nin altında tutulmasına yönelik bir referans olarak kullanılmaktadır.	STEPS trajektörü, IEA World Energy Outlook 2025'e göre 2100 yılında yaklaşık 2,5°C düzeyinde küresel sıcaklık artışıyla sonuçlanmaktadır. WEO 2025 yönetici özeti raporu, 2025 yılından bugüne kadar açıklanan yeni NDC'lerin toplamda, STEPS'in öngördüğü sonuçların ötesine kayda değer bir iyileşme getirmediğini belirtmektedir.
	Kaynaklar	IPCC. (2021). Climate Change 2021, The Physical Science Basis. IPCC. (n.d.). WG-I Interactive atlas: Regional information. IEA. (2025). World Energy Outlook 2025	
	Yağış rejimindeki değişiklikler	Dünyanın yüzey sıcaklığındaki artışa bağlı olarak yüzey sularının yoğunlaşması artacağı için near-term, mid-term ve long-term'de; Ekvator çevresi, Pasifik okyanusu ve çevresi ve Güney Doğu Asya dolaylarında yağış miktarının artışa geçmesi beklenmektedir. Baz yıl 1850-1900 olarak alınmıştır.	Dünyanın yüzey sıcaklığındaki artışa bağlı olarak yüzey sularının yoğunlaşması artacağı için near-term, mid-term ve long-term'de; Ekvator çevresi, Pasifik okyanusu ve çevresi ve Güney Doğu Asya dolaylarında yağış miktarının artışa geçmesi beklenmektedir. Baz yıl 1850-1900 olarak alınmıştır.

Nicel Metrikler

	SSP1-2.6 (<2°C)	SSP5-8.5 (>4°C)
Yıl	Yağış miktarı (mm/gün)	
2030	3	3
2040	3	3
2050	3	3,2

2024 yılında global ortalama yağış miktarı 2,90 mm/gün'dür.

Kaynaklar	**IPCC.** (n.d.). WG-I Interactive atlas: Regional information. **Adler, R.F.; Gu, G.** Global Precipitation for the Year 2023 and How It Relates to Longer Term Variations and Trends.
Rüzgâr hızı &yönündeki değişim	İklim değişikliği atmosferdeki genel dolaşım modellerini etkileyeceğinden, rüzgarların hızını ve yönünü değiştirebilir. Çalışmalar, bazı bölgelerde rüzgâr hızlarının azalırken, diğer bölgelerde artabileceğini göstermektedir. Genellikle okyanusa uzak karasal yüzeylerde daha büyük değişim söz konusudur. Baz yıl 1850-1900 olarak alınmıştır.

Nicel Metrikler

	SSP1-2.6 (<2°C)	SSP5-8.5 (>4°C)
Yıl	Rüzgâr hızı (m/s)	
2030	6,2	6,2
2040	6,2	6,2
2050	6,2	6,2

Kaynaklar	**IPCC.** (n.d.). WG-I Interactive atlas: Regional information

		Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C)	Sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (> 4°C)
Sosyal ve Çevre	Deniz seviyesindeki değişimler	İklim değişikliği kara buzullarının erimesine ve denizlerde termal genleşmeye sebep olmaktadır. Bu sebeple deniz seviyesinin ilerleyen yüzyıllarda yükselmesi beklenmektedir.	

Nicel Metrikler

Raporda sunulan her iki sıcaklık senaryosu için de yüzyılın üçüncü çeyreğinden itibaren özellikle Kuzey Amerika'nın Doğu kıyılarında deniz seviyesinin minimal de olsa yükselmesi beklenmektedir. Sıcaklık artışının 4°C ve üzeri olduğu bir dünyada ise ilaveten, yüzyılın son çeyreğinde ise deniz seviyesinin nispeten daha fazla yükseleceği görülmektedir. SSP1-2.6 ve SSP5-8.5 senaryolarına göre deniz seviyesinde beklenen değişimler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Yıl	Deniz seviyesindeki yükselme miktarı (m)
2030	0,1
2040	0,1
2050	0,2

Kaynaklar	**IPCC.** (n.d.). WG-I Interactive atlas: Regional information
Sıcaklığın 0 °C'nin altında görüldüğü gün sayısındaki (FD) değişiklikler	Atmosferdeki sera gazı emisyonu yoğunluğunun antropojenik faaliyetler sonucunda artması sebebi ile FD sayısı Kuzey Yarımküre ve Antarktika'da azalış gösterebilir. / Atmosferdeki sera gazı emisyonu yoğunluğunun antropojenik faaliyetler sonucunda artması sebebi ile FD sayısı Batı Güney Amerika, Kuzey Afrika sahilleri, Kuzey Yarımküre ve Antartika'da kayda değer bir azalış gösterebilir.

Nicel Metrikler

	SSP1-2.6 (<2°C)	SSP5-8.5 (>4°C)
Yıl	FD sayısındaki ortalama değişiklikler (gün)	
2030	-7,1	-7,1
2040	-7,1	-10,7
2050	-8,7	-10,7

Kaynaklar	**IPCC.** (n.d.). WG-I Interactive atlas: Regional information

Strateji

Tablo 4: Enerji kullanımı ve çeşitliliği

		Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C)	Sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (> 4°C)
Enerji	**Nihai Enerji Tüketimi**	2025 güncellemesine göre IEA Net Zero Emissions by 2050 (NZE) senaryosunda enerji verimliliği artış hızı 2035'e kadar yıllık yaklaşık %4 seviyesine çıkar ve 2022'de gözlenen hızın yaklaşık iki katına ulaşır. Bu ivme, elektrifikasyonun hızlanması ve yakıt yakımından kaynaklanan atık ısı kayıplarının azalmasıyla, aynı enerji hizmeti için daha düşük nihai enerji gereksinimini destekler. 2025 güncellemesine göre IEA Net Zero Emissions by 2050 (NZE) senaryosunda enerji verimliliği artış hızı 2035'e kadar yıllık yaklaşık %4 seviyesine çıkar ve 2022'de gözlenen hızın yaklaşık iki katına ulaşır. Bu ivme, elektrifikasyonun hızlanması ve yakıt yakımından kaynaklanan atık ısı kayıplarının azalmasıyla, aynı enerji hizmeti için daha düşük nihai enerji gereksinimini destekler. Aynı çerçevede, WEO 2025'in erişim odaklı değerlendirmeleri 2040'a doğru temiz pişirme çözümlerinin yaygınlaşmasında elektrik ve LPG seçeneklerinin belirleyici olduğunu, bu dönüşümün geleneksel biyokütle kullanımının daha hızlı gerilemesine katkı verdiğini ortaya koymaktadır.	IEA World Energy Outlook 2025, 2024 ile 2035 döneminde yıllık nüfus artışının 2015 ile 2024 ortalamasına kıyasla yavaşladığını ve yaklaşık %85 ile %90 bandında seyrettiğini göstermektedir. Bu eğilime rağmen aydınlatma, soğutma ve mobilite gibi temel enerji hizmetlerine olan talebin artışını sürdürmesi beklenmekte olup, özellikle soğutma talebindeki yükseliş elektrik talebini 2035'e kadar belirgin biçimde yukarı taşımaktadır.
	Nicel Metrikler	Küresel nihai enerji tüketimi 2024 yılında 450 EJ seviyesinin üzerindedir. Net Zero Emissions by 2050 (NZE) senaryosunda 2035'e kadar enerji verimliliği iyileşme hızının yıllık yaklaşık %4 düzeyine çıkmasıyla birlikte, nihai enerji tüketiminin 2035'e doğru 2024 seviyesinin altına gerilemesi öngörülmektedir.	Küresel toplam nihai tüketim (total final consumption, TFC) 2024 yılında 450 EJ'nin üzerindedir. IEA World Energy Outlook 2025 yönetici özetine göre, dünya enerji talebi 2035'e kadar Current Policies Scenario (CPS) altında 90 EJ, Stated Policies Scenario (STEPS) altında ise yaklaşık 50 EJ artmaktadır. Senaryolar arasında enerji hizmetlerine olan temel talep benzer kalırken, enerji karışımı ve son kullanım ekipmanlarının teknik verimliliği farklılaştığı için aynı hizmeti karşılamak üzere gereken enerji miktarı önemli ölçüde değişebilmektedir. Bu çerçevede, daha elektrikli ve yenilenebilir ağırlıklı senaryolar atık ısıyı (waste heat) azalttığı için enerji gereksinimini aşağı çekebilmektedir.
	Kaynaklar	**IEA.** World Energy Outlook 2025	

		Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C)	Sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (> 4°C)
Enerji	**Enerji Karışımı**	Paris Anlaşması hedefleriyle uyumlu bir senaryoda, IEA World Energy Outlook 2025'teki Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE), enerji sektöründe dönüşümle sıcaklık artışının 21. yüzyıl boyunca 2°C'nin altında tutulmasını hedefleyen bir referans sunar ve bu senaryoda fosil yakıtların enerji karışımındaki payı belirgin biçimde azalır. NZE senaryosunda yenilenebilir enerji kapasitesi 2035'e kadar bugünkü seviyenin neredeyse dört katına çıkar, nükleer ve diğer düşük emisyonlu teknolojiler artan elektrik talebini karşılamada daha büyük rol oynar ve elektrik tüketimi toplam enerji tüketiminin yaklaşık üçte birine yükselir. Sürdürülebilir yakıtların kullanımı 2035'e kadar mevcut seviyelerin dört katından fazla olacak şekilde yaygınlaşır ve bu eğilim fosil yakıtlara bağımlılığı azaltan tamamlayıcı bir bileşen olarak konumlanır. NZE senaryosunda düşük emisyonlu teknolojilerin daha hızlı devreye alınması kömür, petrol ve doğal gaz talebinde düşüşe yol açar, enerji hizmetleri talebi benzer kalsa da enerji karışımı ve teknik verimlilik farklılaştığı için bu talebi karşılamak üzere gereken enerji miktarı daha düşük seyreder.	WEO 2025, Current Policies Scenario (CPS) ve Stated Policies Scenario (STEPS) altında enerji talebinin 2050'ye kadar artmaya devam ettiğini ve enerji karışımının fosil yakıtlardan uzaklaşma hızının senaryoya göre belirgin biçimde farklılaştığını göstermektedir. CPS emisyon senaryosu 2100'de neredeyse 3°C ısınma ile, STEPS ise yaklaşık 2,5°C ile ilişkilendirilmektedir. CPS'de petrol ve doğal gaz talebi 2050'ye kadar büyümeyi sürdürürken kömür talebi 2030'dan önce gerilemeye başlamaktadır. STEPS'de kömür daha erken zirve yaparken petrol talebi on yılın sonuna doğru yataylaşmakta, doğal gaz talebi ise 2030'lara kadar artmaya devam etmektedir. Yenilenebilir enerji tüm senaryolarda en hızlı büyüyen kaynak olmakla birlikte CPS'de daha güçlü "baş rüzgarlar" altında ilerlemekte, elektrik sektöründe yıllık güneş kurulumlarının 2035'e kadar yaklaşık bugünkü 540 GW seviyesinde takılı kalabildiği bir görünüm oluşmaktadır. Bu durum, enerji talep artışının daha büyük bölümünün doğal gaz ve petrol gibi kaynaklarla karşılanmasına alan açmaktadır.
	Nicel Metrikler	Küresel enerji tedarik kaynakları ve fosil yakıt oranları;	

Yakıt Türü	NZE senaryosuna göre (<2°C) 2024 (%)	2030 (%)	2050 (%)	STEPS senaryosuna göre (>4°C) 2024 (%)	2030 (%)	2050 (%)
Kömür	~20	~10	~0	~25	~20	~15
Petrol	~30	~20	~10	~30	~28	~25
Doğal Gaz	~20	~15	~5	~20	~20	~15
Yenilenebilir	~25	~45	~70	~20	~25	~35
Nükleer	~5	~10	~15	~5	~7	~10

Kaynaklar	**IEA.** World Energy Outlook 2025

Strateji

		Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C)	Sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (> 4°C)
Enerji	**Temiz Enerji Talebi**	Elektrik talebi, mevcut kullanım alanlarının genişlemesi ile birlikte soğutma, elektrikli mobilite ve veri merkezleri gibi yeni talep kaynaklarının etkisiyle, genel enerji kullanımından daha hızlı büyümektedir. IEA World Energy Outlook 2025'e göre elektrik talebi 2035'e kadar CPS ve STEPS'de yaklaşık %40 artarken Net Zero Emissions by 2050 (NZE) senaryosunda %50'nin üzerinde artmaktadır. Yenilenebilir enerji, elektrik üretimindeki genişlemeye öncülük etmektedir. IEA Electricity 2025'e göre 2025-2027 dönemindeki ilave elektrik talebinin tamamının düşük emisyonlu teknolojiler tarafından karşılanması beklenmektedir.	WEO 2025, temiz enerjiye geçiş hızının temiz teknoloji tedarikinde ölçek, uluslararası ticaretteki belirsizlikler ve kritik minerallerde yoğunlaşmadan kaynaklanan arz riskleri ile birlikte şekillendiğini vurgulamaktadır. Aynı çerçevede, elektrik talebindeki artışı güvenli ve uygun maliyetli biçimde karşılamak için şebeke, depolama ve esneklik yatırımlarının hızının belirleyici olduğu, ancak şebeke harcamalarının üretim yatırımlarına kıyasla daha yavaş arttığı belirtilmektedir.
	Nicel Metrikler	Elektriğin nihai tüketimdeki payı; **RİSK NO: GR1** — **STEPS senaryosuna göre (>4°C)** 2024: %20 — %20 2035: %36 — %26	
	Kaynaklar	**IEA.** World Energy Outlook 2025	

Tablo 5: Teknolojik gelişmeler

		Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C)	Sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (> 4°C)
Uçak Teknolojisi	**Küresel sıvı biyoyakıt talebi**	Net Zero Emissions by 2050 (NZE) senaryosunda sıvı biyoyakıt talebi, diğer senaryolara kıyasla daha hızlı bir artış eğilimi sergiler. WEO 2025 güncellemesi, sürdürülebilir yakıtların 2035'e kadar mevcut seviyelere kıyasla dört kattan fazla artacağını ve özellikle yakıt bazlı çözümlere bağımlı sektörlerde daha belirgin bir ölçeklenme gerektireceğini ortaya koymaktadır. SAF, bu ölçeklenmenin kritik bileşenlerinden biri olarak öne çıkmakta olup Renewables 2025'e göre tüketimin 2024'te 1 milyar litreden (0,04 EJ) 2030'da 9 milyar litreye (0,31 EJ) yükselmesi ve ana görünümde havacılık yakıt talebinin yaklaşık %2'sini karşılaması beklenmektedir. Talep artışının coğrafi dağılımında, 2025 projeksiyonları büyümenin önemli bölümünün Brezilya, Endonezya, Hindistan ve Malezya gibi gelişmekte olan piyasalarda yoğunlaştığını, yol biyoyakıtlarının talep artışında ikinci büyük katkıyı verdiğini ve büyümenin sıkılaşan zorunluluklar ile artan yakıt talebi tarafından desteklendiğini göstermektedir.	2025 projeksiyonlarında mevcut politikalar altında oluşan görünümde, modern sıvı biyoyakıt arzının büyümesinde tarımsal ve ormancılık kalıntıları ile endüstriyel ve belediye kaynaklı organik atıklar gibi ileri hammadde setleri ve atık ile kalıntı yağları öne çıkmaktadır. Sıvı biyoyakıt talebindeki artışın önemli bir bölümü havacılık kaynaklı olup, IEA'nın 2025 öngörüsünde havacılıkta biyoyakıt kullanımı 2030'a kadar 9 milyar litreye yükselmekte ve artışın ana tetikleyicileri olarak AB ReFuelEU Aviation ile Birleşik Krallık hedefleri belirtilmektedir. Talep artışının coğrafi dağılımında gelişmekte olan piyasalar belirginleşmekte olup, 2030'a kadar biofuel talep artışının Brezilya (%40), Endonezya (%20) ve Hindistan (%15) başta olmak üzere yoğunlaştığı gösterilmektedir.
	Nicel Metrikler	**Yıl** — **Yakıt talebi (mboe/gün*)** 2024: 2,18 2030: 6,5 2050: Bilinmemektedir. Gelişmekte olan piyasa ekonomilerinde sıvı biyoyakıt talebi, 2050 yılına kadar iki kattan fazla artış gösterebilir. *"mboe" milyon varil petrol eşdeğeri anlamına gelmektedir.	**Yıl** — **Yakıt talebi (mboe/gün*)** 2024: 2,5 2035: 3,5 2050: 4,6 WEO 2025'e göre sıvı biyoyakıt üretimi 2024'te yaklaşık 2,5 mboe/gün seviyesine yükselmiş olup tüketimin yaklaşık %95'i karayolunda gerçekleşmektedir. STEPS kapsamında Brezilya talebinin 2035'e kadar yaklaşık 0,7 mboe/gün seviyesine çıkması öngörülmektedir. Elektrikli araç satışlarının artmasıyla karayolunda sıvı biyoyakıt kullanımı 2030 sonrasında genel olarak yatay seyrederken, toplam kullanım havacılık ve denizcilikteki artışla yükselmeye devam etmektedir. 2035'te havacılıkta yaklaşık 0,3 mboe/gün ve denizcilikte yaklaşık 0,15 mboe/gün seviyeleri bu artışın görünür bileşenleri olarak öne çıkmaktadır. *"mboe" milyon varil petrol eşdeğeri anlamına gelmektedir.
	Kaynaklar	IEA. World Energy Outlook 2025 IEA. Renewables 2025 2025 Statistical Review of World Energy	
	Uçuşlar özelinde SAF kullanım oranı	SAF'ın, havacılık sektörünün 2050 yılına kadar net sıfıra ulaşması yönündeki enerji dönüşümünde en yüksek emisyon tasarrufunu sağlayacağı varsayılmaktadır.	Bulunmamaktadır.
	Nicel Metrikler	2024 yılında SAF üretim hacmi 1 Mt seviyesine ulaşmış ve toplam küresel jet yakıtı kullanımının yaklaşık %0,3'ünü temsil etmiştir. Bu seviye, 2050 net sıfır senaryosunda SAF ölçeklenmesinin henüz erken aşamada olduğunu göstermektedir. Net sıfır yol haritaları, 2050 yılına kadar net sıfıra ilerlemek için SAF kullanımının aşağıdaki büyüklüklere ulaşması gerektiğini göstermektedir. Bu görünümde 2030'da yaklaşık 25 Mt ve 2050'de yaklaşık 415 Mt düzeyinde SAF kullanımı, yakıt karışımında 2030'da yaklaşık %8 ve 2050'de yaklaşık %72 SAF payı ile ilişkilendirilmektedir. — SAF hacmi (%) 2030: 25 Mt 2050: 415 Mt	Bulunmamaktadır.
	Kaynaklar	**IATA**, Net- Zero 2050: sustainable aviation fuels (SAF) **ICAO**, LTAG Destination 2050 Roadmap 2025	

Strateji

Uçak Teknolojisi	**SAF kullanımının CO_2 emisyonları üzerindeki etkileri**	Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün (ICAO) uzun vadeli hedefler çerçevesinde sunduğu 1,5°C uyumlu modellemeye (IS3) göre 2050 yılına kadar havacılık emisyonlarında istenen azaltımın sağlanabilmesi büyük ölçüde (%55) sürdürülebilir yakıt kullanımına bağlıdır. Entegre senaryo 3'e göre (biyokütle bazlı) sürdürülebilir yakıt kullanımının majör etkisinin yanı sıra operasyonel (%11) ve teknolojik iyileştirmelerin (%21) katkısıyla havacılık kaynaklı emisyonların artışı (2050 yılında ~200 $MtCO_2$) sınırlanabilir.	Entegre Senaryo 1'e göre (Integrated Scenario 1, IS1) gelişmiş yakıtların (advanced fuels, sürdürülebilir havacılık yakıtları, SAF dâhil) katkısı sınırlı kaldığında, yalnızca uçak teknolojisi ve operasyonel iyileştirmelerle 2050'de uluslararası havacılıkta sektör içi kalıntı CO_2 emisyonlarının yaklaşık 954 $MtCO_2$ seviyesine ulaşabildiği raporlanmaktadır. IS1 modellemesinde 2050'de emisyonların 2019 seviyesine kıyasla yaklaşık %59 daha yüksek seyrettiği ve yakıtlardan gelen azaltım katkısının %15 ile sınırlı kaldığı, teknoloji etkisinin yaklaşık %20 ve operasyonel iyileştirmelerin yaklaşık %4 düzeyinde konumlandığı belirtilmektedir.
	Nicel Metrikler	2050'ye kadar havacılık emisyonlarının %87 azaltımı (yakıt etkisi %55, teknoloji etkisi %21, operasyonel etki %11) sonrasında oluşan kümülatif kalıntı emisyonlar ancak 12 $GtCO_2$ seviyesine çıkabilir. IS3 modellemesinde önemli addedilmeyen Hidrojen teknolojisinin 2070'e doğru erişilebilirliğinin artmasıyla kalıntı emisyon değeri 4$GtCO_2$'e düşebilir.	2050'ye kadar havacılık emisyonlarının %39 azaltımı (yakıt etkisi %15, teknoloji etkisi %20, operasyonel etki %4) sonrasında oluşan kümülatif kalıntı emisyonla 23 $GtCO_2$ seviyesine ulaşacaktır. 2051-2070 arasında da bu seviye korunur.
	Kaynaklar	**ICAO Special Supplement**: Long-Term Aspirational Goal CE Delft "Exploration of Aviation Climate Targets"	
	Yeni Nesil Uçak	Sivil havacılık endüstrisinin büyümesi ve kullanımda olan uçak sayısının birkaç katı kadar turbo fan motoru sunması beklenebilir.	Uzun vadede alışılagelmiş uçak motorların kullanımı azaltılsa dahi tamamen kullanım dışı bırakılması mümkün olmayabilir.
	Nicel Metrikler	· Geared turbofan/Ultra-high bypass ratio motorlu uçaklar, %16 yakıt tasarrufu ve emisyon azaltımı sağlar. · 2019-2038 arasında uçak motorlarına dair öngörü; Yeni Hava Motoru (ad.): 87.658 Maliyeti (2018 piyasa değer. göre): 1,36 trilyon USD Jet Yakıtlı yeni hava motoru (ad.): 80.764	Bulunmamaktadır.
	Kaynaklar	**Xiran Liu, D. Z. (2022).** Development and progress in aeroacoustic noise reduction on turbofan aeroengines. Progress in Aerospace Sciences **Giesecke, D., et al (2018).** Evaluation of ultra-high bypass ratio engines for an over-wing aircraft configuration. Journal of the Global Power and Propulsion Society	

Uçak Teknolojisi	**Elektrifikasyon ve CCUS teknolojileri**	2025 güncellemesi, havacılıkta yakıt tüketimi ve emisyonların yalnızca uçuş fazında değil, taksi ve dönüş süresi gibi yer operasyonlarında da ölçülebilir biçimde yönetilebildiğini göstermektedir. DESTINATION 2050 Roadmap 2025, taksi yakıt tüketiminin uçuş misyon yakıtına oranla bölgesel uçaklarda %6,3, kısa ve orta menzilde %5 ve uzun menzilde %1,3 seviyesinde olabildiğini ortaya koyarak, yer operasyonlarının operasyonel verimlilik programlarında öncelikli bir alan olduğunu desteklemektedir. Azaltılmış motorla taksi uygulaması 2025 itibarıyla yaygın bir yakıt tasarrufu pratiği olarak ele alınmakta olup, Roadmap 2025'te uçuşların %40'ında halihazırda uygulandığı ve 2030'da %80'e yükselmesinin öngörüldüğü belirtilmektedir. Aynı kaynak, kısa menzil taksi fazında uçuş başına yaklaşık %0,42 düzeyinde bir yakıt azaltımı potansiyeli hesaplamaktadır. Taksi fazında operasyonel çekiş çözümleri, uçak motorlarının takside kullanımını azaltarak ilave tasarruf alanı oluşturmaktadır. Roadmap 2025, TaxiBot denemelerinde standart taksi prosedürüne kıyasla %50 ile 65 aralığında yakıt tasarrufu bulgusunu referanslamakta ve iş modeli olgunlaştıkça uygulamanın yaygınlaşabileceğini belirtmektedir. Sabit yer elektriği ve koşullandırılmış hava uygulamaları, APU kullanımını azaltarak hem yakıt tüketimini hem de yerel emisyonları düşürür. Roadmap 2025, APU yakıt tüketiminin misyon yakıtına oranla yaklaşık %1 olabildiğini ve dış elektrik beslemesi ile PCA kullanımının Avrupa ölçeğinde uçuş başına yaklaşık %0,3 seviyesinde bir azaltım potansiyeli sunduğunu belirtmektedir.	Bu senaryoda, enerji güvenliği ve uygun fiyat öncelikleri nedeniyle düşük karbonlu dönüşüm yatırımlarının hızı ülkeler ve bölgeler arasında belirgin biçimde farklılaşır. IEA World Energy Outlook 2025, 2024'te fosil yakıt tüketiminin arttığını ve enerji kaynaklı CO_2 emisyonlarının yeni bir rekor seviyeye ulaştığını, aynı zamanda emisyon azaltım çabalarının önceki döneme kıyasla daha düşük ivmeyle ilerlediğini vurgulamaktadır. Elektrifikasyon ve yenilenebilir elektrik kullanımını uygulayabilen havalimanlarının kapsamı, düşük karbonlu ve kesintisiz elektrik arzı ile altyapı yatırımlarının erişilebilirliğine bağlı olarak sınırlı kalabilir. DESTINATION 2050 Roadmap 2025, dış elektrik beslemesi ve koşullandırılmış hava uygulamalarının etkisinin sağlanan elektriğin kaynağına duyarlı olduğunu ve altyapı yaygınlığının tam olmadığını belirtmektedir.
	Nicel Metrikler	Bulunmamaktadır.	Bulunmamaktadır.
	Kaynaklar	Destination 2050 Roadmap 2025 **IEA.** World Energy Outlook 2025	

Strateji

Geçiş Riskleri

RİSK NO: GR1

Farklı bölgeler ve ülkelerde sürdürülebilir havacılık yakıtı (SAF) kullanımını zorunlu kılan düzenlemelerin artması

Tanım:
Farklı bölgeler ve ülkelerde SAF kullanımını zorunlu kılan düzenlemelerin artması, Grup'un gelecekteki finansal yeterliliğini kısa, orta ve uzun vadede etkilemesi makul ölçüde beklenebilecek iklim geçiş risklerinden biridir. Düzenleyici çerçevenin genişlemesi, SAF kullanım oranlarını kademeli biçimde artırmakta ve bu artış, SAF tedarik koşulları ile maliyet yönetimini stratejik planlamanın öncelikli unsurlarından biri haline getirmektedir. Risk değerlendirmesi, Senaryo Analizleri bölümünde tanımlanan Paris Antlaşması ile uyumlu dünya (<2°C) ve sıcaklık artışının sınırlı tutulamadığı dünya (>4°C) varsayımları altında, düzenleyici çerçeveler ve maliyet etki kanalları dikkate alınarak yürütülmektedir.

Zaman Dilimi: Kısa/Orta/Uzun

İş Modeli ve Değer Zinciri Üzerindeki Etkiler
ReFuelEU Aviation kapsamında Avrupa Birliği (AB) kalkışlı uçuşlarda 2025 itibarıyla minimum % 2 SAF harman oranı uygulaması başlamış, oranların kademeli artarak 2050'ye kadar %70'e ulaşması planlanmıştır. Yakıt tedarikçilerine getirilen bu yükümlülük ile SAF'ın yanı sıra 2030 yılı itibarıyla uygulanmak üzere sentetik yakıt (e-fuel, PtL) oranları da belirlenmiştir.

Birleşik Krallık'ta ise SAF Mandate kapsamında 2025 yılında %2 ile başlayan yükümlülük, 2030'da %10,6'ya ve 2040'ta %23,7 seviyesine doğru artışla kurgulanmıştır.

Türkiye'de, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından 2025 yılında yayımlanan SHT-SAF talimatıyla

Türkiye kalkışlı dış hat uçuşlarına SAF kullanım zorunluluğu getirilmiştir. Bu talimatla birlikte 2026 yılı itibarıyla, SHGM'nin her yıl açıklayacağı asgari emisyon azaltım değerini sağlayacak miktarda SAF kullanımı hedeflenmektedir.

Asya tarafında, Singapur SAF Levy düzenlemesiyle 2026 itibarıyla uçuşlarda SAF kullanımının zorunlu hale getirilmesi ve başlangıçta %1 hedefiyle uygulanması, 2030 için %3 ile 5 aralığına doğru yükseltme yaklaşımıyla tasarlanmıştır. Güney Kore'de ise 2027 itibarıyla yurt dışı kalkışlı uçuşlarda %1 karışım oranı ile başlayıp 2030'da %3-%5 ve 2035'te %7-%10 aralığına yükselen bir zorunluluk çerçevesi açıklanmıştır.

Bu düzenlemeler, SAF'a yönelik talebin artmasına ve tedarik zincirinde ölçeklenme ihtiyacının güçlenmesine işaret etmektedir. SAF arzının coğrafi dağılımı; sınırlı üretim kapasitesi ve hammadde kıtlığı, lojistik ve ikmal altyapısı, sertifikasyon ve uygunluk gereklilikleri ile birlikte değerlendirildiğinde, etkilerin değer zincirinde özellikle yakıt tedariki, sözleşme yönetimi, maliyet planlaması ve operasyon planlama süreçlerinde yoğunlaşması beklenmektedir. Bu kapsamda, farklı coğrafyalarda artan SAF yükümlülükleri, operasyon maliyetleri üzerinde yukarı yönlü bir baskı yaratma potansiyeline sahip olmakla birlikte, maliyet etkisinin büyüklüğü SAF arzına, tedarik koşullarına, fiyat dinamiklerine ve yükümlülüklerin uygulama takvimine bağlı olarak şekillenmektedir.
(TSRS 2, 15b, 13a&b)

Mevcut Finansal Etkiler
Riskin finansal göstergeler üzerindeki etkisi Grup'un risk değerlendirme yaklaşımı içinde finansal etki büyüklüğü ve önemlilik eşikleri dikkate alınarak izlenmektedir. Özellikle, 2025 raporlama yılında SAF kullanımını zorunlu kılan ReFuelEU Aviation ve Birleşik Krallık SAF Mandate düzenlemelerin devreye alınması, maliyet bileşenlerinin daha somut biçimde izlenmesini desteklemektedir.

2025 raporlama yılında düzenlemeler kapsamında ilgili uçuşlarda SAF kullanımının devreye girmesiyle birlikte oluşan maliyet, Kâr veya Zarar Tablosu'nda Satışların Maliyeti içinde 1.201 TL (30 ABD doları) olarak akaryakıt giderleri içerisinde yer almaktadır. Mevcut raporlama döneminde önemli bir etki görülmemiştir. Düzenleyici uyum ve sertifikasyon süreçlerine ilişkin operasyonel faaliyetler ise faaliyet giderleri içinde ilgili hesap gruplarında takip edilmektedir. Nakit akışları açısından, söz konusu maliyet bileşenleri işletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit çıkışları içinde akaryakıt tedarik ödemeleri üzerinden izlenmekte, fiyatlama ve kapasite kararlarının değerlendirilmesi kapsamında hasılatın bileşimi üzerinde dolaylı bir etki kanalı da oluşabilmektedir.

Öngörülen Finansal Etkiler
SAF'ın düzenlemeler kapsamında tahmini maliyeti minimum ve maksimum olarak iki ayrı senaryoda analiz edilmiştir. Minimum fiyatın hesaplandığı senaryoda ilgili riskin kısa vadede finansal durum, finansal performans ve nakit akış üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Orta vadede finansal durum tablosu üzerinde önemli etkisi bulunmamakla beraber finansal performansında "Yüksek/Öncelikli", nakit akışında "Kabul Edilemez/Yüksek Öncelikli" olarak belirlenmiştir. Uzun vadede finansal durum tablosu ve finansal performansı üzerinde önemli etkisi bulunmamakta ve nakit akışında "Kabul Edilemez/Yüksek Öncelikli" olarak belirlenmiştir. Maksimum fiyatla yapılan hesaplamalarda ise, finansal durum tablosunda kısa, orta ve uzun vadede önemli bir etki bulunmamaktadır.

SAF'ın maksimum tahmini fiyatı oluşma ihtimali üzerinden yapılan analizde finansal performans ve nakit akışında ise kısa vadede "Yüksek/Öncelikli" orta ve uzun vadede ise "Kabul Edilemez/Yüksek Öncelikli" kategorisinde bir risk oluşması beklenmektedir. İlgili riskin gerçekleşmesi ile birlikte, kâr veya zarar tablosunda yer alan Satışların Maliyeti'nde (Finansal Rapor 23 ve 27. dipnotlarda yer alan akaryakıt maliyetinde) artış olacaktır. Bu riske karşılık alınan önlemler olan verimlilik artışı, bilet fiyatlarında düzenleme ve bu düzenleme sebebiyle talep değişiklikleri de hesaba katıldığında, kâr veya zarar tablosunda hasılat üzerinde de bir değişiklik beklenmektedir (TSRS 2,13a). Tüm bu etkiler neticesinde, orta ve uzun vadede kâr veya zarar tablosunda bulunan "Sürdürülen Faaliyetler Dönem Karı"nda %3'lük bir düşüş beklenmektedir.
(TSRS 2, 15b)

Defter Değerlerinde Önemli Düzeltme Potansiyeli Taşıyan İklim Riskleri
SAF kullanım zorunluluklarının artması riskinin finansal durum tablosu üzerinde bulunan alanların defter değerlerinde herhangi bir dönemde bir etki beklenmemektedir.
(TSRS 2, 16a&b)

İklim Stratejisiyle Uyumlu Yatırım, Elden Çıkarma ve Finansman Planları
Grup kısa, orta ve uzun vadeli SAF stratejisini belirlediği projesini 2025 yılında tamamlamıştır. Bu projede Grup'un büyüme stratejileri üzerinden ihtiyaç duyulacak SAF'a ilişkin yatırım ve offtake seçeneklerine yönelik bir SAF portföyü oluşturulmuştur.

Bu doğrultuda, SAF arzının artırılması ve tedarik seçeneklerinin çeşitlendirilmesi amacıyla stratejik iş birlikleri geliştirmektedir. 2025 yılında yurt içinde SAF tedariki ve yerel üretim kapasitesinin geliştirilmesine yönelik Tüpraş ile imzalanan iyi niyet anlaşmasının yanı sıra Çalık Renewables ve SOCAR Türkiye ile mutabakat zaptı imzalanmıştır. Kamuya açık olarak paylaşılan bu iş birlikleri, yurt içi kaynaklı SAF tedarikinin yapılandırılması ve tedarik sürekliliğinin güçlendirilmesi hedeflerini desteklemektedir.

Uzun vadeli alım taahhütleri seçeneklerinin değerlendirilmesi; tedarik sözleşmelerinde öngörülebilirliğin artırılması; CORSIA, EU ETS, UK ETS gibi düzenlemelerin sertifikasyon gereklilikleri kapsamında çevresel faydaların talep edilmesi gibi bileşenlerle birlikte ele alınmaktadır. Aynı zamanda, filo modernizasyonu ve yakıt verimliliğini artırmaya dönük yatırımlar, birim yakıt tüketiminin dolayısıyla SAF ihtiyacının azaltılmasını destekleyen tamamlayıcı bir unsur olarak konumlandırılmaktadır.
(TSRS 2, 16c&d)

Buna ek olarak, 2023 yılında Türk Hava Yolları, Boeing ve İstanbul Teknik Üniversitesi ile birlikte Türkiye'nin ilk sürdürülebilir havacılık platformunu kurarak, bu platformda kurucu üye olarak yerini almıştır. Platform, kamu kurumları, hava yolları, havalimanları, üreticiler ve akademiyi bir araya getirerek, sektördeki tüm paydaşların ortak bir vizyon etrafında toplanmasını ve Türkiye'nin sürdürülebilirlik gündemini güçlendirmeyi hedeflemektedir. Ayrıca SAF, enerji verimliliği, karbon dengeleme mekanizmaları ve düzenleyici çerçeveler gibi stratejik alanlarda birlikte hareket ederek Türkiye'nin ulusal ve uluslararası iklim hedeflerine katkıda bulunulmaktadır. Platform kapsamında Türkiye'nin SAF Yol Haritası hazırlanmaktadır.

Öte yandan, yolcu beklentilerini karşılama ve SAF kullanımını arttırmaya yönelik, online kanallar üzerinden bilet alım ve check-in esnasında sunulan "Ek Hizmetler" arasına karbon emisyonu azaltım çözümü olarak SAF seçeneği eklenmiş; tüm uçuşlarda sunulmak üzere SAF Ek Hizmet Satışı canlıya alınmıştır. Bu sayede yolculara, uçuşlarından kaynaklanan emisyonlarını azaltmalarına olanak tanınmıştır. SAF Ek Hizmet satış geliri ile belirli periyotlarda SAF satın alınarak uçuşlarda kullanılmaktadır.

Bu operasyonel uygulamaların yanında, Türk Hava Yolları tarafından hayata geçirilen Kurumsal SAF Programı, iş dünyasını da bu dönüşüme dâhil eden yenilikçi bir iş birliği modeli sunmaktadır. Kurumsal SAF Programı, yolcu taşımacılığı ve kargo hizmeti sunulan tüm kurumsal müşterilerin Türk Hava Yolları aracılığıyla uçuşlarında veya iş seyahatlerinde SAF kullanmalarına olanak tanımak amacıyla hayata geçirilmiştir. Program sayesinde kurumsal müşteriler, çalışanlarının Türk Hava Yolları ile gerçekleştirdiği uçuşlarda SAF kullanımını destekleyerek kapsam 3 emisyonlarını azaltma fırsatı elde etmektedir. Yapılan anlaşmalar doğrultusunda Türk Hava Yolları tarafından gerçekleştirilen SAF kaynaklı emisyon azaltımları, sektörel metodolojilere uygun biçimde hesaplanmakta, bağımsız denetim sürecine tabi tutularak sertifikalandırılmakta ve güvence raporlarıyla birlikte ilgili kurumsal müşterilere sunulmaktadır.

Kısa, Orta ve Uzun Vadede Finansal Performansın ve Nakit Akışlarının Değişimi
Riskin öngörülen finansal etkilerinde de açıklandığı üzere, SAF'ın düzenlemeler kapsamında tahmini maliyeti, minimum ve maksimum olmak üzere iki ayrı senaryoda analiz

Strateji

edilmiştir. Aynı analiz çerçevesinde, minimum fiyatın ele alındığı senaryoda ilgili riskin kısa ve orta vadede finansal durum, finansal performans ve nakit akış üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Bu temel bulgular doğrultusunda, SAF yakıtında maksimum tahmini fiyatın oluşma ihtimali üzerinden yapılan analizlerde finansal performans üzerinde kısa vadede bir etki beklenmemekle birlikte, orta vadede "Yüksek/Öncelikli" kategorisinde bir risk oluşabileceği değerlendirilmiştir. Bu riskin gerçekleşmesi durumunda, kâr veya zarar tablosunda yer alan "Satışların Maliyeti"nde (Finansal Raporun 23 ve 27. dipnotlarında yer alan akaryakıt maliyetinde) artış olacaktır.

Ayrıca, bu riske karşı alınan başlıca önlemler olan verimlilik artışı, bilet fiyatlarında düzenleme ve buna bağlı talep değişiklikleri de dikkate alındığında, kâr veya zarar tablosunda hasılat üzerinde potansiyel bir değişiklik söz konusu olabilir. Bu bağlamda, tüm bu etkiler sonucunda orta vadede "Sürdürülen Faaliyetler Dönem Karı"nda yaklaşık %3'lük bir düşüş öngörülmektedir.
(TSRS 2, 16d)

Karşılaştırmalı Bilgi

2024 yılı TSRS raporunda riskin çerçevesi, ReFuelEU Aviation, Birleşik Krallık'ta yürürlüğe girmesi beklenen SAF yükümlülükleri üzerinden kurulmuş, SAF arzının ölçeklenmesi ve maliyeti riskin ana etki kanalları olarak ele alınmıştı.

2025 raporlama yılında ise ReFuelEU Aviation ve Birleşik Krallık SAF Mandate kapsamında minimum harman oranlarının devreye girmesiyle birlikte riskin izleme kapsamı güncel veri setleriyle güçlendirilmiş; Türkiye'de yürürlüğe girmesi planlanan düzenleme de ele alınmıştır. Düzenlemeler henüz başlamadığı için bir önceki raporlama döneminde bulunmayan finansal etki, mevcut raporlama döneminde önemlilik eşiğinin altında kalmıştır. 2025 yılında yurt içi SAF tedariki ve iş birliği çerçevelerine ilişkin duyurulan adımlar, riskin yönetimi kapsamında tedarik seçeneklerinin çeşitlendirilmesine ve tedarik sürekliliğinin güçlendirilmesine yönelik uygulama örnekleri olarak öne çıkmaktadır.

RİSK NO: GR2

Karbon kredisi fiyatlarının artması ve kredi fiyatlarındaki belirsizlikler

Tanım: Karbon fiyatlandırması, emisyon ticaret sistemleri ve uluslararası dengeleme mekanizmaları, Grup'un uyum maliyeti yapısında ve maliyet yönetimi süreçlerinde değişkenlik yaratabilecek bir geçiş iklim risk alanıdır. Bu risk alanı, farklı coğrafyalarda uygulanan karbon fiyatlandırma mekanizmaların emisyonların izlenmesi, raporlanması ve doğrulanması (MRV) gibi benzer teknik süreçler içermesine karşın; kapsamların, uyum araçlarının ve kredi birimlerinin farklı olması ve birim fiyatlardaki belirsizlikler nedeniyle yönetimsel ve finansal planlama gereksinimlerini artırabilmesi üzerinden şekillenmektedir.

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) tarafından geliştirilen Uluslararası Havacılık için Karbon Dengeleme ve Azaltma Planı (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation- CORSIA) maliyetindeki belirsizlikler Grup için bir yasal ve pazar riskini teşkil eder. CORSIA kapsamında, offset yükümlülüğü 2019 yılına göre sektörel büyümeye dayalı olarak hesaplanmakta; ilgili yıl emisyonlarına ICAO tarafından yayımlanan yıllık Sektör Büyüme Faktörü'nün (Sector's Growth Factor - SGF) uygulanması yoluyla belirlenmektedir. Bu yapı, yükümlülük seviyesinin yalnızca Grup operasyonlarına değil, küresel sektör büyüme dinamiklerine de bağlı olarak değişkenlik göstermesine neden olmaktadır.

CORSIA'ya uygun emisyon birimlerinin (CORSIA Eligible Emissions Units - CORSIA EEUs) maliyeti ve erişilebilirliği, ICAO tarafından onaylanan programlar ile ev sahibi ülkelerin yetkilendirme (Letter of Authorization - LoA) süreçlerine bağlıdır. Bu süreçler, Paris Anlaşması'nın 6. Maddesi çerçevesinde çifte sayımın önlenmesini amaçlamakta olup, uygulamadaki idari belirsizlikler arz kısıtı ve fiyat belirsizliği riskini artırmaktadır.

Yine bu risk kapsamında, emisyon ticaret sistemleri (ETS) kapsamında kullanılan tahsisatların birim fiyatları, piyasa arz-talep dengesi, ücretsiz tahsisat miktarları ve düzenleyici revizyonlara bağlı olarak giderek artan bir eğilimde dalgalanabilmektedir..

Zaman Dilimi: Kısa/Orta/Uzun

İş Modeli ve Değer Zinciri Üzerindeki Etkiler

Söz konusu risk alanı, uçuş operasyonlarından kaynaklanan emisyonların düzenleme bazlı maliyet bileşenlerine dönüşmesi üzerinden değer zincirini etkileyebilmektedir. Etkiler, karbon maliyeti planlaması, karbon kredisi tedariki ile teslim yükümlülüklerinin yerine getirilmesi gibi başlıklarda yoğunlaşmaktadır.

Piyasa bazlı mekanizmalar kapsamında MRV yapısının güçlü şekilde işletilmesi, raporlanan verinin doğruluğunu ve uyum süreçlerinin tutarlılığını destekler. CORSIA ve emisyon ticaret sistemleri (EU- ETS, UK- ETS, CH- ETS) kapsamında gerçekleşen uçuşlardan kaynaklanan emisyonlara yönelik izleme planlarının hazırlanması, yetkili otoritelerce onaylanması, yıllık emisyon raporlaması ve üçüncü taraf doğrulama adımları yönetim yaklaşımının temel bileşenleridir. Ayrıca, CORSIA kapsamında yıllık SGF değerinin yayımlanması ve CORSIA uygun emisyon birimlerine ilişkin LoA süreçlerindeki gelişmeler, offset ihtiyacının belirlenmesi ve piyasa koşullarının izlenmesi açısından planlama süreçlerinde dikkate alınmaktadır. ETS tahsisatlarının birim fiyatlarına yönelik beklentiler ve düzenlemeler de titizlikle takip edilmektedir. Bu durum, uyum maliyetlerinin zamanlaması ve nakit akışı planlaması açısından ek bir yönetim gereksinimi doğurmaktadır.

Mevcut Finansal Etkiler

2025 raporlama yılında CORSIA başta olmak üzere karbon fiyatlandırması, dengeleme yükümlülükleri ve karbon kredisi piyasasındaki fiyat dinamiklerinin finansal göstergeler üzerindeki etkisi, Grup'un risk değerlendirme yaklaşımı içinde finansal etki büyüklüğü ve önemlilik eşikleri dikkate alınarak izlenmiştir. Bu risk alanının finansal etkisi, düzenleme kapsamının coğrafi dağılımına, uyum yükümlülüklerinin başlama tarihlerine, karbon fiyat seviyelerine ve kredi piyasasındaki arz koşullarına bağlı olarak dönemsel farklılaşma gösterebilmektedir. CORSIA kapsamında SGF gibi parametrelerin yayımlanması ve emisyon birimlerinin kullanılabilirliğini etkileyen LoA süreçleri, 2025 raporlama yılında nicel değerlendirmelerin daha yapılandırılmış biçimde ele alınmasına imkân sağlayabilmektedir. Bu çerçevede, finansal etkinin raporlama kapsamında sayısallaştırılması ve uygun sunum yaklaşımının belirlenmesi, ilgili düzenleyici parametreler ve piyasa göstergeleri doğrultusunda ihtiyatlı varsayımlar kullanılarak değerlendirilmiştir. Raporlama yılında karbon fiyatlandırma mekanizmaları uygulayan ülkelerin artması riski karşısında Grup'un finansal durum tablosunda 2.630 TL (61 USD) (finansal raporun 20 numaralı karşılıklar, koşullu varlık ve borçlar dipnotunda açıklanan diğer uzun vadelik karşılıklar bölümünde) karşılık ayrılmış olup, kâr veya zarar tablosunda bulunan "Satışların Maliyeti"nde gider yazılmıştır, henüz gerçekleşen bir ödeme olmadığı için nakit akışları üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır.
(TSRS 2, 15a, 16a)

Öngörülen Finansal Etkiler

Kısa ve orta vadede CORSIA'nın fazları ve kapsamı, raporlama takvimi, CORSIA'ya uygun sertifikasyon programları, projeleri ile CORSIA'ya uygun emisyon kredilerinin arzı uyum maliyetlerinin seviyesini ve bileşimini etkileyebilecek parametreler arasında yer almaktadır. CORSIA kapsamında offset ihtiyacının hesaplanması, ilgili yıl emisyonlarına SGF gibi yıllık parametrelerin uygulanması ve düzenleme kapsamındaki diğer girdilerin dikkate alınmasıyla yürütülmektedir. CORSIA uygun emisyon birimlerinin arzı; ICAO tarafından onaylanan kredi programlarının sınırlı sayıda olması, Paris Anlaşması Madde 6 uyumu ve LoA süreçlerine bağlı olarak şekillenmektedir. Buna ek olarak, gönüllü karbon kredisi piyasasındaki değişken fiyat seviyeleri ve belirsizlik, uyum maliyetlerinin dönemsel görünümünde belirleyici olabilmektedir. Karbon kredi fiyatlarındaki belirsizlikler, Grup'un doğrudan faaliyetleri kapsamında ödemek zorunda kalacağı karbon ücretlerinde ve mali yükümlülüklerinde artışa neden olabilecektir.
(TSRS 2, 15b, 13a&b)

İlgili riskin kısa, orta ve uzun vadede finansal durum, finansal performans ve nakit akışında önemli bir etkisi bulunmamakla beraber CORSIA uyumlu üçüncü taraf projelere ödeme yapılması durumunda kâr veya zarar tablosunda bulunan "Satışların Maliyeti"nde (finansal raporda bulunan 23. Dipnot Niteliklerine Göre Giderler ile 27. Dipnot Satışların Maliyetinde ayrı bir başlık olarak), projelerin Grup tarafından yapılması durumunda "Maddi ve Maddi Olmayan Duran Varlıklar" gruplarında artış olması beklenmektedir.
(TSRS 2, 15b)"

Defter Değerlerinde Önemli Düzeltme Potansiyeli Taşıyan İklim Riskleri

Karbon fiyatlandırma düzenlemelerinin Grup tarafından yapılması sebebiyle, finansal durum tablosu üzerinde bulunan "Maddi Duran Varlıklar" ve "Maddi Olmayan Duran Varlıklar" gruplarında artış olma ihtimali bulunmaktadır. Mevcut raporlama dönemindeki duran varlıklarda bir düzeltme ihtiyacı bulunmamaktadır.
(TSRS 2, 16a&b)

İklim Stratejisiyle Uyumlu Yatırım, Elden Çıkarma ve Finansman Planları

Grup, CORSIA kapsamında karşılaşabileceği kredi risklerini etkin bir şekilde yönetmek ve düzenleyici belirsizlikleri minimize etmek amacıyla çok boyutlu bir yaklaşım benimsemektedir. Bu yaklaşımla hem çevresel sürdürülebilirliği desteklemeyi hem de uzun vadeli maliyet kontrolünü sağlamayı hedeflemektedir. Yüksek yakıt verimliliğine sahip yeni nesil uçaklara ve SAF'a yatırım yaparak, karbon emisyonlarını düşürmekte ve dolayısıyla karbon kredisi ihtiyacını azaltmaktadır. Ayrıca, karbon piyasasındaki gelişmeleri yakından takip ederek ve uygun fiyatlı, kaliteli karbon kredilerine erişimi hedeflemektedir.

Strateji

Finansal risk yönetimi ve portföy çeşitlendirmesi yoluyla karbon kredisi piyasasındaki arz-talep dengesindeki belirsizliklere karşı korunma stratejisini değerlendirmektedir. Düzenleyici değişikliklere uyum sağlamak amacıyla, uluslararası ve bölgesel gelişmeleri takip ederek operasyonel ve stratejik planlarını güncellemekte, böylece CORSIA ve diğer karbon düzenlemelerine tam uyum sağlamaktadır. Bu yaklaşım, karbon kredisi fiyatlarının artması ve gelecekteki fiyat dalgalanmalarına karşı korunmaya yardımcı olacaktır. (TSRS 2, 16c&d)

2025 yılında, T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Orman Genel Müdürlüğü ile doğa temelli çözümler odağında ağaçlandırma ve ormancılık alanında kapsamlı bir iş birliği protokolü imzalanmıştır. Bu protokol, karbon yutak alanlarının artırılması ve çevresel etkilerin doğa temelli yaklaşımlarla azaltılması hedefleriyle yapılandırılmış, belirlenen bölgelerde ağaçlandırma faaliyetlerinin desteklenmesi ve bu çalışmaların görünürlüğünün artırılması gibi unsurları içermiştir. Bu tür girişimler, karbon maliyeti ve uyum yükümlülükleri bağlamında dengeleme yaklaşımını destekleyen tamamlayıcı araçlar olarak konumlandırılmaktadır.

CORSIA kapsamında kullanılabilecek karbon kredilerine erişim olanakları, piyasa koşulları ve düzenleyici gelişmeler çerçevesinde izlenmektedir. Bu kapsamda, kredi arzına, fiyat oluşumuna ve idari süreçlere ilişkin güncel değerlendirmelerin yapılabilmesi amacıyla piyasa paydaşlarıyla temaslar sürdürülmektedir. Bu faaliyetler, belirli bir iş birliği veya tedarik taahhüdü içermemekte olup, uyum maliyetlerinin etkin yönetimine yönelik hazırlık ve değerlendirme çalışmaları kapsamında yürütülmektedir.

IATA'ya göre 2025 yılı sonu itibarıyla hava yolları, CORSIA uyum yükümlülükleri kapsamında gerekli olan CORSIA uygun emisyon

birimlerinin yalnızca sınırlı bir bölümünü temin edebilmiştir. Temel neden, Paris Anlaşması kapsamında ülkeler tarafından raporlanan krediler ile CORSIA kapsamında hava yolları tarafından kullanılacak krediler arasındaki transferi düzenleyen ve çifte sayımı önlemeyi amaçlayan idari süreçlerdir. CORSIA kapsamında kullanılacak krediler için ev sahibi ülkelerden LoA alınması gerekmekte olup, bu süreçte yaşanan belirsizlikler piyasanın arz yapısını sınırlamaktadır. Şirket, söz konusu belirsizliklerin azaltılmasına yönelik resmi temaslarını sürdürmektedir.

Kısa, Orta ve Uzun Vadede Finansal Performansın ve Nakit Akışlarının Değişimi

Riskin öngörülen finansal etkisinde de detaylandırıldığı üzere, 2035 yılına kadar uygulanması planlanan CORSIA'ya uygun emisyon birimlerinin arz ve talep tarafındaki belirsizlikler nedeniyle finansal tablo etkilerinde önemli belirsizlikler bulunmaktadır.

CORSIA uyumlu üçüncü taraf projelere ödeme yapılması söz konusu olursa, bu durum kâr veya zarar tablosunda yer alan "Satışların Maliyeti" kaleminde (finansal rapordaki 23. dipnot - Niteliklerine Göre Giderler ile 27. dipnot - Satışların Maliyeti başlığı altında) bir artışa neden olacaktır.

Aynı zamanda bu projelerin doğrudan Grup tarafından gerçekleştirilmesi durumunda, "Maddi ve Maddi Olmayan Duran Varlıklar" gruplarında artış yaşanması beklenmektedir. (TSRS 2, 16d)

Karşılaştırmalı Bilgi

2024 yılı TSRS raporunda, söz konusu geçiş riskinin finansal etkisi; ulusal ve uluslararası düzenlemeler, SGF, LoA ve CORSIA uygun emisyon birimlerinin fiyatlarına ilişkin belirsizliklerin yüksek olması nedeniyle nicel olarak açıklanmamıştır. 2025 raporlama yılında yaşanan güncel gelişmeler, söz konusu riske ilişkin belirsizlikleri nispeten azaltmış, riskin finansal etkisine yönelik tahminleri daha sağlam bir zeminde değerlendirilmesine imkân tanımıştır. Riskin mevcut raporlama dönemi finansal etkisinin önemlilik eşiğinin altında ihmal edilebilir seviyede olduğu değerlendirilmiştir.

Fiziksel Riskler

RİSK NO: FR1

Ortalama Sıcaklıkların Artışı - (Kronik)

Tanım:
Ortalama atmosfer sıcaklığının artmasına bağlı olarak hava yoğunluğunun azalması sebebiyle uçakların kalkış, seyir ve tırmanma aşamalarında daha yüksek itme gücüne ihtiyaç duymasına ve bunun sonucunda yakıt tüketiminin artmasına neden olabilecek kronik bir fiziksel iklim riskidir ortaya çıkmaktadır. Ayrıca ortalama sıcaklıkların artması, park halindeki uçaklarda kabin ve sistem soğutma ihtiyacını artırarak yer operasyonlarında GPU veya APU güç ünitelerinin kullanımının artmasına, buna bağlı olarak daha yüksek enerji tüketimine yol açabilmektedir. Bu etkiler birlikte değerlendirildiğinde, operasyonel verimlilik, yakıt maliyetleri ve yerde enerji tüketimi üzerinden maliyet yönetimi süreçlerine yansıyabilecek bir kronik fiziksel iklim riski ortaya çıkmaktadır. Bu iklim risk değerlendirmesi, iklim senaryo analizleri kapsamında 1,5°C ile uyumlu SSP1-2.6 iyimser senaryolar ile sıcaklık artışının 3 ila 4°C üzerinde seyrettiği SSP5-8.5 kötümser senaryoların birlikte ele alınması yoluyla yürütülmektedir.

Zaman Dilimi: Orta/Uzun

İş Modeli ve Değer Zinciri Üzerindeki Etkiler

Riskin temel etki kanalı, uçuş operasyonlarında artan yakıt gereksinimlerinde ve yer operasyonunda enerji tüketiminde ortaya çıkabilecek değişimler üzerinden şekillenmektedir. Ortalama sıcaklık artışları, uçuş performansı, yakıt planlaması ve yeni nesil filo göstergeleri üzerinde izlenmesi gereken bir değişken olarak öne çıkmakta, bu durum özellikle uçak tahsis ve rota planlama süreçlerinde daha detaylı bir planlama ihtiyacını gündeme getirmektedir. Park halindeki uçaklarda soğutma ihtiyacının artması ise yer operasyonlarında GPU güç ünitesi enerjisi kullanımı, ekipman planlaması ve yer hizmetleri süreçleri açısından dikkate alınan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. İklim senaryo analizlerinde kullanılan SSP1-2.6 ile SSP5-8.5 senaryoları çalışılarak ortaya koyulan sıcaklık artış senaryoları, orta ve uzun vadede operasyonel parametrelerde gözlenebilecek değişimlere ilişkin risk etkenlerinin daha sistematik şekilde değerlendirilmesini desteklemektedir.

Bu çerçevede, Grup'un operasyon planlama ve alternatif enerji kaynağı tahsisi süreçlerini destekleyen dijitalleşme adımları, hava koşullarına bağlı operasyonel değişkenliğin daha etkin yönetilmesine katkı sunabilecek tamamlayıcı araçlar olarak konumlandırılmaktadır. 2025 yılında Grup'un bilgi teknolojileri iştiraki tarafından yürütülen yapay zekâ uygulamalarının, operasyonlara ilişkin öngörü üretme, uçak atamalarını optimize etme, yerde kalış sürelerini ve zamanında kalkış performansını tahminleme gibi alanlarda kullanıldığı kamuya açık şekilde paylaşılmıştır. (TSRS 2, 15b, 13a&b)

Mevcut Finansal Etkiler

Raporlama döneminde ortalama atmosfer sıcaklığındaki artış değişimi nedeniyle uçaklardaki yakıt tüketimi ve park halindeki uçakların GPU kullanımındaki değişime ilişkin yapılan maliyet analizi sonucunda bu fiziksel risklerin Grup'un finansal durumu, finansal performansı ve nakit akışları üzerinde önemli bir etki oluşturmadığını göstermektedir. (TSRS 2, 15a, 16a)

Öngörülen Finansal Etkiler

Orta ve uzun vadede ortalama sıcaklık artış trendinin devam etmesi halinde, uçuş safhalarında yakıt tüketimi üzerinde yukarı yönlü bir baskı oluşması ve yerde soğutma ihtiyacına bağlı enerji tüketiminin artması söz konusu olabilmektedir. Bu etkiler, operasyon hacmi ve fiyat seviyeleriyle birlikte değerlendirildiğinde maliyet bileşenlerinde değişim yaratabilecek niteliktedir. İlgili fiziksel iklim riskinin iyimser senaryo olan SSP1-2.6 ve kötümser senaryo olan SSP5-8.5 senaryoları baz alınarak hesaplanan maliyetlerinde finansal tablo kısa, orta ve uzun vadede finansal durum, performans ve nakit akış üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Önemlilik seviyesinin üstüne çıkması durumunda kâr veya zarar tablosunda bulunan Satışların Maliyetini (23. Dipnotta bulunan Niteliklerine Göre Giderler ve 27. Dipnotta bulunan Satışların Maliyet tablosunda bulunan Akaryakıt Giderleri ve Yer Hizmetleri Giderlerini) etkilemesi beklenmektedir. (TSRS 2, 15b)

Bu risk alanına ilişkin değerlendirmeler, iklim senaryo analizleri ve operasyonel göstergeler kullanılarak düzenli aralıklarla güncellenmektedir. 2025 yılında operasyonlara ilişkin öngörü üretme ve planlama kabiliyetini geliştirmeye yönelik yapay zeka uygulamalarının devreye alınması, yer süreleri ve zamanında kalkış performansı gibi göstergelerde proaktif yönetim kapasitesini güçlendiren bir unsur olarak izlenmektedir. (TSRS 2, 15b)

Defter Değerlerinde Önemli Düzeltme Potansiyeli Taşıyan İklim Riskleri

Ortalama sıcaklık artışına bağlı bu fiziksel risk alanının, raporlama yılı değerlendirmesi kapsamında finansal durum tablosunda yer alan varlıkların defter değerinde herhangi bir dönemde bir etki beklenmemektedir. (TSRS 2, 16a&b)

Strateji

İklim Stratejisiyle Uyumlu Yatırım, Elden Çıkarma ve Finansman Planları

Grup, operasyonel verimliliğin artırılması ve yakıt tüketiminin etkin yönetimi amacıyla filo modernizasyonu yaklaşımını sürdürmektedir. Bu kapsamda 2025 yılında kamuya açık şekilde duyurulan yeni uçak alım anlaşmaları, filonun yeni nesil uçaklarla yenilenmesini ve uzun vadeli büyüme hedeflerinin desteklenmesini amaçlamaktadır. Grup içerisinde yakıt politikasına ilişkin çalışmalar yürütülmekte, yakıt tüketimi izlenmekte ve tüketimin azaltılmasına yönelik stratejiler geliştirilmektedir. Ayrıca uçuş rotalarını hem planlamada hem de uçuş esnasında dinamik olarak optimize etmek için gelişmiş veri analitiği kullanan uçuş planlama yazılımı uygulaması, Şirket uçuş plan sistemine entegre şekildedir. Söz konusu adımlar, birim yakıt tüketiminin azaltılması, operasyonel esnekliğin güçlendirilmesi ve çevresel etkinin kademeli olarak iyileştirilmesi hedefleriyle uyumlu bir çerçeve sunmaktadır.

Bakım ve operasyonel hazırlık kapasitesinin geliştirilmesi kapsamında, 2025 raporlama yılında İstanbul Havalimanı'nda geniş gövde motorlarına yönelik bakım kabiliyetini artıracak yeni bir motor bakım merkezine ilişkin anlaşma duyurulmuştur. Bu yatırım, bakım planlamasında esnekliği artırmayı ve operasyonların kesintisiz yürütülmesini destekleyen teknik altyapıyı güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Yer operasyonları ve bakım altyapısı tarafında, enerji ve kaynak verimliliğini destekleyen uygulamalar sürdürülmektedir. Meydanlarda GPU enerjisi yerine alternatif kaynak olarak körük enerjisi kullanarak hem maliyet hem de emisyon azaltımı sağlanmaktadır. İstanbul Havalimanı tesislerinde yağmur suyu toplama ve güneş enerjisinden yararlanma uygulamaları ile LEED sertifikasyonu, enerji tüketimi ve kaynak yönetimi perspektifini güçlendiren tamamlayıcı unsurlar olarak değerlendirilmektedir.
(TSRS 2, 16c&d)

Kısa, Orta ve Uzun Vadede Finansal Performansın ve Nakit Akışlarının Değişimi

Riskin öngörülen finansal etkisinde de belirtildiği üzere, fiziksel iklim riskleri iyimser senaryo olan SSP1-2.6 ve kötümser senaryo olan SSP5-8.5' e göre analiz edilmiş ve bu risklerin kısa ve orta vadede finansal durum, finansal performans ve nakit akış üzerindeki etkilerinin önemlilik seviyesinin altında kaldığı tespit edilmiştir.

Bununla birlikte, söz konusu risklerin önemlilik seviyesinin üzerine çıkması durumunda, kâr veya zarar tablosunda yer alan "Satışların Maliyeti" kaleminde (23. Dipnot - Niteliklerine Göre Giderler ve 27. Dipnot - Akaryakıt Giderleri ve Yer Hizmetleri Giderleri) bir artış oluşması beklenmektedir.
(TSRS 2, 16d)

Karşılaştırmalı Bilgi

2024 yılı TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nda ortalama sıcaklık artışı nedeniyle ortaya çıkan iki adet FR1 ve FR4 kronik fiziksel iklim riskleri, uçuş safhasında performansa bağlı yakıt tüketimi ile yerde park halindeki uçaklarda soğutma ihtiyacına bağlı enerji tüketimi temaları üzerinden ayrı ayrı başlıklar halinde görünür kılınmıştı. Risklerin 2024 Raporlama yılında Finansal etki değerlendirmesi önemlilik eşiği altında sonuçlanmıştı.

2025 raporlama yılında ise bu iki fiziksel iklim riski oluşum nedeni olan ortalama sıcaklıkların artışından kaynaklanması sebebi benzer iklim risk kategorisi kapsamında olması ve oluşum nedeni ile benzer kaynaklardan ortaya çıkması sebebi ile 2025 raporlama yılında tek bir bütünleşik fiziksel risk başlığı FR1 altında sunulmasına karar verilmiştir. 2025 Raporlama yılında da FR1 Riskinin Grup'un finansal durumu, finansal performansı ve nakit akışları üzerinde önemli bir etki oluşturmadığı değerlendirilmiştir.

RİSK NO: FR2

Aşırı Hava Olaylarının Sıklığı ve Şiddetindeki Artışlar (fırtınalar ve ekstrem sıcaklıklar) - (Akut)

Tanım:
Aşırı hava olaylarının sıklığı ve şiddetindeki artış, şiddetli yağışlar ve gök gürültülü fırtınalar (oraj vb.) Grup operasyonları için orta ve uzun vadede önemli etkisi olabilecek fiziksel iklim riskini teşkil etmektedir. Bu durum, uçuş iptalleri, divertler (yönlendirme) ve rötarlar (gecikme) gibi doğrudan uçuş operasyonlarını etkileyip, operasyonel maliyetlerin artmasına neden olabilir. Ekstrem sıcak gün sayısındaki artışlar kalkış performansı, kalkış yük ağırlığı ve pist performansı gibi parametreler üzerinden kalkış kriterlerini daha hassas hale getirebilmekte ve uçaktaki payload (yük) kaybına neden olarak gelir yönetimi üzerinde etkiler yaratabilmektedir. 2024 raporlamasında ayrı başlıklarda ele alınan şiddetli hava olayları ile ekstrem sıcaklık temaları, 2025 raporlama yılında operasyonel etki kanallarının bütünleşik şekilde değerlendirilmesi amacıyla tek bir akut fiziksel risk başlığı altında sunulmaktadır. Risk değerlendirmesi, iklim senaryo analizleri kapsamında 1,5°C ile uyumlu senaryolar SSP1-2.6 iyimser senaryo ile sıcaklık artışının 3 ila 4°C üzerinde seyrettiği SSP5-8.5 kötümser senaryo ile birlikte ele alınması yoluyla yürütülmektedir.

Zaman Dilimi: Orta/Uzun

İş Modeli ve Değer Zinciri Üzerindeki Etkiler

Riskin temel etki kanalı, operasyonların kesintisiz yürütülmesi ve uçuş performans parametrelerinin yönetimi üzerinden şekillenmektedir. Şiddetli hava koşullarında uçuş iptalleri, uçuş planı revizyonu, alternatif meydan planlaması ve uçuş ağında geçici düzenlemeler gündeme gelebilmekte, bu durum ekip planlaması, yer hizmetleri, bakım onarım planlaması ve müşteri hizmetleri süreçlerinde koordinasyon ihtiyacını artırabilmektedir. Ekstrem sıcak gün sayısındaki artış koşullarında ise kalkış anında atmosferik sıcaklık, irtifa, kalkış ağırlığı ve pist koşulları kriterlerinin birlikte yönetilmesi önem kazanmakta, gerekli durumlarda yük ve denge yönetimi, sefer planlamasında tarife yönetimi gelir yönetimi operasyonel optimizasyon ihtiyacı doğabilmektedir.

Grup, aşırı hava olayları yönetiminde meteorolojik hazırlık ve operasyonel koordinasyonu destekleyen uygulamaları sürdürmektedir. Yoğun kar yağışı sezonu öncesinde Meteorolojik Acil Durum toplantılarına katılım sağlanmakta, fırtına ve yağış periyoduna göre uçuş ve zaman sayılarının regüle edilmesi ve alternatif meydanların belirlenmesi gibi başlıklar düzenli olarak değerlendirilmektedir. Şiddetli hava olayları öncesinde kapsam ve periyodu içeren uyarı ikaz mesajları ilgili birimlerle paylaşılmakta, ayrıca uçuş rotalarının planlama aşamasında ve uçuş esnasında dinamik olarak optimize edilmesini destekleyen uçuş planlama yazılımı ile hava durumu farkındalığını artırmaya yönelik eWAS uygulaması kullanılmaktadır. İklim senaryo analizlerinde kullanılan SSP1-2.6 ve SSP5-8.5 senaryoları altında ortaya konan sıcaklık senaryoları, aşırı hava olaylarının sıklığı ve şiddeti ile ekstrem sıcaklık koşullarına ilişkin risk sürücülerinin orta ve uzun vadeli operasyon planlamasında sistematik şekilde değerlendirilmesini desteklemektedir.
(TSRS 2, 15b, 13a&b)

Mevcut Finansal Etkiler

Raporlama döneminde gerçekleştirilen uçuş operasyon verileri ve operasyonel performans göstergelerine dayalı analizler, aşırı hava olaylarının sıklığı ve şiddetindeki artışları ile beraber ekstrem sıcak gün sayısının artması risklerinin Grup'un finansal durumu, finansal performansı ve nakit akışları üzerinde önemli bir etki oluşturmadığını göstermektedir.
(TSRS 2, 15a, 16a)

Öngörülen Finansal Etkiler

İlgili fiziksel iklim riskinin iyimser senaryo olan IPCC SSP1-2.6 ve kötümser senaryo olan IPCC SSP5-8.5 senaryoları baz alınarak hesaplanan gelir kaybının kısa, orta ve uzun vadede finansal durum, finansal performans ve nakit akış üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır Önemlilik seviyesinin üstüne çıkması durumunda kâr veya zarar tablosunda bulunan Satışların Maliyetini (23. Dipnotta bulunan Niteliklerine Göre Giderler ve 27. Dipnotta bulunan Satışların Maliyet tablosunda bulunan Bakım Giderleri) ile Hasılatı (26. Dipnot bulunan Hasılat tablosunda Yolcu ve Kargo Gelirleri) etkilemesi beklenmektedir.
(TSRS 2, 15b)

Defter Değerlerinde Önemli Düzeltme Potansiyeli Taşıyan İklim Riskleri

Aşırı hava olaylarının artan sıklığı ve şiddeti ile ekstrem sıcaklıkların operasyonlara etkisi kaynaklı bu risk alanının, raporlama yılı değerlendirmesi kapsamında finansal tablolarda yer alan varlıkların defter değerlerinde doğrudan bir düzeltme ihtiyacı oluşturması beklenmemektedir.
(TSRS 2, 16a&b)

İklim Stratejisiyle Uyumlu Yatırım, Elden Çıkarma ve Finansman Planları

Grup, aşırı hava olaylarının operasyonlara etkisini azaltmaya ve kesinti yönetimi kapasitesini güçlendirmeye yönelik olarak operasyon kontrol merkezinin durum farkındalığını ve toparlanma yönetimi kabiliyetini artıran uygulamalarını geliştirmektedir. Bu yaklaşım, şiddetli hava olayları gibi gün içi operasyon değişkenliğinin arttığı durumlarda alternatif senaryoların hızlı değerlendirilmesini ve operasyonel kararların tutarlılığını desteklemektedir.

Meteorolojik hazırlık tarafında Meteorolojik Acil Durum toplantılarına katılım, risk dönemlerinde kapasite planlamasının regüle edilmesi, alternatif meydan planlaması ve birimler arası uyarı mekanizmaları düzenli bir uygulama seti olarak sürdürülmektedir. Uçuş planlama yazılımı ile hava durumu farkındalığına yönelik eWAS uygulaması, aşırı hava koşullarında operasyon planlama ve risk azaltım kararlarını destekleyen araçlar arasında yer almaktadır.
(TSRS 2, 16c&d) Grup'un yatırım ve süreç iyileştirmeleri, iklim senaryo analizlerinde kullanılan SSP1-2.6 ve SSP5-8.5 senaryolarının işaret ettiği uzun vadeli risk sürücülerine karşı operasyonel dayanıklılığı artırmaya yönelik tamamlayıcı bir çerçeve sunmaktadır.

Strateji

Kısa, Orta ve Uzun Vadede Finansal Performansın ve Nakit Akışlarının Değişimi

Riskin öngörülen etkisinde de belirtildiği üzere, ilgili fiziksel iklim riski IPCC'nin iyimser senaryo olan SSP1-2.6 ve kötümser senaryo olan SSP5-8.5' e göre analiz edilmiş ve bu riskin kısa ve orta vadede finansal durum, finansal performans ve nakit akış üzerinde bir etkisi bulunmadığı değerlendirilmiştir. Öngörülen etkide de açıklandığı üzere, riskin önemlilik eşiğini aşması halinde kâr veya zarar tablosunda yer alan Satışların Maliyeti (23. dipnot - Niteliklerine Göre Giderler; 27. dipnot - Bakım Giderleri) ve Hasılat (26. dipnot - Yolcu ve Kargo Gelirleri) kalemlerinde etkiler beklenmektedir.
(TSRS 2, 16d)

Karşılaştırmalı Bilgi

2024 yılı TSRS raporunda aşırı hava olayları iki ayrı FR2 ve FR3 akut fiziksel risk başlığı altında sunulmuştu. Birinci başlık şiddetli hava olaylarından yağışların artış sıklığı doğrudan uçuş operasyonlarını etkilemesi odağında, ikinci başlık ise aşırı hava olayları içinde ekstrem sıcaklıkların kalkış performansı üzerindeki etkileri odağında ele alınmıştı. Risklerin 2024 Raporlama yılında Finansal etki değerlendirmesi önemlilik eşiği altında sonuçlanmıştı. 2025 raporlama yılında, bu iki tema aşırı hava olayları kategorisine giren şiddetli fırtınalar ile ekstrem sıcak günler temalarının, benzer iklim risk kategorisi kapsamında olması ve oluşum nedeni ile benzer kaynaklardan ortaya çıkması sebebi ile 2025 raporlama yılında tek bir bütünleşik fiziksel risk başlığı altında FR2 olarak sunulmuştur. 2025 Raporlama yılında da FR2 Riskinin Grup'un finansal durumu, finansal performansı ve nakit akışları üzerinde önemli bir etki oluşturmadığı değerlendirilmiştir.

Fırsatlar

FIRSAT NO: 1

Filo dönüşümü ve operasyonel verimlilik uygulamalarının stratejik hedefler doğrultusunda sürdürülebilirlik odaklı iş modelinde bütünleşmesi

Tanım:
Havacılık sektöründe yakıt tüketimi, operasyonel maliyetlerin en büyük kalemlerinden biri olup, uçuş operasyonlarından kaynaklanan Kapsam 1 emisyonlarının da başlıca kaynağıdır, Yeni nesil uçaklar, önceki modellere kıyasla %15-20 oranında daha düşük yakıt tüketimi ile çevresel etkilerin azaltılmasına ve finansal performansa olumlu katkı sağlamaktadır.

Grup'un Stratejik Planı dahilindeki büyüme hedefleri doğrultusunda yeni nesil uçaklara yatırım yapılmaktadır. Filo büyüklüğü göz önüne alındığında full service network taşıyıcılar arasında en genç uçak filolarından birine sahip olan Grup filosunun, 2035 yılına kadar tamamının yeni nesil uçaklardan oluşması, böylelikle operasyonel verimliliğimizin pekiştirilmesi hedeflenmektedir. (YK Faaliyet Raporu, 3Ç2025) Bu doğrultuda THY, çevresel taahhütleriyle uyumlu ve finansal dayanıklılığını destekleyen filo modernizasyonu ve yakıt verimliliği programını kritik bir dönüşüm alanı olarak görmektedir. Bu fırsat, yeni nesil uçaklara erişim kapasitesinin, filo modernizasyonu ve operasyonel yakıt verimliliği uygulamalarının sürdürülebilir büyüme odaklı stratejimizi desteklemesini kapsamaktadır.

Zaman Dilimi:
Kısa/Orta/Uzun

İş Modeli ve Değer Zinciri Üzerindeki Etkiler

Filo dönüşümü ve yakıt verimliliği odaklı uygulamalar, THY'nin iş modeline entegre bir dönüşüm alanı olarak konumlandırılmıştır. Yeni nesil uçak yatırımları ve verimlilik projeleri, 2033 vizyonu çerçevesinde belirlenen stratejik odakları beslemekte, iş modeli ve değer zincirinin farklı aşamalarında etkisini göstermektedir. Uçak tedarikinden uçuş operasyonlarına, bakım-onarımdan yer hizmetlerine kadar çeşitli iş süreçleri bu sürdürülebilirlik odaklı dönüşümden etkilenmekte ve katkı sunmaktadır. Son dönemde havacılık sektöründe küresel ölçekte tedarik zincirlerinde yaşanan aksaklıklar nedeniyle uçak üretim ve teslimat süreçlerinde gecikmeler meydana gelmiş, motor temininde de çeşitli sorunlar ortaya çıkmıştır. Ancak THY'nin çözüm odaklı stratejik planlaması ve etkin kapasite yönetimi sayesinde şirket operasyonel sürekliliğini korumayı başarmıştır. Bu tür küresel kriz dönemlerinde şirketin en önemli avantajı, değişen koşullara uyum sağlayarak filodaki uçakların kullanımını etkin bir şekilde düzenleyebilmesidir. Bu esnekliğe en büyük katkı ise filomuzun yıllar içerisinde büyümesi ve yenilenmesi olmuştur. Son 5 yıl içerisinde filomuz ortalama %9 oranında büyümüş olup, bu artışta en büyük pay yeni nesil uçakların filoya katılması sayesinde gerçekleşmiştir.

Yeni nesil uçak yatırımları, yalnızca yakıt verimliliği ve karbon emisyonlarının azaltılması açısından değil, aynı zamanda operasyonların gürültü etkilerinin sınırlandırılması bakımından da önemli katkılar sağlamaktadır. 2025 yılı içerisinde, düşük gürültü profiline sahip uçaklardan oluşan yeni teslimatlar, uçuşların çevresel performansını daha ileriye taşımıştır.

Filo modernizasyonu ve operasyonel verimlilik uygulamaları THY'nin iş modelinde çok boyutlu bir değer yaratımı sağlamaktadır. Şirket, bu fırsatı yalnızca yakıt tasarrufu odağında değil; aynı zamanda rekabetçi konumunu güçlendiren, operasyonel çeviklik ve müşteri deneyimini de geliştiren bir iş modeli olarak konumlandırmaktadır. Bu doğrultuda stratejik büyüme ve sürdürülebilirlik hedefleri birbirini destekleyen bir yapı içinde ilerlemekte; sağlanan tasarruf ve verimlilik kazanımları finansal performansı ve operasyonel güçlendirirken çevresel hedeflerle uyumlu bir değer yaratmaktadır.

Filo modernizasyonun yanı sıra yakıt verimliliği uygulamaları Şirket genelinde sistematik hale getirilmiştir. 2008 yılından bu yana uygulanmış 100'ün üzerinde operasyonel iyileştirme projesi, çeşitli departmanların katılımıyla yürütülmektedir. Yakıt tasarrufuna yönelik uygulamalar, dört ana kategori altında sınıflandırılarak operasyonel süreçlere yayılmaktadır:

- Uçuş İşletme Uygulamaları: (Yardımcı güç ünitesinin (APU Auxiliary Power Unit) kullanımının azaltılması, tırmanış/düz uçuş/alçalma usulleri, short-cut, inişlerde idle reverse kullanılması vb.)
- Teknik Bakım Uygulamaları: Uçak ağırlıklarının azaltılması, winglet/sharklet takılması, düzenli motor yıkama, verimli bakım planlaması vb.
- Yer İşletme Uygulamaları: Kabin malzeme ve ikram ağırlıklarının azaltılması vb.
- Uçuş Planlama Uygulamaları: Etkili uçuş planlama sistemi, optimum rota, tankering vb.

Bu bütüncül yaklaşım sayesinde değer zincirinin genelinde yakıt verimliliği ve emisyon azaltımı hedefleriyle uyumlu iyileştirmeler hayata geçirilmektedir.

Uluslararası Havacılık Taşımacılığı Birliği (IATA)'nın yakıt verimliliği politikaları esas alınarak belirlenen ölçütler, şirket içinde düzenli raporlanmaktadır. Yakıt verimliliği konusu THY'de üst düzey bir yönetişim yapısı ile izlenmektedir. Tüm yakıt verimliliği performansı, aylık olarak üst yönetime raporlanmakta ve her üç ayda bir Genel Müdür'ün de katılımıyla gerçekleştirilen Yakıt Tasarruf Kurulu toplantılarında değerlendirilmektedir.

Yakıt verimliliği yüksek, düşük emisyonlu ve sessiz uçaklardan oluşan modern filo, Şirket'in çevresel etkisini azaltırken, sürdürülebilir havacılık standartlarına güçlü bir uyum sağlamaktadır. Yeni nesil uçakların daha düşük yakıt ve CO2 performansına ek olarak bakım maliyetleri ve işletme maliyeti gibi kalemlerde de iyileştirme potansiyeli bulunmaktadır. Bu perspektif, filo modernizasyonunu yakıt tasarrufu odaklı tek boyutlu bir uygulama olmaktan çıkarıp büyüme hedefleriyle birlikte rekabetçilik, mali disiplin ve müşteri deneyimi başlıklarını da destekleyen bir iş modeli kaldıraç setine dönüştürmektedir. Söz konusu kazanımlar, Şirket'in finansal performansını ve rekabet gücünü desteklerken iklim hedefleriyle uyumlu bir değer yaratmaktadır.

Fırsatın senaryo analizleriyle ilişkilendirilmesinde IATA Net Zero Roadmap, ICAO LTAG, Destination 2050 ve EASA gibi sektör spesifik senaryolar kullanılmakta, analiz IEA Net Zero Emissions by 2050 ve SSP senaryoları ile desteklenmektedir.

Mevcut Finansal Etkiler

İlgili fırsat kapsamında kâr veya zarar tablosunda yer alan "Satışların Maliyeti" kaleminde (finansal raporun 23 ve 27 numaralı dipnotlarında açıklanan akaryakıt maliyetlerinde) %4'lük bir tasarruf sağlanmıştır.

Öngörülen Finansal Etkiler

İlgili fırsatın kısa ve orta vadede işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etkiler yaratması beklenmektedir.

"İlgili fırsatın finansal durum tablosunda kısa, orta ve uzun vadede önemli bir etkisi bulunmamakla beraber, finansal performans ve nakit akışında kısa, orta ve uzun vadede "Kabul Edilemez/Yüksek Öncelikli" olarak belirlenmiştir. İlgili fırsat kâr ve zarar tablosunda yer alan "Satışların Maliyeti" kaleminde (finansal raporun 23 ve 27 numaralı dipnotlarında açıklanan akaryakıt maliyetlerinde) önemli tasarruf sağlaması beklenmektedir. Bu tahminler, mevcut operasyonel planlar ve maliyet varsayımlarına dayalı olup, ileriye dönük değerlendirmeler belirsizlik içerdiğinden tutar belirtilmemiştir.

Defter Değerlerinde Önemli Düzeltme Potansiyeli Taşıyan İklimle İlgili Fırsatlar

İlgili fırsatın finansal durum tablosu üzerinde bulunan alanların defter değerlerinde herhangi bir dönemde önemli bir etki beklenmemektedir.
(TSRS 2, 16a&b)

Strateji

İklim Stratejisiyle Uyumlu Yatırım, Elden Çıkarma ve Finansman Planları

Grup, 2025 yılında 9,9 filo yaş ortalaması ile full service network taşıyıcılar arasında en genç hava yollarındandır. 2033 yılında filonun 800'ün üzerine çıkması ve en az %90'ının yeni nesil uçaklardan oluşması; 2035 yılına kadar ise filonun tamamının yeni nesil uçaklardan oluşması hedeflenmektedir.

Bu hedefi desteklemek üzere 2036 yılına kadarki süreçte Airbus ve Boeing firmalarıyla uçak satın alma anlaşmaları imzalanmıştır. Bu minvalde, Airbus firması ile toplam 355 adet uçak siparişi verilmesi ve bu siparişteki 105 adet A350 tipi uçağın tek motor tedarikçisi olan Rolls-Royce firması ile motor tedariki ve motor bakım hizmeti hususunda anlaşma sağlanmış olup sipariş uçak sayıları güncelliğini korumaktadır. Boeing firmasından 2024 yılında 4 adet B777F tipi kargo uçağı satın alma anlaşması imzalanmıştır. 2025 yılında ise 75 adet B787 tipi uçak için satın alma anlaşması imzalanmış olup söz konusu uçaklar için kanat üstü motor, yedek motor ve motor bakım hizmeti alımı için yapılan ihale sonucunda GE Aerospace firması ile mutabakata varılmıştır. Sipariş uçaklara ek olarak 2026- 2030 döneminde teslim alınmak üzere Lessor firmalardan yaklaşık 150 adet uçak kiralanmıştır.

Yatırım planı çerçevesinde Grup, 2026-2036 yılları arasında, liste fiyatı yaklaşık olarak 34.442 milyon ABD Doları (1.476.050 TL) olan 321 adedi kesin ve 150 adedi opsiyonlu toplam 471 uçak alacaktır. Grup, uçak alımları ile ilgili olarak ilgili firmalara 31 Aralık 2025 itibarıyla brüt 1.165 milyon ABD Doları (49.954 TL) geri alınacak ön ödeme yapmıştır. (31 Aralık 2024: 1.489 milyon ABD Doları (52.549 TL)). (2025, 12 Aylık Finansal Rapor, s. 57)

Grup'un uçak finansmanı alanındaki yenilikçi ve rekabetçi stratejisi, öncelikli olarak en uygun maliyetli finansman yapılarıyla Grup'un filo yenileme ve büyüme hedeflerini desteklemeyi amaçlar. Farklı coğrafyalardan 200 şirketi aşkın finansör portföyü ile geliştirilen yenilikçi finansman yapıları kullanılırken, Ortaklık filosu yeni nesil uçaklarla modernize edilmektedir. (2024 4Ç, YK Faaliyet Raporu, s.30) Daha düşük karbon ayak izine sahip yeni nesil uçaklara yatırım yaparak filosunu modernize eden Türk Hava Yolları, 2024 yılında "Sürdürülebilirlik Bağlantılı Kredi" modeli ile finansal hedefleri çevresel taahhütlerle uyumlu hale getiren yenilikçi bir çözümü de hayata geçirmiştir.

Öte yandan, 2025 yılında 67.521 ton yakıt tasarrufu sağlanmış ve 213.365 ton karbon emisyonunun atmosfere salımı engellenmiştir. Böylece 2008 yılından bu yana uygulamaya alınan 100'ün üzerinde operasyonel iyileştirme projesi kapsamında toplam 880.831 ton yakıt tasarrufu elde edilmiş, engellenen karbon emisyonu ise 2.783.421 ton seviyesine ulaşmıştır. Performans takibinde mutlak değerlerin yanı sıra koltuk-kilometre başına düşen yakıt tüketimi (litre/AKK2)* gibi nisbi göstergeleri kullanılarak yakıt verimliliği izlenmekte; filo kompozisyonu, rotalama optimizasyonları ve yakıt tasarrufu uygulamalarıyla azaltım hedefleri desteklenmektedir. Şirket'in yakıt verimliliğine ve operasyonel optimizasyona yönelik yaklaşımı, gelişmiş sistemler ve bu sistemleri destekleyen tahsis edilmiş kaynaklara yapılan yatırımlar üzerine kuruludur Yakıt verimliliği ve tasarrufuna yönelik uygulamalar, uzman bir ekip tarafından işletilen gelişmiş bir yakıt yönetimi raporlama sistemi aracılığıyla izlenmekte ve etkinlikleri değerlendirilmektedir. Bu sistem, uçuş operasyonlarının maliyetlerinin hesaplanmasına ve yakıt tüketimine bağlı riskleri azaltmaya yönelik alternatiflerin analiz edilmesine imkân tanıyarak, potansiyel alanlarda hızlı aksiyon alınmasını sağlamaktadır. Sistem etkinliğinin sürekliliği için her yıl düzenli bakım yatırımları gerçekleştirilmektedir. Bu yatırımlar, dijital altyapının güçlü tutulması yoluyla yakıt verimliliği hedeflerinin iş modeline entegre bir parçası haline geldiğini göstermektedir.

Kısa, Orta ve Uzun Vadede Finansal Performansın ve Nakit Akışlarının Değişimi

Öngörülen finansal etkiler başlığında da belirtildiği üzere, ilgili fırsatın kısa ve orta vadede kâr veya zarar tablosunda yer alan "Satışların Maliyeti" kaleminde (finansal raporun 23 ve 27 numaralı dipnotlarında açıklanan akaryakıt maliyetlerinde) önemli tasarruf sağlaması beklenmektedir.

Karşılaştırmalı Bilgi

Grup'un filo dönüşümü ve Şirket'in yakıt verimliliği performansı, yıllar itibarıyla ölçülüp önceki dönemlerle karşılaştırmalı olarak takip edilmektedir.

2024 yılı içinde hayata geçirilen yakıt verimliliği uygulamaları neticesinde 70.046 ton yakıt tasarrufu sağlanmıştır. Bu değer, 2025 yılında 67.521 ton olarak gerçekleşmiştir.

Filoda, 2024 yılı yeni nesil oranı %34 iken 2025 yılında %40'a yükselmiştir.

İklim Dirençliliği

Grup, iklimle ilgili risk ve fırsatları tanımlamak, değerlendirmek, yönetmek ve bu unsurlara yanıt vermek amacıyla, bu konuları sürdürülebilirlik yönetimi mekanizmaları aracılığıyla ele almaktadır. Bu kapsamda, Genel Müdür başkanlığında faaliyet gösteren Şirket Sürdürülebilirlik Komitesi, Grup'un sürdürülebilirlik konularındaki strateji ve hedeflerini belirlemede öncü bir rol oynamakla birlikte sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatların değerlendirilmesinden sorumludur. İklim değişikliği ile ilgili konularda risk ve fırsatların yönetilmesi ve Şirketin sürdürülebilirlik stratejisine entegre edilmesinin sağlanması ile ilgili risklere ilişkin aksiyonların planlanması da Sürdürülebilirlik Komitesi'nin sorumlulukları arasındadır. Komite, farklı birimlerin temsilcileriyle çok disiplinli bir yapı içinde çalışmakta ve alınan kararlar düzenli olarak Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır. İklimle ilgili kısa, orta ve uzun vadeli riskler ve fırsatlar, Grup'un tüm değer zincirinde en az yılda bir kez değerlendirilir.
(TSRS 2, 22a(i), 25c)

İklim Dirençliliğine İlişkin Değerlendirmede Dikkate Alınan Belirsizlik Alanları

Grup'un iklimle ilgili risk ve fırsatlarını değerlendirebilmek için yürüttüğü senaryo analizi, iklim değişikliğine karşı kuruluşun dirençliliğini değerlendirebilme yetisi kazandırır. İklim dirençliliğini tespit edebilmek için yürütülen analiz sınırları, Paris Anlaşması'na uyum gösterilen ve küresel sıcaklık artışının 1,5°C ile sınırlandırıldığı bir dünya sunan senaryolar olan IEA NZE 2050 ve IPCC SSP1-2.6 ile küresel sıcaklık artışının 2°C ile sınırlandırılamayıp 3 ila 4°C üzerinde sıcaklık artışının görüldüğü bir dünya sunan senaryolar IEA STEPS ve IPCC SSP5-8.5 arasındaki iki uç nokta arasını kapsamaktadır. Paris Anlaşması ile uyumlu olan iyimser senaryolar karbon nötr bir geleceğe doğru yönelimi, yenilenebilir enerjiye geçişi ve fosil yakıtların hızlı şekilde terk edilmesini varsaymaktadır. Bu öngörülerin gerçekleşmesi için atılması gereken adımlar ile alınacak aksiyonlar, Grup'un uzun vadeli stratejilerinin altyapısını oluşturmaktadır. Öte yandan, bu yaklaşımın uygulanabilirliği karbon fiyatlandırma mekanizmalarının kapsamı ve etkinliği ile şirketlerin fosil yakıtlardan düşük karbonlu enerji kaynaklarına geçişini destekleyen düzenleyici çerçevelerin oluşturulmasına bağlıdır. Bununla birlikte, iklim politikalarına ve çevresel regülasyonlara uyum sağlamadaki belirsizlik, işletmenin gelecekteki karlılığına ve maliyet yapısına etki ederek dirençliliğini zorlayabilir. Bu sebeple, sıcaklık artışının fazla olduğu kötümser senaryo öngörüleri de analiz kapsamında gözetilerek Grup'un bu gelişmelere karşı alabileceği önlem ve aksiyonlar stratejik planlamada göz önünde bulundurulmuştur. Örneğin, iklimle ilgili regülasyonların zayıf kalması, karbon yoğun faaliyetlerinin alışılagelmiş şekilde yürütülmesine, dolayısıyla emisyon artışının ivmelenerek artmasına sebep olabilir. Kritik fiziksel riskler oluşturan kötü atmosfer koşulları, zamanla karbon fiyatlandırmasının ve regülasyonların artması için tetikleyici rol oynayabilir. Bu durum, işletmenin ciddi maliyetlerle ve finansal belirsizlikle yüzleşmesine yol açabilir. Bu gibi riskleri bertaraf etmek için Grup'un her ihtimali değerlendirme dâhilinde bulundurması önemlidir. Farklı iklim senaryolarının risk değerlendirme sürecine dâhil edilmesi, Grup iş stratejilerini gelecekteki belirsizliklere karşı güçlendirir. Kısa, orta ve uzun vadeli zaman dilimlerinde karşılaşabilecek etkileri analiz ederek ve stratejik önemi olan riskleri belirleyerek gerekli önlemler alınmaktadır. Bu yaklaşım, etkin bir risk yönetimi ile iş stratejisinin dirençliliğini ve sürekliliğini sağlamaktadır.
(TSRS 2, 22a(ii), 25b)

İş Modelinin Adaptasyon Kapasitesi

Şirket'in Yönetim Kurulu onaylı finansal risk yönetimi ve fon yönetimi stratejileri temel olarak operasyonel devamlılığı sağlayacak nakit akışını tesis etmeyi amaçlamakta olup bu bağlamda havacılık sektörünün risklerini ve geçmişte yaşanan krizlerini de dikkate alan ihtiyatlı bir

*İlgili veri, "ISAE 3000" ve "ISAE 3410" standartlarına uygun olarak sınırlı seviyede dış denetimden geçmiştir. Veriye Türk Hava Yolları 2025 Entegre Faaliyet Raporu Konsolide Performans Göstergeleri, Çevresel Performans bölümünden ulaşılabilmektedir.

Strateji

yaklaşımla, belirli bir miktar finansal kaynağın her daim hazırda tutulması ön görülmüştür. Ayrı ve özel bir portföy altında yönetilen bu kaynaklar kısa vadeli ve likiditesi yüksek finansal ürünler ile değerlendirildiğinden, her zaman erişilebilir durumdadır. Bahse konu kaynakların, iklimle ilgili senaryo analizinde belirlenen etkiler de dâhil olmak üzere, Grup'un ihtiyaçları için kullanılması mümkündür. Kendi öz kaynaklarına ilave olarak Grup, yurt içi ve yurt dışı finansal kuruluşlardan finansman temin edebilmektedir. Köklü geçmişinin yanı sıra, global havacılık piyasasındaki rekabetçi ve saygın konumu sayesinde yurt içi ve yurt dışı bankalar nezdinde yüksek bir kredibilitesi mevcut olup bu sayede yüklü miktarda dış kaynağa uygun maliyet ile hızlı bir şekilde erişebilme imkânı bulunmaktadır. Bu kaynaklara örnek olarak ticari krediler, proje finansmanları, tahvil ihraçları, sendikasyon kredileri, seküritizasyon işlemleri gösterilebilecektir. Bu alternatifler arasından tercih önceliğini ise maliyet avantajı ve diğer prosedürlerin miktarı belirleyebilmektedir. Havacılık sektörünün küresel karbon emisyonlarındaki rolü giderek daha fazla gündeme gelirken, Grup çevresel sorumluluk bilinciyle yalnızca bugünü değil, gelecek nesilleri de gözeterek adımlarını şekillendirmektedir. Yayımladığı 2033 Stratejisi çerçevesinde, Şirket'in temel sürdürülebilirlik hedefleri arasında karbon nötr hava yolu olma yolunda ilerlemek ve S&P Global Sürdürülebilirlik Değerlendirmesindeki sürdürülebilirlik performans skorunu yukarı taşımak yer almaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için şirket yalnızca hedef koymakla kalmayıp, bu hedeflere nasıl ulaşacağını da detaylı bir şekilde planlamıştır. Karbon nötr hava yolu olma yönünde ilerleme hedefi doğrultusunda, çevresel etkisi yüksek olan mevcut varlıkların hizmetten çıkarılması, daha verimli teknolojilere sahip modellerle değiştirilmesi ve filonun sürekli olarak iklim hedefleriyle uyumlu şekilde optimize edilmesi temel öncelikler arasında yer almaktadır. Stratejik filo planı kapsamında 2035 yılına kadar filonun tamamının yeni nesil uçaklardan oluşması hedefiyle planlarımız desteklenmektedir. Mevcut filo bileşimi, yakıt tüketimi ve emisyon performansına göre sürekli olarak değerlendirilmektedir. Önümüzdeki yıllarda planlanan filo büyüklüğü, talep ve operasyonel verimlilik analizleri doğrultusunda güncellenmekte; büyüme beklentilerinin üzerinde gerçekleşecek senaryolarda, eski nesil uçakların planlı şekilde hizmet dışı bırakılması da gündeme alınmaktadır. Böylece, Grup mevcut varlıklarını sadece kullanmakla kalmamakta, aynı zamanda çevresel hedeflerle uyumlu biçimde yeniden konuşlandırma ve teknolojik dönüşüm yetkinliğini stratejik düzeyde ortaya koymaktadır.

Adaptasyon süreci, öncelikle filo dönüşümü ile başlamıştır. Yeni nesil, önceki modellerine göre daha düşük yakıt tüketimine ve emisyon değerlerine sahip uçakların filoya dâhil edilmesiyle operasyonel verimlilik artırılırken, karbon ayak izi de önemli ölçüde azaltılmaktadır. Kısa, orta ve uzun vade için teslimatları devam eden özellikle B787 Dreamliner ve A350 gibi modellerle sağlanan yakıt tasarrufu, uzun menzilli uçuşlarda çevresel etkinin azaltılmasına doğrudan katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, yakıt verimliliği projeleri Grup'un sürdürülebilirlik stratejisinin temel bileşenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Uçuş planlamalarında rota optimizasyonu, iniş ve kalkışta daha az yakıt harcanmasını sağlayacak teknik uygulamalar, hafif malzeme kullanımı ve operasyonel süreçlerdeki dijitalleşme adımları sayesinde, tüketilen yakıt miktarı azaltılmakta ve bu sayede karbon salımı doğrudan düşürülmektedir. Stratejik hedeflere uyum sağlamak için ayrıca organizasyonel farkındalık ve eğitim programları da yürütülmektedir. Çalışanların sürdürülebilirlik bilinciyle hareket etmesi, tüm süreçlerin iklim duyarlılığıyla yönetilmesi adına kritik bir öneme sahiptir.

Bu kapsamda, sürdürülebilirlik göstergeleri yönetsel performans değerlendirmelerine entegre edilerek şirket genelinde ortak bir iklim hedefi bilinci oluşturulmaktadır. Grup'un bu konudaki yaklaşımı, sadece yasal uyum veya küresel trendlere cevap vermekten ibaret değil; aynı zamanda havacılık sektörünün dönüşümüne yön veren, öncü bir rol üstlenme vizyonudur.

Her fırsatta hedeflerine bağlılığını vurgulayan Grup, iklim değişikliğiyle mücadelede somut adımlar atarak çevresel, ekonomik ve toplumsal sorumluluğunu kararlılıkla yerine getirmektedir. Şirket, 2050 yılı karbon nötr hedefi doğrultusunda, iklimle ilgili azaltım ve iklim dirençliliğini artırıcı yatırımlara öncelik vermektedir. Çoğu endüstride olduğu gibi havacılık için de hayati öneme sahip konular arasında yer alan ve hava yollarının

giderek artan oranlarda kaynak ayırdığı sürdürülebilirlik çalışmaları Grup'un gelecek vizyonunda da büyük yer tutmaktadır. Bu vizyon doğrultusunda, Grup'un 2033 yılı hedefleri kapsamında filo yeni nesil uçaklarla genişletilirken, 2025 yıl sonu itibarıyla kompozit malzemelerden yapılmış ve görece daha düşük yakıt tüketimli motorlara sahip yeni nesil uçakların oranı %40'a yükseltilmiştir.

2025 yılında Boeing ile yapılan anlaşma kapsamında toplam 75 adet geniş gövdeli B787-9 ve B787-10 tipi uçağın (50 adet kesin, 25 adet opsiyonlu) 2029-2034 döneminde filoya dâhil edilmesi planlanmaktadır. Buna ek olarak, 100 adedi kesin ve 50 adedi opsiyonlu olmak üzere toplam 150 adet B737-8/10 MAX tipi uçak alımına ilişkin ticari görüşmeler tamamlanmıştır. Söz konusu siparişlerin, motor üreticisi ile yürütülen müzakerelerin olumlu sonuçlanmasına bağlı olarak kesinleşmesi öngörülmektedir. Bu anlaşmalar, Grup'un filo kapasitesini artırmaya ve operasyonel verimliliği geliştirmeye yönelik uzun vadeli stratejik hedeflerini desteklemekte olup, 2033 stratejisi kapsamında belirlenen yaklaşık 800 uçaklık filo büyüklüğü hedefi doğrultusunda atılan adımlardan biri niteliğindedir.

2022 yılı itibarıyla belirli Avrupa hatlarında SAF kullanımı başlatılmış olup, SAF kullanımına artan frekans ve destinasyonlarda devam edilmektedir. Şirket, SAF yakıtını kullanmanın ötesinde, dünya genelinde çok kısıtlı miktarda bulunan SAF'ın üretiminin ve kullanımının artırılması için de iş birlikleri geliştirmektedir. Ayrıca, gönüllü karbon dengeleme programı CO_2mission ile 2022 yılı Ağustos ayından 2025 yıl sonuna kadar yaklaşık 8 milyon kg CO_2 emisyon yolcular ve kurumsal müşteriler tarafından dengelenmiştir. CO_2mission programı kapsamında; çalışanların tüm görev uçuşlarından kaynaklanan emisyonlar ise Şirket tarafından dengelenmektedir. Bu kapsamda Şirket, 5528 karbon kredisi satın alarak çalışanlarının 2025 yılı görev uçuşlarından kaynaklanan emisyonlarını dengeleyecektir. 2025 yılı EU-ETS kapsamında yaklaşık 9575 ton ve UK-ETS kapsamında yaklaşık 3000 ton CO_2 emisyonu akredite kuruluşlar tarafından doğrulanarak; doğrulanan emisyonlara karşılık gelen tahsisatlar (EUA, UKA) ilgili otoritelere teslim edilecektir. Yeni nesil uçak yatırımları, SAF kullanımı ve dengeleme uygulamaları sayesinde kısa, orta ve uzun vadede hem emisyon azaltımı sağlanmakta hem de iklim değişikliğine karşı dirençli bir iş modeli inşa edilmektedir.
(TSRS 2, 22a (iii))

Raporda yer verilen iklimle ilgili risk ve fırsatlar, senaryo analizleri çerçevesinde ele alınmış ve farklı senaryolar altında ortaya çıkabilecek potansiyel etkileri değerlendirilmiştir. Bu başlık altında yukarıda açıklanan yatırım kararları, operasyonel dönüşüm uygulamaları ve belirlenen hedefler; Grup'un iş modeli ve stratejisinin değişen iklim koşullarına karşı dayanıklılığını güçlendirmeyi amaçlayan temel unsurları oluşturmaktadır.
(TSRS 2, 22a (i))

Küresel İklim Senaryolarının Analizi

Grup, küresel iklim değişikliğini ve bu değişikliğin iş stratejilerine olan etkilerini anlamak için senaryo analizini öncelikli araç olarak kullanır ve kullandığı senaryoların kaynaklarını ve çıktılarını yıllık olarak gözden geçirir.
(TSRS 2, 22b(i), 25b)

(1) Küresel ve makro düzeyde geliştirilen senaryolar kesin sonuçlar vermese dahi iklim senaryoları hakkında tahminler sunmaktadır. Bu doğrultuda faydalanılan senaryolar Paris Anlaşmasının 1,5°C dünya ile uyumlu senaryoları (NZE, SSP1-2.6 vb.) ile sıcaklık artışının 2°C ile sınırlandırılamadığı bir dünya için daha yüksek sıcaklık artışı öngörüsü sunan (STEPS, SSP5-8.5 vb.) senaryolardır.

(2) Senaryo analizi kapsamında başvurulan ve sıklıkla kullanılan Dünya Enerji Görünümü'nün (WEO) içerdiği NZE, STEPS gibi senaryolara ve IPCC'nin sunduğu SSP gibi senaryolara ek olarak havacılık sektörüyle ilişkili düzenlemelerinin sunduğu çeşitli senaryolardan da faydalanılmaktadır.

(3) Bu senaryolar, Grup'un ilerde karşılaşması öngörülen geçiş riskleri ve fiziksel riskleri ile ilgili öngörüler sunabilmektedir. Dolayısıyla, küresel olarak geliştirilen senaryo varsayımları Grup'un belirlediği risk ve fırsatlar için bir tahminleme sunar.

(4) Ayrıca bu varsayımların kullanılması, gelecekteki iklim değişikliği risk ve fırsatlarını analiz etmeyi kolaylaştırarak stratejinin dayanıklılığını artırmaktadır.

(5) Uzun vadeli Grup stratejileri için faydalanılan küresel senaryolar kısa ve orta vadeli öngörüler sunabildiği gibi 2050, 2060 gibi uzun vadeli öngörüler de barındırmaktadır.

6) Sürdürülebilirlik Risk ve Fırsatlarının Yönetimi Prosedürü; yukarı akış, aşağı akış ve doğrudan operasyonların kısa, orta ve uzun vadeli zaman dilimlerinde kapsayacak şekilde yapılandırılmıştır. Prosedür kapsamında, iklimle ilgili fiziksel ve geçiş riskleri ile bunlara bağlı fırsatlar sistematik olarak tanımlanır, değerlendirilir ve izlenir. Bu kapsamda, risk ve fırsatlara ilişkin bilgiler belirlenen sorumluluklar çerçevesinde ilgili birimlerce düzenli olarak gözden geçirilir ve gerekli güncellemeler yapılır. Prosedür, yılda en az bir kez olmak üzere düzenli aralıklarla yeniden değerlendirmeye tabi tutulur.

Bahse konu senaryo analizi çalışmaları güncel kaynaklara göre gözden geçirilmiş olup 1 Ocak 2025-31 Aralık 2025 raporlama yılı için değerlendirilmiştir.

Risk Yönetimi

- **Sürdürülebilirlik ve İklim Risklerinin Kurumsal Risk Yönetimi Süreçlerine Entegrasyonu**

Risk Yönetimi

Sürdürülebilirlik ve İklim Risklerinin Kurumsal Risk Yönetimi Süreçlerine Entegrasyonu

Grup'un sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatları tanımlama, değerlendirme, önceliklendirme ve izleme süreçleri, entegre ve yapılandırılmış bir yönetim çerçevesi kapsamında yürütülmektedir. Grup'un sürdürülebilirlik ve iklim konularında iç kaynaklı güçlü ve zayıf yönleri ile dış kaynaklı riskler ve fırsatların belirlenmesinde Sürdürülebilirlik ve İklim SWOT analizleri kullanmaktadır. Sürdürülebilirlik Risk ve Fırsatlarının Yönetimi Prosedürü'nde tanımlanan bu analiz, Sürdürülebilirlik Risk ve Fırsatlarının Değerlendirilmesi Formu ve/veya Çevresel Risk/Fırsatların Değerlendirilmesi Formu'nda kayıt altına alınır.

(i) Sürdürülebilirlik Risk ve Fırsat Değerlendirme Prosedürü'nün amacı, sürdürülebilirlik ve iklim konularındaki risk ve fırsatlarını belirlemek, tanımlamak, önceliklendirmek, risk ve fırsatın sorumlularını tayin etmek, mevcut önlemleri ve risklerin iyileştirilmesi çalışmalarına yönelik alınabilecek ilave önlemleri belirlemek ve yalnızca sürdürülebilirlik ve iklim konularına ilişkin ödünleşim çalışmaları için gereken standart yöntemi tanımlamaktır. Bu bağlamda Şirket'in Çevre Yönetim Sistemi, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS), Karbon Saydamlık Projesi (CDP), İklimle Bağlantılı Finansal Beyanlar Görev Gücü (TCFD), Çevre, Emisyon Risk Değerlendirmesi, IEnvA Yaban Hayatı Modülü (IWT), biyoçeşitlilik ve enerji kapsamındaki risk ve fırsatlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi faaliyetleri yürütülmektedir.

(ii) Grup, iklimle ilgili risk ve fırsatları kapsamlı bir çerçevede ele alabilmek amacıyla senaryo analizlerinden faydalanmaktadır. Bu kapsamda, geçiş riskleri , fiziksel riskler ve fırsatlar için kullanılan senaryo setleri ayrıştırılmıştır.

Geçiş risk ve fırsatlarının değerlendirilmesinde; politika, regülasyon ve piyasa dinamiklerini yansıtan senaryolar ile sektörel yol haritaları esas alınmakta olup, International Energy Agency kaynaklı NZE 2050 ve WEO temelli senaryolar ile IATA Net Zero Roadmap çalışmaları, European Commission Fit for 55 ReFuelEU Aviation düzenleme çerçevesi ve EASA referansları dikkate alınmaktadır.

Kullanılan senaryolar kapsamında; karbon fiyat projeksiyonları, SAF kullanım oranları ve buna bağlı oluşabilecek yakıt maliyet artışları, yakıt fiyat varsayımları, emisyon ticaret sistemleri kapsamındaki yükümlülükler ve teknolojik dönüşüm hızına ilişkin parametreler analiz edilmiştir.

Elde edilen çıktılar; yakıt maliyet projeksiyonları, karbon maliyetleri, sermaye harcamaları ve filo yenileme planları üzerindeki potansiyel etkiler çerçevesinde finansal modelleme çalışmalarına entegre edilmiştir.

Fiziksel risklerin değerlendirilmesinde ise sıcaklık artışı, aşırı hava olaylarının sıklığı ve şiddeti gibi fiziksel iklim değişkenlerini içeren projeksiyonlar temel alınmakta olup, IPCC SSP1-2.6 ve SSP5-8.5 senaryoları kapsamında analizler yürütülmektedir.

Senaryo analizleri kapsamında elde edilen öngörüler doğrultusunda, risk ve fırsatların kısa, orta ve uzun vadeli etkileri değerlendirilmekte ve buna bağlı önlem ve aksiyonlar geliştirilmektedir.

Fiziksel risk analizleri; kısa, orta ve uzun vadede operasyonel süreklilik, bakım maliyetleri ve altyapı dayanıklılığı açısından değerlendirilmiştir. Senaryo analizleri kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda Şirket'in 2050 Karbon Nötr Havayolu hedefi ve uzun vadeli büyüme stratejisi, 1,5°C uyumlu ve yüksek ısınma senaryoları altında test edilmiştir.

Bu analizler, Grup'un stratejik yol haritasının farklı iklim geçiş hızlarına karşı dayanıklılığını değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır.

Senaryo analizlerinden elde edilen çıktılar; risk yönetimi süreçlerine, stratejik planlama çalışmalarına ve yatırım kararlarına entegre edilmekte olup, sonuçlar üst yönetime ve ilgili komitelere raporlanmaktadır. Analizler doğrultusunda belirlenen önlem ve aksiyonlar kısa, orta ve uzun vadeli iş planlarına dahil edilmektedir.

(iii) Risk ve fırsatlar, riskin ve fırsatın kaynağı olabileceği düşünülen belirsiz durumun ortaya çıkaracağı sonuçlar ve bu sonucun ortaya çıkma ihtimali dikkate alınarak analiz edilir. Bu değerlendirmede belirsiz durumun ortaya çıkaracağı sonuçlar etki puanı olarak, bu sonucun ortaya çıkma ihtimali ise olasılık puanı olarak sınıflandırılır. Risk ve fırsatların nihai değerlendirme puanı, mevcut durumda uygulanmakta olan ve riskin etkisi ve/veya olasılığını azaltmaya yönelik önlemler dikkate alınarak hesaplanır ve önceliklendirilir. Grup tarafından Kabul Edilemez/Yüksek Öncelikli, Yüksek/Öncelikli ve Kabul Edilebilir/Değerlendirilebilir olarak tanımlanan sürdürülebilirlik ve iklim riskleri, önceliklerine göre Uyumluluğu Gözden Geçirme Kurulu ve Sürdürülebilirlik Komitesi toplantılarında sunulur. Risk ve fırsatların değerlendirildiği Önemlilik Matrisi'ne göre ilgili risk ve fırsatların Kabul Edilebilir/Uygulanabilir olup olmadığına karar verilir.

Belirlenen riskin kabul edilebilir bir seviyeye indirilmesi veya ortadan kaldırılmasına ya da belirlenen bir fırsatın uygulamaya alınmasına karar verildiğinde Genel Müdür (Yatırım ve Strateji) Yardımcılığı/Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi Müdürlüğü tarafından riskin/fırsatın oluşumuna sebep olan birim belirlenir. Ayrıca, Sürdürülebilirlik Risk ve Fırsatlarının Yönetimi Prosedürü kapsamında, riskin etki seviyesi belirlenirken Grup'un finansal durumu, finansal performansı ve nakit akışları üzerindeki etkisi veya değişim oranı da dikkate alınarak etki seviyesine göre derecelendirme yapılır.

(iv) Sürdürülebilirlik ve iklim riskleri, Sürdürülebilirlik SWOT Analizi süreci sonucunda belirlenen risk türlerinden biri olup, Genel Müdür (Yatırım ve Strateji) Yardımcılığı/Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi Müdürlüğü tarafından belirlenen diğer risk türleriyle aynı prosedür çerçevesinde belirlenip değerlendirilmektedir. Önceliklendirme riskin türünden ziyade etki, olasılık seviyesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi nezdinde değerlendirilen stratejiye etkisi üzerinden yapılmaktadır.

(v) Sürdürülebilirlik Risk ve Fırsatlarının Yönetimi Prosedürü, yukarı akış, aşağı akış ve doğrudan operasyonların kısa, orta ve uzun vadeli zaman dilimlerini kapsayacak şekilde yapılandırılmıştır. Prosedür kapsamında, iklimle ilgili fiziksel ve geçiş riskleri ile bunlara bağlı fırsatlar sistematik olarak tanımlanır, değerlendirilir ve izlenir. Bu kapsamda, risk ve fırsatlara ilişkin bilgiler belirlenen sorumluluklar çerçevesinde ilgili birimlerce düzenli olarak gözden geçirilir ve gerekli güncellemeler yapılır. Prosedür, yılda en az bir kez olmak üzere düzenli aralıklarla yeniden değerlendirmeye tabi tutulur.

(vi) İşbu rapor, 2025 raporlama yılı için hazırlanmıştır ve 2024 raporlama yılında iklim değişikliğine ilişkin karşılaştırmalı bilgiler, işbu raporun ilgili bölümlerine konumlandırılmıştır.
(TSRS 1, 64 & 70, TSRS 2, 25a)

Metrik ve Hedefler

- Sera Gazı Emisyonları
- Metriklere ilişkin Hesaplama Esasları

Metrik ve Hedefler

Sera Gazı Emisyonları

Kapsamı	2024	2025
Kapsam 1	22.602.053	23.912.889,70
Kapsam 2	112.320	123.661,70

Not: Kapsam 1 emisyonları bağlı ortaklıkların Kapsam 1 emisyonları da dâhil olmak üzere, tamamen konsolide edilerek hesaplanmıştır.

İş Ortaklıklarından kaynaklanan toplam Kapsam 1 emisyonları 2025 raporlama döneminde 1.195.842,30 tCO_2e (2024: 1.089.503 tCO_2e), toplam Kapsam 2 emisyonları ise 2025 döneminde 24.610,10 tCO_2e (2024: 22.554 tCO_2e) olarak hesaplanmıştır. Grup'un İş Ortaklıkları üzerinde kontrolü bulunmadığından söz konusu emisyonlar toplam Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarına dâhil edilmemekte, sahiplik oranında Kapsam 3 - Kategori 15 (Yatırımlar) başlığı altında sunulmaktadır.

Grup'un sera gazı emisyonları, Sera Gazı Protokolüne (GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard) uygun olarak hesaplanıp raporlanmıştır. Bununla birlikte yakıt tüketimi kaynaklı emisyonlar da Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) tarafından uygulamaya alınan Uluslararası Havacılığa Yönelik Karbon Denkleştirme ve Azaltma Tasarısı (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation, CORSIA), Avrupa Birliği Emisyon Ticareti Sistemi (EU-ETS), İsviçre Emisyon Ticaret Sistemi (CH-ETS) ve Birleşik Krallık Emisyon Ticareti Sistemi (UK-ETS) kapsamında raporlanmaktadır. Hazırlanan tüm bu raporlar yetkilendirilmiş üçüncü taraf bağımsız kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen denetimlerle doğrulanmaktadır.

(TSRS 1, 46, 49, 50(c) ve 50(d) ile TSRS 2, 29a(i&ii))

Sera gazı emisyonlarını ölçmek için kullanılan ölçüm yaklaşımı, girdiler ve varsayımlar

Grup, sera gazı emisyonlarının konsolidasyonu için operasyonel kontrol yaklaşımını kullanmıştır. Havacılık sektöründe kullanılan filo yönetimi, uçak ediniminde kullanılan metodlar ve uygulanan leasing türleri sebebiyle konsolidasyon yöntemi olarak operasyonel kontrol seçilmiştir. Raporlama sınırını genişletmek amacıyla yurt içi ve yurt dışı lokasyonlarda toplam alan (m2) bilgileri ile PCAF verileri, bölgedeki belirli emisyon kaynakları kullanılarak satın alınan elektrik ve enerji kaynaklı emisyonlar hesaplanarak Kapsam 2 emisyonlarına dahil edilmiştir.

Kapsam 1 Sera Gazı Emisyonları:
Doğrudan sera gazı emisyonları, Grup'un sahip olduğu veya kontrol ettiği kaynaklardan, bağlı ortaklıkların Kapsam 1 emisyonları da dâhil olmak üzere, tamamen konsolide edilerek hesaplanmıştır. Kapsam 1 emisyonları, sabit yanma, mobil yanma ve sızıntı emisyonlarından oluşmaktadır.

Sabit yanma emisyonları, faaliyet verilerinin toplanmasının ardından ulusal ve/veya uluslararası kaynaklardan elde edilen EF ve NKD değerleri kullanılarak hesaplanmıştır.

Söz konusu faaliyet verileri ise şu şekildedir:

- Sabit yanma sonucu kazanlarda yakılan doğal gaz miktarı,
- Hesaplama periyodu sonunda jeneratörlerde tüketilmiş olan dizel ve benzin yakıt miktarı
- JET A1 yakıt tüketim miktarı,
- Soğutucu gaz dolum miktarı ve cihazın gaz kapasitesi
- Hareketli yanma sonucu araçlarda tüketilmiş olan dizel ve benzin yakıt miktarı

Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları:
Söz konusu kapsam dâhilinde Grup'un satın aldığı elektrik, ısıtma ve soğutma enerjisinin tüketiminden kaynaklanan sera gazı emisyonları, bağlı ortaklıklarının tam olarak konsolide edilmiş Kapsam 2 emisyonlarını da kapsayacak şekilde hesaplanmıştır. Lokasyon bazlı (location-based) yaklaşımda ilgili departmanlardan elektrik faturalarındaki tüketimler toplanarak Türkiye'nin Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından raporlanan şebeke emisyon faktörü ile Kapsam 2 emisyonu hesaplanmıştır. Pazar bazlı (market-based) yaklaşımda ise satın alınan yenilenebilir enerji sertifikalarından kaynaklanan emisyonlar lokasyon bazlı değerden düşülerek hesaplama yapılmıştır. Satın alınan enerji (ısıtma) kaynaklı emisyonların hesaplanmasında ise ilgili departmanlardan faturalar toplanarak ulusal ve/veya uluslararası kaynaklardan elde edilen emisyon faktörü (EF) ve net kalorifik değerler (NKD) kullanılarak hesaplanmıştır.
(TSRS 2, 29a(iii))

Ek olarak yurt içi ve yurt dışı lokasyonlarda toplam alan (m^2) bilgileri ile PCAF veri tabanındaki bölgeye özgü ilgili emisyon faktörleri kullanılarak satın alınan elektrik ve enerji kaynaklı emisyonlar hesaplanmıştır.

Sera gazı emisyonlarını ölçmek için kullanılan ölçüm yaklaşımını, girdileri ve varsayımları seçme nedeni

Operasyonel kontrol yaklaşımı kapsamında Şirket, kendisinin veya bağlı ortaklıklarından birinin operasyonel kontrolüne sahip olduğu operasyonlardan kaynaklanan emisyonların %100'ünden sorumludur. Bu bağlamda Bağlı Ortaklıklara ait emisyonlar tam konsolidasyon edilmiştir.

Grup, sera gazı emisyonlarının raporlanmasında operasyonel kontrol yaklaşımını esas almaktadır. Bu kapsamda, bağlı ortaklıklar da dâhil olmak üzere Grup'un kontrol ettiği tüm birimlerin emisyonları tam konsolidasyon yöntemiyle hesaplamalara dâhil edilmiştir.

Kapsam 1 Emisyonları - Doğrudan Emisyonlar

Kapsanan Kaynaklar:

- Sabit yanma (kazan, jeneratör)
- Hareketli yanma (kara araçları, hava taşıtları)
- Soğutucu gaz sızıntıları

Hesaplama Yöntemi:
Faaliyet verileri ilgili departmanlardan temin edilmektedir.
Emisyonlar, aşağıdaki veriler kullanılarak hesaplanır:

- Sabit yanma sonucu kazanlarda yakılan doğal gaz miktarı,
- Hesaplama periyodu sonunda jeneratörlerde tüketilmiş olan dizel ve benzin yakıt miktarı,
- JET A1 yakıt tüketim miktarı,
- Soğutucu gaz dolum miktarı ve cihazın gaz kapasitesi,
- Hareketli yanma sonucu araçlarda tüketilmiş olan dizel ve benzin yakıt miktarı.

Girdiler ve Varsayımlar:
Kapsam 1 hesaplamalarında Türkiye Ulusal Emisyon Envanteri, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK) Türkiye 2023 Yılı Akaryakıt İzleme Sistemi Raporu, IPCC 2006 Guidelines, IPCC AR6 Synthesis Report gibi ulusal ve uluslararası kaynaklar kullanılmaktadır.

Hesaplama döneminde eksik veri bulunmamaktadır. Olması durumunda geçmiş dönem ortalamaları esas alınarak ihtiyatlı tahmin yöntemi uygulanır. Tüketim verilerinde yuvarlama yapılmamaktadır.

Kapsam 2 Emisyonları - Dolaylı Emisyonlar (Elektrik, Isıtma, Soğutma)

Hesaplama Yöntemi:

1. Lokasyon Bazlı Yaklaşım (Location-based):

- Elektrik tüketim verileri faturalardan alınır.
- Türkiye Elektrik Şebekesi için Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından yayımlanan Türkiye Elektrik Üretimi ve Elektrik Tüketim Noktası Emisyon Faktörleri Bilgi Formundaki şebeke emisyon faktörü kullanılır.
- GPU (Dizel) ve 400 Hz hesaplamalarında dakika sabiti için ICAO Airport Air Quality Manuel, Dizel GPU emisyon faktörü için Zurich Airport Aircraft Ground Energy Systems dokümanı, ACU ve ASU için TGS emisyon verilerinden hesaplanarak elde edilen emisyon faktörleri kullanılır.

2. Pazar Bazlı Yaklaşım (Market-based):

- Satın alınan Yenilenebilir Enerji Sertifikaları (YEK-G, I-REC vb.) dikkate alınır.
- Bu sertifikalara karşılık gelen emisyon miktarı lokasyon bazlı emisyonlardan düşülerek net değer hesaplanır.

3. Isıtma ve Soğutma Enerjisi:

- Fatura verilerine dayanarak tüketim hesaplanır.
- EF ve NKD değerleri yukarıda belirtilen kaynaklardan alınır.

4. Doğrulama ve Kalite Güvencesi

- Hesaplamalar, Sera Gazı Veri Formundaki tüketim verileri ve fatura vb. kaynaklar aracılığıyla toplanan faaliyet verilerinin excele manuel olarak işlenmesiyle yapılmaktadır.
- Veriler, yıllık olarak iç denetim süreçlerinden geçmektedir.
- Gönüllü olarak yürütülen 3. taraf doğrulama süreçleri de uygulanmaktadır (GHG Protokol Standardı).

Bir önceki raporlama yılından bu yana ölçüm yaklaşımı ve temel varsayımlarda bir değişiklik bulunmamaktadır. Ancak bu raporlama dönemi için organizasyonel sınırlar önceki yıldaki seçili yurt içi lokasyonların aksine, diğer yurt içi ve yurt dışı lokasyonların entegrasyonuyla güncellenmiştir. Yeni sınırlar dâhilindeki Kapsam 2 satın alınan elektrik ve Kapsam 2 satın alınan enerji emisyonlarının hesaplanmasında PCAF metodolojisi uygulanmıştır.
(TSRS 2, 29a(iii))

Lokasyona dayalı Kapsam 2 emisyonları, Şirket'in ve tam konsolidasyona tabi bağlı ortaklıklarının satın almış olduğu elektrik, ısıtma ve soğutmadan kaynaklanan sera gazı emisyonlarını ifade etmektedir. Bu yöntem tüketilen enerji kaynaklarının genel veya bölgesel ortalama emisyon faktörlerine dayalı olarak hesaplama yapılmasını sağlar. Raporlama yılında lokasyona bağlı konsolide Kapsam 2 emisyonları 123.661,70 tCO_2e olarak hesaplanmıştır.
Piyasaya dayalı yaklaşımda ise, lokasyon bazlı emisyon değerinden satın alınan yenilenebilir elektrik sertifikaları (I-REC) kaynaklı emisyonların düşülmesiyle hesaplanmaktadır. Şirket, 2025 yılında ofis operasyonlarında yenilenebilir elektrik sertifikaları aracılığıyla elektrik tüketiminde azalma sağlamıştır. Bu yenilenebilir enerji tüketimi sayesinde pazar bazlı Kapsam 2 emisyonlarında Şirket ve tam konsolidasyona tabi bağlı ortaklıkları toplam 14.583,27 ton karbon emisyonu tasarrufu elde edilmiştir. Raporlama yılında piyasa bazlı Kapsam 2 emisyonları 109.078,43 tCO_2e olarak hesaplanmıştır.

Bu yaklaşım, sürdürülebilir enerji tüketimini teşvik etmek ve emisyon azaltım hedeflerine ulaşmak için önemli bir araçtır.
(TSRS 2, 29a(v))

Sera Gazı Emisyonlarına Konsolide Edilen Grup

Grup'un raporlama periyodu içerisinde konsolide edilen grup için Kapsam 1 emisyonları 23.912.889,70 tCO_2e, Kapsam 2 emisyonları 123.661,70 tCO_2e olarak hesaplanmıştır. Konsolide edilen Grup'un içerisinde bulunan şirketler aşağıdaki gibidir:

- THY A.O. (THY)
- THY Teknik A.Ş. (Turkish Technic)
- THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ş. (TAFA)
- THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş.
- THY Teknoloji ve Bilişim A.Ş. (Turkish Technology)
- THY Hava Kargo Taşımacılığı A.Ş. (Widect)
- THY Destek Hizmetleri A.Ş. (TSS)
- THY Özel Güvenlik ve Koruma Hizmetleri A.Ş.
- Ajet Hava Taşımacılığı A.Ş. (AJET)
- THY Elektronik Para ve Ödeme Sistemleri A.Ş. (TKPAY)
- THY Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimi Hizmetleri A.Ş.
- THY Gayrimenkul Yatırım Hizmetleri A.Ş.

Metrik ve Hedefler

- THY Spor A.Ş.
- TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş. (TCI)
- TSI Seats INC.

Grup'un konsolide muhasebe grubuna dâhil edilmeyen başka yatırımı bulunmamaktadır.
(TSRS 2, 29a(iv))

İklimle İlgili Geçiş Risklerine Karşı Kırılgan Varlıkların Yüzdesi

Grup'un, gelecekteki finansal yeterliliğini kısa, orta ve uzun vadede makul ölçüde etkilemesi beklenen 1 adet geçiş riski (GR1) tespit edilmiştir. Söz konusu riske karşı Grup'un kırılgan varlığı olarak tanımlanan akaryakıt giderlerinde 2025 yılında bir etki bulunmamakla beraber, gelecek dönemlerde kısa vadede etkisi %0,34, orta vadede %0,86 ve uzun vadede %3,40 olarak beklenmektedir.

CORSIA uygulamasına ilişkin düzenleyici çerçevenin kapsamı, uygulama fazları, karbon kredisi fiyat seviyeleri ve uygunluk kriterlerine yönelik devam eden belirsizlikler nedeniyle, söz konusu geçiş riskinin (GR2) finansal etkisinin varlık bazında güvenilir ve tutarlı bir şekilde ölçülmesi raporlama dönemi itibarıyla mümkün olmamıştır.

Bu nedenle, CORSIA kaynaklı geçiş riskine karşı kırılgan varlıkların toplam varlıklar içerisindeki oranı mevcut raporlama yılı için hesaplanamamıştır.
(TSRS 2, 29b)

İklimle İlgili Fiziksel Risklere Karşı Kırılgan Varlıkların Yüzdesi

Grup'un gelecekteki finansal yeterliliğini kısa, orta ve uzun vadede makul ölçüde etkilemesi beklenen fiziksel iklim riskleri değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, söz konusu risklere karşı Grup bünyesinde raporlama döneminde kırılgan varlık olarak tanımlanabilecek herhangi bir varlık bulunmamaktadır.
(TSRS 2, 29(c))

İklimle ilgili Fırsatlarla Uyumlu Varlıkların Yüzdesi

Grup'un iklimle ilgili fırsatlarla uyumlu varlıkları, filo dönüşümü ve operasyonel verimlilik fırsatı ile ilişkilendirilen yeni nesil uçak yatırımlarına yönelik "geri alınacak ön ödemeler" olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Grup, 2026 ile 2036 yılları arasında teslim alınması planlanan uçaklar için ilgili tedarikçilere 31 Aralık 2025 itibarıyla brüt 1.165 milyon ABD Doları karşılığı 49.954 milyon TL geri alınacak ön ödeme yapmıştır. İklimle ilgili fırsatlarla uyumlu varlıkların yüzdesi, iklim fırsatı ile ilişkilendirilen varlık tutarının, kamuya açıklanan konsolide finansal durum tablosunda raporlanan toplam varlıklar tutarına bölünmesi ve sonucun yüzdeye çevrilmesiyle hesaplanmıştır.
(TSRS 2, 29(d))

Hesaplama aşağıdaki gibidir: İklimle ilgili fırsatlarla uyumlu varlıkların yüzdesi = (İklimle ilgili fırsatlarla uyumlu varlıklar / Toplam varlıklar) × 100. İklimle ilgili fırsatlarla uyumlu varlıklar 49.954 milyon TL'dir. Toplam varlıklar, 31 Aralık 2025 itibarıyla yayımlanan konsolide finansal durum tablosunda yer alan toplam varlıklar satırı esas alınarak belirlenmiştir. Buna göre (49.954 / Toplam varlıklar) × 100 sonucu %2,78'dir.

İç Karbon Fiyatları

Grup, iç karbon fiyatlandırması için gölge fiyat mekanizmasını, iklimle ilgili risklerin ve fırsatların finansal ve stratejik etkilerini daha iyi değerlendirmek amacıyla oluşturmuştur. Bu mekanizma; düzenlemelere uyum sağlama, düşük karbonlu fırsatları belirleme, enerji verimliliğini artırma, strateji ve finansal planlamayı yönlendirme, yatırımları stres testine tabi tutma, iklimle ilgili politika ve hedefler belirleyip bunlara ulaşma, düşük karbon yatırımlarını teşvik etme, karar alma süreçlerinde iklimle ilgili hususların dikkate alınmasını sağlama, maliyet-fayda analizi yapma ve risk değerlendirmelerinde iklimle ilgili konuları teşvik etme gibi çeşitli hedeflere hizmet etmektedir.

Grup, gölge fiyatını belirlerken senaryo analizi, emisyon ticaret sistemi kapsamında belirlenen fiyatlarla uyum, sektör paydaşlarıyla karşılaştırma, mevcut veya beklenen mevzuat, bilimsel rehberlik ve uluslararası standartlarla uyum gibi faktörleri dikkate almıştır. Bu mekanizma, paydaş beklentilerini karşılamaktan sürdürülebilir yakıt çözümlerinin finansal etkilerini tahmin etmeye kadar geniş bir çerçevede katkı sunmaktadır.

Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) tarafından yayımlanan 2025 Dünya Enerji Görünümü Raporu'nda yer verilen NZE 2050 ve STEPS senaryoları dikkate alınarak yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, iç karbon gölge fiyatı için 90-140 USD aralığı referans olarak alınmıştır.
(TSRS 2, 29f)

İklimle İlgili Hususların Ücretlendirme Politikasına Yansıtılması

Yönetim Kurulu üyeleri, Genel Müdür ve üst düzey yöneticiler için ödenen toplam mali faydalar Yıllık Faaliyet Raporu'nda paylaşılmakta, ancak bireysel düzeyde açıklanmamaktadır. Yönetim Kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan her türlü hak, menfaat ve ücret ile bunların belirlenmesinde kullanılan kriterler ve ücretlendirme esasları Ücretlendirme 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. İlgili performans metrikleri ücretlendirme politikasına dâhil edilmemektedir.
(TSRS 1, 27(a)(v) ve TSRS 2, 29g)

Sektörel Metrikler

Grup, TSRS 2'nin Sektör Bazlı Uygulanmasına İlişkin Rehber'de tanımlanan açıklama konularının uygulanabilirliğini Şirket ve tüm bağlı ortaklıklar için değerlendirmiştir. İş modeli karakterizasyonuna uygun olarak havacılık faaliyetleri ortak özellikleri ile ilişkili olan şirketlere (THY A.O., THY Hava Kargo Taşımacılığı A.Ş. ve AJet Hava Taşımacılığı A.Ş.) yönelik metriklere atıfta bulunulmuştur.
(TSRS 2, 32)

Bu kapsamda TSRS 2-Ek Cilt-60 (Hava Taşımacılığı ve Lojistik) ve TSRS 2-Ek Cilt-61 (Havayolları) özelindeki açıklama konuları ve faaliyet metrikleri değerlendirilmiştir. Şirket faaliyetleri içinde yer alan hava yolu kargo taşımacılığına ilişkin ayrıca ele alınmasını gerektiren uygun bir açıklama konusu bulunmadığından, Cilt-60 kapsamında faaliyet metriklerine aşağıdaki tabloda yer verilmemiş; yalnızca Cilt-61 (Havayolları) kapsamındaki faaliyet metrikleri sunulmuştur.

Faaliyet Metriği	Kod	2024	2025
Arz edilen koltuk kilometre (Available Seat Km, ASK)	TR AL 000.A	254.137.938	273.230.510
Yolcu doluluk faktörü (Passenger Load Factor)	TR AL 000.B	82,2	83,2
Ortalama filo yaşı (Average Fleet Age)	TR AL 000.F	9,9	9,9

Grup, işbu rapor kapsamında IFRS Sürdürülebilirlik Açıklama Standartları ile uyumlu olarak Türkiye'ye uyarlanan TSRS standartları haricinde bir kaynak kullanmamış, ilave bir metrik açıklamamış ve herhangi bir ilave metrik geliştirmemiştir.
(TSRS 1, 49)

2050 Karbon Nötr Hedefi

Yeni nesil uçak yatırımlarıyla filo modernizasyonu, SAF, yenilenebilir enerji kaynakları, yakıt verimliliği ve operasyonel iyileştirmeler gibi emisyon azaltım girişimleriyle Şirket, "2050 yılında Karbon Nötr Hava Yolu" olmayı hedeflemektedir. Bu süreçte, önlenemeyen emisyonların yönetilmesi için karbon dengeleme uygulamaları devreye alınarak hedefin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Söz konusu hedef, Şirket'in ana faaliyetleri için geçerlidir. Hedefi belirlemek için kullanılan metrik, Şirket'in Kapsam 1 emisyonlarıdır.
(TSRS 2, 33)

Hedefe Yönelik Stratejik Planlama

Hedef yılı 2050 olan karbon nötr hedefi, brüt sera gazı emisyonları üzerinden belirlenmiştir ve kapsamında CO_2 sera gazı bulunmaktadır. Bu hedef, sektörel bir karbonsuzlaşma yaklaşımı (SDA) kullanılarak üretilmemiş olmakla birlikte, küresel alanda tanınmış sektörel kılavuzların yol göstericiliği ve Grup'un iklim geçiş planları doğrultusunda belirlenmiştir.
(TSRS 2, 36)

Hedef yılı 2050 olup, işbu raporda ele alınan vade tanımları göz önünde bulundurulduğunda kısa, orta ve uzun vadeleri kapsamaktadır. "2050 Yılı Karbon Nötr Hava Yolu" olma hedefi, 2023 yılında kamuoyuyla paylaşılan 10 yıllık strateji planı çerçevesinde belirlenmiştir.

Sektörün uzun vadeli emisyon azaltım hedeflerine ulaşmasında ve dekarbonizasyon yolculuğunda en büyük rolü SAF'ın oynaması beklenmektedir. Hammaddesine ve üretim teknolojisine bağlı olarak SAF, geleneksel jet yakıtına kıyasla yaşam döngüsü boyunca sera gazı emisyonlarını %87'ye kadar azaltabilmektedir. Ayrıca temiz yanma özelliği sayesinde SOx ve NOx emisyonlarının zararlı partiküllerinde azalma sağlamaktadır.

IATA, sektörün 2050 yılı net sıfır karbon emisyonu hedefi için gereken azaltımın yaklaşık %65'inin SAF'tan sağlanabileceğini tahmin etmektedir. Ancak bu hedefe ulaşmak, yalnızca hava yolu şirketlerinin çabalarıyla sınırlı değildir. SAF üretiminin ve kullanımının ölçeklenmesi için üreticiler, tedarikçiler, politika yapıcılar, havacılık sektörü paydaşları ve finansörler arasında iş birliği gerekmektedir. Küresel ve sektörel projeksiyonlar, SAF arzının ve erişilebilirliğinin önümüzdeki yıllarda giderek artacağını göstermektedir. Bu doğrultuda, 2040 yılı sonrası SAF kullanımının ivme kazanacağı ve Şirket'in karbon nötr hedefi açısından bir dönüm noktası teşkil edeceği öngörülmektedir.

SAF ilk kez 2 Şubat 2022 tarihinde İstanbul-Paris hattında kullanılmıştır. Bu tarihten itibaren hem gönüllü olarak hem de zorunlu SAF düzenlemeleri çerçevesinde sürekliliği sağlanan SAF kullanımının SAF ulaşılabilirliğine bağlı olarak artırılması hedeflenmektedir. SAF kullanmanın ötesinde, küresel ölçekte sınırlı olan SAF üretiminin ve ulaşılabilirliğinin artırılması amacıyla iş birlikleri geliştirilmektedir. Bu doğrultuda, kısa-orta-uzun vadeli SAF stratejisi oluşturularak, yatırım ve uzun dönemli SAF satın alımlarına ilişkin portföy oluşturulmuştur. Türkiye'de SAF üretmeyi planlayan üç firma ile Mutabakat Zaptları imzalanmıştır.

Karbon nötr hava yolu olma hedefi doğrultusunda, yalnızca SAF kullanımının artırılması değil, aynı zamanda düşük emisyonlu ve yüksek yakıt verimliliğine sahip yeni nesil uçakların filoya dâhil edilmesi de önemli bir ara hedef ve stratejik bir öncelik olarak belirlenmiştir. 2033 yılı itibarıyla 800'den fazla uçak sayısına ulaşması planlanan Grup filosunun %90'ının, bir önceki nesil uçaklara göre ~%15-20 daha az yakıt tüketen, dolayısıyla daha az karbon emisyonu üreten yeni nesil uçaklardan oluşması hedeflenmektedir.

Sera Gazı Emisyonlarının Azaltılması

2050 yılı karbon nötr hedefi, mutlak bir hedeftir. Doğrulanan emisyon verilerine göre sera gazı emisyonlarının yaklaşık %90,75'ini oluşturan uçak yakıtı, uygulanan yakıt verimliliği politikaları ile azaltılmakta ve sera gazı salımının azaltılmasına katkı sağlamaktadır. Operasyonların optimizasyonu, yeni teknolojilere yatırım ve altyapının iyileştirilmesi

Metrik ve Hedefler

başlıkları altında hayata geçirilen yakıt tasarrufuna yönelik uygulamalar doğrultusunda, 2033 yılına kadar (2026-2033) yaklaşık 780 bin ton yakıt tasarrufu ve buna karşılık gelen yaklaşık 2.5 milyon ton CO_2 emisyon azaltımı sağlanması, bir diğer ara hedef olarak belirlenmiştir.

Havacılık sektörü, küresel CO_2 emisyonlarının yalnızca %2-3'ünden sorumlu olmasına rağmen, hiçbir önlem alınmazsa etkisinin giderek artacağı değerlendirilmektedir. Emisyon azaltımı için alternatiflerin sınırlı olduğu sektörlerin başında gelen havacılık, çevresel etkilerini azaltma ve yönetme sorumluluğu ile hareket ederek 2016 yılında ICAO'nun CORSIA düzenlemesi kapsamında bir araya gelmiştir. Türkiye, bu girişimin ilk günlerinden itibaren gönüllü katılımcılar arasında yer almıştır.

Sektörün faaliyetleri bu girişimle sınırlı kalmamış, IATA'nın 2021 yılında ilan ettiği 2050 yılı net sıfır emisyona ulaşma hedefinin akabinde, ICAO'nun 2022 yılında düzenlenen 41. Genel Kurul'da kabul ettiği ve 2050 yılına kadar uluslararası havacılık için net sıfır karbon emisyonuna yönelik uzun vadeli hedef (LTAG) teşkil edilmiştir. IATA ve ICAO başta olmak üzere, Paris Anlaşması'nın 1,5°C hedefi doğrultusunda belirlenen bu iklim hedeflerine ulaşılması amacıyla SAF, yeni uçak teknolojileri, operasyonel iyileştirmeler ve karbon dengeleme gibi ortak uygulamaları içeren sektörel yol haritaları oluşturulmuştur.

Tüm bu sektör hedeflerinin ve yol haritalarının yanı sıra, Türkiye'nin 2021 yılında Paris Anlaşması'nı onaylaması ve 2053 yılına kadar net sıfır karbon emisyonuna ulaşma taahhüdü de Grup'un iş stratejilerine yön vermektedir.

Bu çerçevede Şirket, iklim değişikliğiyle mücadeleye kararlılıkla destek vererek ve 2050 yılı "Karbon Nötr" hava yolu hedefini taahhüt etmiştir.

Hedefin İzlenmesi

2050 Karbon Nötr Hedefi'nin belirlenmesi Şirket bünyesinde gerçekleştirilmiş olup hedefin belirlenme metodolojisi üçüncü bir tarafça doğrulanmamıştır. Mutlak hedef Grup'un Kapsam 1 dâhilindeki GHG emisyonlarını yıllık doğrulaması ile takip edilmektedir. Hedefin alt başlıklarından olan karbon dengeleme altında CORSIA ve ETS düzenlemeleri yıllık olarak raporlanmakta ve bu raporlar üçüncü bir tarafça doğrulanmaktadır.

Hedefe ulaşma konusundaki ilerleme, Şirket'in Kapsam 1 emisyonları üzerinden takip edilmektedir. Bunun paralelinde, hedef yıllık bazda gözden geçirilir. 10 yıllık stratejik plan çerçevesinde hedefe yönelik henüz herhangi bir değişiklik söz konusu değildir.

Hedefe İlişkin Performansa Dair Bilgiler ve Trendler

Grup, iklim değişikliğiyle mücadeleyi temel bir öncelik olarak ele almakta ve bu doğrultuda enerji ile emisyon yönetimi, SAF kullanımı, filo modernizasyonu ve kaynak verimliliği gibi alanlarda sektörün iyi uygulama örneklerini hayata geçirmektedir. Dekarbonizasyon stratejisi kapsamında ve havacılık sektörünün neden olduğu karbon emisyonlarının azaltılmasında kilit rol oynadığının bilinciyle, sürekliliği sağlanan SAF kullanımının arttırılmasına yönelik çalışmalar hedeflenmektedir.

Daha düşük karbon ayak izine sahip yeni nesil uçaklara yatırım yaparak filosunu modernize eden Şirket, 2025 yılında "Sürdürülebilirlik Bağlantılı Kredi" yapısını çok para birimli JOLCO finansman modeliyle entegre eden yenilikçi uçak finansmanı işlemiyle, finansal hedefleri çevresel taahhütlerle uyumlu hale getiren yaklaşımını güçlendirmiştir. Şirket, karbon emisyon yoğunluğunu temel performans göstergesi olarak ele alan bu yapı kapsamında, yakıt verimliliği yüksek iki adet yeni nesil Airbus A321NEO uçağının finansmanını sürdürülebilirlik performans hedefleriyle ilişkilendirmiştir. Söz konusu işlem, 2025 yılında havacılık finansmanı alanında Ishka tarafından "Sürdürülebilir Finansman Öncülük" ödülüne layık görülmüştür.

2008 yılından bu yana uygulamaya alınan 100'ün üzerinde operasyonel iyileştirme projesi kapsamında, 2025 yılında 67.521 ton yakıt tasarrufu sağlanmış ve 213.365 ton karbon emisyonunun atmosfere salımı engellenmiştir. Böylece 2008 yılından bu yana toplam 880.831 ton yakıt tasarrufu elde edilmiş, engellenen karbon emisyonu ise 2.783.421 ton seviyesine ulaşmıştır.*

Şirket emisyonlarının operasyonel değişiklikler ile azaltılamayan kısmı karbon dengeleme projeleri ile dengelenecektir.
(TSRS 2, 36e)

*Emisyon miktarı, tasarruf edilen yakıt miktarının birim ton fosil jet yakıtı başına 3,16 ton CO_2e faktörü ile çarpımı ile hesaplanmıştır. Yakıt tasarrufu miktarı; IATA'nın Guidance Material and Best Practices for Fuel and Environmental Management dokümanı ve motor ve uçak üretici (OEM) değerleri esas alınarak hesaplanmaktadır.

Yakıt Tasarruf Uygulamaları

Initiative	Açıklama
APU (Auxillary Power Unit-Yardımcı Güç Ünitesi) Policy (Fuel)	Yardımcı güç ünitesinin kullanımının azaltılması.
APU Policy (Maintenance)	Yardımcı güç ünitesinin kullanımının azaltılması.
Engine Out Taxi-in	Geliş taksinin tek motor ile yapılması.
Reduced Acceleration Altitude (RAAL)	Gürültü önleyici tırmanış usullerinin uygulanması.
Reduced Flap Takeoff	Düşük flap konfigürasyonu ile kalkış.
Reduced Flap Landing	Düşük flap konfigürasyonu ile iniş.
Idle Reverse on Landing	İnişlerde minimum frenleme kullanımı.
Engine Out Taxi-out	Kalkış taksinin tek motor ile yapılması.
Discretionary Fuel	Ekstra yakıt taleplerinin kontrolü.
CDA (Continuous Descent Approach)	Kesintisiz alçalma usullerinin uygulanması.
Alternate Selection	Yedek meydan seçimi.
Dispatcher/Ops Extra	Planlanan ekstra yakıtların takibi.
Route Optimization	Rota iyileştirme çalışmaları.
ZFW (Zero Fuel Weight plan vs actual)	Plan ve gerçekleşen ZFW (Yakıtsız Operasyonel Uçak Ağırlığı) değerlerinin takibi.
SCF (Statistical Contingency Fuel Planning)	Contingency yakıtının istatistiki olarak planlanmasıdır.
Weight Reduction	Ağırlık azaltım uygulamaları.
Airframe/Engine Drag/Aerodynamics/ Wash/Paint	Teknik bakım uygulamaları.
Potable Water	Uçaklara yüklenen kullanım suyu miktarının takibi.
CG optimization	Uçak ağırlık merkezi yönetimi.

Karbon Kredisi Kullanımı

Şirket, 2050 yılında karbon nötr bir hava yolu olma hedefi doğrultusunda karbon kredilerine belirli bir ölçüde bağımlıdır ve sınırlamaları ile uluslararası düzenlemelerden kaynaklanmaktadır. Havacılık sektörü, fosil yakıtlara olan mevcut bağımlılığı, sürdürülebilir havacılık yakıtlarının sınırlı erişimi ve teknolojik alternatiflerin henüz yeterince yaygınlaşmamış olması nedeniyle karbon emisyonlarını tamamen ortadan kaldırmak için kısa vadede yeterli seçeneklere sahip değildir. Emisyon azaltımı için alternatiflerin sınırlı olduğu sektörlerin başında gelen havacılık, çevresel etkilerini azaltma ve yönetme sorumluluğu ile hareket ederek 2016 yılında CORSIA kapsamında bir araya gelmiştir.

Türkiye'nin bu girişimin başlangıcından itibaren gönüllü katılımcılarından biri olmasıyla Şirket, CORSIA kapsamındaki uçuşlarından kaynaklanan karbon emisyonlarını pilot fazdan itibaren izlemekte, raporlamakta ve doğrulatmaktadır. CORSIA temel yıl emisyon değerlerinin üzerinde kalan emisyonların, CORSIA'ya uygun projelerden elde edilen karbon kredileri ile dengelenmesi gerekmektedir.

Dolayısıyla karbon kredileri, bu hedefe ulaşmada geçerli bir araç olarak kullanılmakta ve uluslararası düzenlemelerin belirlediği çerçevede Grup'un iklim stratejisinin bir parçası haline gelmektedir. 2025 yılı itibarıyla CORSIA kapsamındaki yükümlülüklere ilişkin öngörülen maliyetler için finansal tablolarda karşılık ayrılmıştır.

Emisyon ticaret sistemleri (EU-ETS, UK-ETS, CH-ETS) kapsamında gerçekleşen uçuşlardan kaynaklanan emisyonlar izlenmekte, üçüncü taraflarca doğrulanmakta ve raporlanmaktadır. Doğrulanmış emisyon miktarı kadar emisyon kredisi satın alınarak ilgili ETS otoritesine teslim edilmektedir. Emisyon miktarı dolayısıyla krediler, ilgili ETS otoritesinin belirlediği akredite kuruluşlar tarafından doğrulanmaktadır.

CORSIA kapsamında gerçekleşen uçuşlardan kaynaklanan emisyonlar da izleme, üçüncü taraf bağımsız doğrulama ve raporlama sürecine tabiidir. Doğrulama, ICAO tarafından onaylanmış akredite kuruluşlarca gerçekleştirilmektedir. CORSIA'ya uygun emisyon birimlerinin (CORSIA EEUs) hangi programlarca sertifikalandırılacağı, ICAO'nun ilgili teknik ekibi tarafından CORSIA'nın her uyum periyoduna özel olarak CORSIA sürdürülebilirlik kriterlerine göre belirlenmekte ve düzenli olarak güncellenmektedir. ICAO tarafından 2025 Ekim'de yayımlanan rapora göre, CORSIA birinci faz (2024-2026) dönemi için Verra Verified Carbon Standard (VCS), Gold Standard (GS), American Carbon Registry (ACR), Architecture for REDD+ Transactions (ART), Climate Action Reserve (CAR), Global Carbon Council (GCC), Isometric ve Premium Thailand Voluntary Emission Reduction Program (Premium T-VER) programlarınca CORSIA sürdürülebilirlik kriterlerine uygun olarak krediler kabul edilmektedir. Aynı rapor içerisinde CORSIA ikinci faz (2027-2029) dönemi için de Verra Verified Carbon Standard (VCS), Gold Standard (GS), American Carbon Registry (ACR) ve Architecture for REDD+ Transactions (ART) programları kabul edilmektedir.

Metrik ve Hedefler

CORSIA kapsamında kullanılan karbon kredilerinin kaynağı, ICAO'nun ilgili teknik ekibi tarafından belirlenen uygunluk kriterlerine bağlıdır. CORSIA, kredilerin hangi projelerden elde edilebileceğine dair sertifikalandırma gerekliliklerini tanımlamış olup, bu projeler hem doğaya dayalı hem de teknolojik çözümlerden kaynaklanabilir. Doğaya dayalı projeler genellikle orman koruma, ağaçlandırma, yeniden ağaçlandırma ve diğer ekosistem restorasyonu girişimlerini içerirken, teknolojik karbon giderimi karbon yakalama ve depolama (CCS) gibi yöntemleri kapsar.

CORSIA'ya uygun emisyon kredileri; Katkısallık (Additionality), gerçekçi ve güvenilir bir referans senaryoya, Daimilik (Permanence), net bir şekilde zarara yol açmama gibi ilkelere uyum sağlama koşuluyla karbon azaltımı veya uzaklaştırması yoluyla elde edilebilir.

Şirket, karbon kredilerinin güvenilirliğini ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla uluslararası tanınırlığa sahip sertifikasyon sistemlerini esas almaktadır. Şirket, CO_2mission programı kapsamında Verified Carbon Standard (VCS) gibi bağımsız ve saygın sertifikasyon standartlarına uygun projelerden elde edilen karbon kredilerini sunmaktadır. Bu sertifikalar, projelerin şeffaflık, izlenebilirlik ve uzun vadeli çevresel etkiler açısından belirli kriterleri karşıladığını garanti etmektedir. Çalışanların iş seyahatlerinden kaynaklanan emisyonları CO_2mission programı kapsamında dengelenmektedir.

Buna ek olarak, Emisyon ticaret sistemleri (EU-ETS, UK-ETS, CH-ETS) kapsamında gerçekleşen uçuşlardan kaynaklanan emisyonlar izlenmekte, üçüncü taraflarca doğrulanmakta ve raporlanmaktadır. Doğrulanmış emisyon miktarı kadar emisyon kredisi satın alınarak ilgili ETS otoritesine teslim edilmektedir. Emisyon miktarı dolayısıyla krediler, ilgili ETS otoritesinin belirlediği akredite kuruluşlar tarafından doğrulanmaktadır.
Şirket, karbon kredilerinin seçimi ve kullanımı ile ilgili bilgileri sürdürülebilirlik raporlarında detaylı bir şekilde paylaşarak şeffaflık ilkesine bağlılığını sürdürmektedir. Bu raporlar, kullanılan karbon kredilerinin kaynaklarını, sertifikasyon süreçlerini ve projelerin izleme mekanizmalarını açıklayarak paydaşların kredilerin bütünlüğü ve uzun vadeli etkileri konusunda bilinçlenmesine katkıda bulunmaktadır.

Bu yaklaşımla Şirket, finansal rapor kullanıcılarının ve diğer paydaşların güvenini artırmayı, karbon dengeleme süreçlerini uluslararası en iyi uygulamalarla uyumlu bir şekilde yürütmeyi ve çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşırken hesap verebilir bir strateji benimsemeyi taahhüt etmektedir.

Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar

Raporlama döneminden sonra önemli bir olay gerçekleşmemiştir.

Metriklere ilişkin Hesaplama Esasları

Bu kılavuzda yer alan bilgiler 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren mali yılını ve "Temel Tanımlamalar ve Raporlama Kapsamı" bölümünde ayrıntılandırıldığı gibi Türk Hava Yolları'nın ve bağlı ortaklıklarının sorumluluğunda olan havalimanları ve bu havalimanlarına bağlı tesislerdeki ilgili operasyonları kapsamaktadır.

Bağlı Ortaklıklar;

- THY Teknik A.Ş.
- THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ş.
- THY Teknoloji ve Bilişim A.Ş.
- THY Destek Hizmetleri A.Ş.
- TCI Kabin İçi Sistemleri San ve Tic. A.Ş.
- AJET Hava Taşımacılığı A.Ş
- THY Özel Güvenlik ve Koruma Hizmetleri A.Ş
- THY Elektronik Para ve Ödeme Sistemleri A.Ş.
- THY Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimi Hizmetleri A.Ş.
- THY Gayrimenkul Yatırım Hizmetleri A.Ş.
- THY Spor A.Ş.
- TSI Seats INC.
- THY Hava Kargo Taşımacılığı A.Ş.
- THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş.

Genel Raporlama İlkeleri

Bu rehber dokümanın hazırlanmasında aşağıdaki prensiplere dikkat edilmiştir:

- Bilgilerin hazırlanmasında- bilginin kullanıcılarına bilginin uygunluk ve güvenilirliğinin temel ilkelerini vurgulamak,
- Bilgilerin raporlanmasında- bilgilerin önceki yıl dâhil diğer verilerle karşılaştırılabilirlik / tutarlılık ilkelerini ve kullanıcılara netlik sağlayan anlaşılabilirlik / şeffaflık ilkelerini vurgulamak.

Temel Tanımlamalar ve Raporlama Kapsamı

Bu raporun amacı doğrultusunda Şirket aşağıdaki tanımlamaları yapmaktadır:

Sermaye	Gösterge	Kapsam
Çevresel	Türk Hava Yolları A.O ve Bağlı Ortaklılar Kapsam 1 Emisyonları (tCO_2e)	Raporlama döneminde, Türk Hava Yolları'nın ve bağlı ortaklıkların belirtilen lokasyonlardaki sabit yanma kaynaklı, faturalar ile takip edilen doğalgaz tüketimi, faturalar ve dolum fişleri ile takip edilen jeneratör motorin ve benzin tüketimi, faturalar ile takip edilen uçuş kaynaklı ve bakım kaynaklı uçak yakıtları tüketimi, faturalarla takip edilen kiralık ve sahip olunan şirket araçları motorin ve benzin tüketimi ve bakım firmasının servis formlarından takip edilen yangın söndürücü, soğutucu gaz ihtiva eden cihazlara yapılan soğutucu gaz dolumları ve işletme emisyon miktarları kaynaklı oluşan doğrudan sera gazı emisyonlarının ton karbondioksit eşdeğerini ifade etmektedir. Şirket, sera gazı emisyonlarını "Sera Gazı Protokolü Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standartları (GHG Protokolü, 2004)" standardına göre hesaplamaktadır. Biyojenik emisyonlar total Kapsam 1 emisyonları içerisinde değerlendirilmemekte, ayrı olarak raporlanmaktadır.
Çevresel	Türk Hava Yolları A.O ve Bağlı Ortaklılar Kapsam 2 Emisyonları- Piyasa Bazlı (tCO_2e)	Raporlama döneminde Türk Hava Yolları ve bağlı ortaklıklarının belirtilen lokasyonlardaki dolaylı enerji tüketimlerini temsil eden faturalar ile takip edilen elektrik tüketimi, havalimanlarında bulunan üçüncü taraf firmaların sistemleri ile takibi yapılan GPU ve 400 Hz elektrik dolumları, havalimanlarında üçüncü taraf firmaların sistemi ile takip edilen ACU-ASU elektrik dolumları, faturalar ile takip edilen ithal edilmiş doğalgaz ve elektrik tüketimleri sonucu oluşan dolaylı sera gazı emisyonundan satın alınan yenilenebilir enerji (I-REC) miktarının çıkarılması sonucu oluşan ton karbondioksit eşdeğerini ifade etmektedir. Şirket, sera gazı emisyonlarını "Sera Gazı Protokolü Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standartları (GHG Protokolü, 2004)" standardına göre hesaplamaktadır.
Çevresel	Türk Hava Yolları A.O ve Bağlı Ortaklılar Kapsam 2 Emisyonları- Lokasyon Bazlı (tCO_2e)	Raporlama döneminde Türk Hava Yolları ve bağlı ortaklıklarının belirtilen lokasyonlardaki dolaylı enerji tüketimlerini temsil eden faturalar ile takip edilen elektrik tüketimi, üçüncü taraf firmaların sistemleri ile takibi yapılan GPU ve 400 Hz elektrik dolumları, havalimanlarında üçüncü taraf firmaların sistemi ile takip edilen ACU-ASU elektrik dolumları, faturalar ile takip edilen ithal edilmiş doğalgaz ve elektrik tüketimleri sonucu oluşan dolaylı sera gazı emisyonunun ton karbondioksit eşdeğerini ifade etmektedir. Şirket, sera gazı emisyonlarını "Sera Gazı Protokolü Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standartları (GHG Protokolü, 2004)" standardına göre hesaplamaktadır.
Çevresel	Toplam Enerji Tüketimi (GJ)	Raporlama döneminde, Türk Hava Yolları ve bağlı ortaklıklarının belirtilen lokasyonlardaki yukarı kısımda belirtildiği gibi kapsam 1 ve kapsam 2'yi oluşturan enerji kaynaklarının tüketimi sonrası çevrim yapılarak GJ cinsinden değerini ifade etmektedir.

Metrik ve Hedefler

Verilerin Hazırlanması

1. Çevresel Göstergeler

Toplam Enerji Tüketimi (Gj)
Türk Hava Yollar A.O. ve bağlı ortaklıklarına ait doğrudan enerji tüketimi kapsamında doğalgaz, elektrik, araç yakıtları motorin ve benzin, jeneratör - motorin, tüketimlerinden oluşan birincil yakıt kaynakları raporlanmaktadır.

Kullanılan enerji dönüşümleri aşağıdaki hesaplamalar kullanılarak gerçekleştirilmiştir;

Hesaplamada kullanılan referanslara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir;

Eneji Kaynağı	Net Kalorifik Değer	Birim	Referans
Doğalgaz	50,72	TJ/Gg	Türkiye Ulusal Emisyon Envanteri
Motorin Jeneratör	10.277.247	Kcal/kg	IPCC
Benzin Araç Yakıtları	10.587.954	Kcal/ton	IPCC
Motorin Araç Yakıtları	10.277.247	Kcal/ton	IPCC
Jet Yakıtı	44,1	TJ/Gg	IPCC

Kapsam 1 Sera Gazı Emisyonları (tCO_2e)
Kapsam 1 emisyonları TSRS'ye uygun olarak, "Sera Gazları Protokolü: Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı" çerçevesinde operasyonel kontrol ilkesiyle hesaplanmıştır.

Hesaplamalarda CO_2, CH_4, N_2O'nin CO_2 eşdeğerine çevrim faktörleri kullanılmıştır. Kullanılan emisyon faktörleri Türkiye Ulusal Emisyon Envanteri ve Kılavuz'dan (2006, IPCC) alınmış olup, Küresel Isınma Potansiyeli (Global Warming Potantial, GWP) katsayıları Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli'nin (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC) 6. Değerlendirme Raporundan alınmıştır.

Formül:
Emisyon Miktarı (tCO_2e) = Faaliyet Verisi (lt-m3-ton) *Emisyon faktörü (CO_2-CH_4-N_2O)(Kg/TJ)

Kapsam 1'i oluşturan enerji kaynakları; doğalgaz tüketimi, jeneratör motorin ve benzin tüketimi, uçuş ve bakım faaliyetlerinden kaynaklı jet yakıtı tüketimi, özmalı ve kiralık araçların motorin ile benzin tüketimi ile soğutucu gaz kullanımlarından oluşmaktadır.

Doğalgaz;
Doğalgaz tüketimleri, tüketim yapılan lokasyonlarda servis sağlayıcı firmalardan sağlanan faturalarla m3 olarak takip edilmektedir.

Jeneratör Motorin;
Jeneratörler için motorin ve benzin tüketimi, tüketim yapılan lokasyonlarda servis sağlayıcı firmalardan sağlanan faturalar ve dolum fişleri ile ve THY çalışanları tarafından yapılan sayaç ölçümleri ile takip edilmektedir.

Araç Yakıtları;
Sahip olunan ve kiralık araçlar için motorin ve benzin olmak üzere, tüketimi yapılan lokasyonlarda servis sağlayıcı firmalardan sağlanan faturalarla takip edilmektedir. Off road ve On road olarak takip edilen motorin ve benzin tüketimi, off road araçlar için dizel tüketimi 4 zamanlı ve 2 zamanlı motorlu olarak ayrı takip edilmektedir.

Uçak Yakıtı;
Uçak yakıtımı tüketimi, uçuş kaynaklı ve bakım kaynaklı olarak iki şekilde faturalarla takip edilmektedir.

Soğutucu Gazlar;
Soğutucu gaz tüketimi sağlayan makinelerde kullanılan dolum fişleri ile takip edilen ve makineler için sızma oranları baz alınarak takip edilmektedir.

*Bakım faaliyetlerine ilişkin yakıt tüketim verileri, FMM sisteminden elde edilen yoğunluk değerlerinin ağırlıklı ortalamasının bakım faaliyetlerinde harcanan litre bazlı yakıt miktarı ile çarpılması yöntemiyle hesaplanmaktadır. Jet yakıtı yoğunluğunun sıcaklık dalgalanmalarına bağlı olarak düzensiz değişiklikler göstermesi nedeniyle ağırlıklı ortalama kullanımı gereklidir. Bu yaklaşım, basit ortalama kullanılmasına kıyasla ölçüm belirsizliğini azaltmayı amaçlamaktadır.

Emisyon Kaynağı - Kapsam 1	CO_2 ($kgCO_2$/TJ)	CH_4 ($kgCH_4$/TJ)	N_2O (kgN_2O/TJ)	Referans
Doğalgaz (sabit yanma)	56.110	5	0,1	Türkiye Ulusal Emisyon Envanteri
Motorin (sabit yanma)	74.100	10	0,6	IPCC 2006, Volume 2, Chapter 2
Motorin (hareketli yanma) On Road	74.100	3,9	3,9	IPCC 2006, Volume 2, Chapter 3
Benzin (hareketli yanma) On Road	69.300	25	8	IPCC 2006, Volume 2, Chapter 3
Motorin (hareketli yanma) Off Road	74.100	4,15	28,6	IPCC 2006, Volume 2, Chapter 3
Benzin (hareketli yanma) Off Road - 4 zamanlı motor	69.300	50	2	IPCC 2006, Volume 2, Chapter 3
Benzin (hareketli yanma) Off Road - 2 zamanlı motor	69.300	130	0,4	IPCC 2006, Volume 2, Chapter 3
Jet Yakıtı (Hareketli Yanma)	71.500	0,5	2	IPCC 2006, Volume 2, Chapter 2

Emisyon Kaynağı -Kapsam 1 Soğutucu Gazlar	KIP($kgCO_2e$/kg)	Referans
R417A	2.507	IPCC 6th Assessment Report
R410A	2.255	IPCC 6th Assessment Report
R22	1.960	IPCC 6th Assessment Report
R134A	1.530	IPCC 6th Assessment Report
R600A	3	IPCC 5th Assessment Report
CO2	1	IPCC 6th Assessment Report
FM200	3.600	IPCC 6th Assessment Report
R407C	1.907	IPCC 6th Assessment Report
NOVEC 1230	1	IPCC 6th Assessment Report
R32	771	IPCC 6th Assessment Report
SF6	24.300	IPCC 6th Assessment Report
R404A	4.728	IPCC 6th Assessment Report
IG541	0,08	IPCC 6th Assessment Report
R12	12.500	IPCC 6th Assessment Report
R123	90,4	IPCC 6th Assessment Report
HFC-236fa	8.690	IPCC 6th Assessment Report
R290	0,02	IPCC 6th Assessment Report
HALON 1301	7.200	IPCC 6th Assessment Report
HALON 1211	1.930	IPCC 6th Assessment Report

Metrik ve Hedefler

Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları (tCO_2e)

Kapsam 2 emisyonları TSRS'ye uygun olarak, "Sera Gazları Protokolü: Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı" çerçevesinde operasyonel kontrol ilkesiyle hesaplanmıştır.

Hesaplamalarda CO_2, CH_4, N_2O'nin CO_2 eşdeğerine çevrim faktörleri kullanılmıştır. Kullanılan emisyon faktörleri elektrik için Enerji ve Tabii kaynaklar Bakanlığının paylaştığı 2025 yayımlı 2023 yılı elektrik emisyon faktörü, GPU ve 400 Hz için Zürih Havalimanı'nın paylaştığı yer sistemleri raporunda yer alan emisyon faktörleri, ithal edilen enerji kapsamında yer alan ASU-ACU için ise TGS emisyon verilerinden hesaplanarak elde edilen emisyon faktörleri baz alınmıştır.

Formül:
Emisyon Miktarı (tCO_2e) = Faaliyet Verisi (kWh-h) *Emisyon faktörü (CO_2-CH_4-N_2O)(Kg/TJ)

Kapsam 2'yi oluşturan enerji kaynakları; elektrik tüketimi, GPU ve 400 Hz elektrik tüketimi, ithal edilen enerji tüketimlerinden oluşmaktadır. Bu hesaplamalar aşağıdaki formülasyonlara göre yürütülmektedir;

Elektrik;
Elektrik tüketimleri, tüketim yapılan lokasyonlarda servis sağlayıcı firmalardan sağlanan faturalarla kWh olarak takip edilmektedir.

GPU ve 400 Hz;
GPU ve 400 Hz körük bulunan havalimanlarında havalimanı işletmelerinden uçak park pozisyonunda iken kullanılmak üzere iken temin edilen elektriktir. Temin edilen elektrik tedarik sağlayan firmaların sağladığı tüketim verileri ile takip edilmektedir ve hizmet için kesilen faturaların içerisinde yer almaktadır.

İthal edilen enerji;
İthal edilen enerjiler üç şekilde oluşmaktadır, ithal edilen elektrik, ithal edilen doğalgaz ve ithal edilen uçak motorları için enerji (ASU-ACU). İthal edilen elektrik ve doğalgaz faturalarla takip edilmektedir. Uçak motorları için kullanılan enerji tedarik sağlayan firmaların sağladığı tüketim verileri ile takip edilmekte ve hizmet için kesilen faturaların içerisinde yer almaktadır.

*HAVAŞ ve ÇELEBİ kaynaklı enerji tüketim verileri dakika cinsinden ölçülmektedir. GPU ve 400 Hz ekipmanlarına ilişkin operasyonel faaliyet verileri HAVAŞ ve ÇELEBİ yer hizmetleri şirketlerinden doğrudan temin edilemediğinden, tüketim dakika bazında ölçülmekte ve THY verisi olarak kullanılmaktadır. Türk Hava Yolları A.O., GPU ve 400 Hz verilerini dakika cinsinden toplamakta ve bu verileri uçağın yerde geçirdiği süreye göre hesaplamaktadır. Dakika bilgisi Handling kuruluşlarının sistemlerinden çekilmektedir. Cihaz takıldığı süre başlayıp kapatıldığı süre sonlanmaktadır. Dolayısıyla herhangi bir kayıp söz konusu değildir.

Emisyon Kaynağı- Kapsam 2	Emisyon Faktörü (tCO_2e/MWh)	Referans
Türkiye Elektrik Enerjisi (Şebeke Kaynaklı)	0,434	ETKB-EVÇED-FRM-042 Rev.01

Emisyon Kaynağı - Kapsam 2	Emisyon Faktörü (kg-CO_2e/h)	Referans
GPU Shourthaul Aircraft	19,1	Aircraft Ground Energy Systems at Zurich Airport
GPU Longhaul Aircraft	38,2	Aircraft Ground Energy Systems at Zurich Airport
400 Hz Shourthaul Aircraft	0,7	Aircraft Ground Energy Systems at Zurich Airport
400 Hz Longhaul Aircraft	1,2	Aircraft Ground Energy Systems at Zurich Airport

Emisyon Kaynağı - Kapsam 2	Emisyon Faktörü (tCO_2e/h)	Referans
ACU Uçuş Başına	0,001234	TGS Emission Report
ASU Uçuş Başına	0,000302	TGS Emission Report

Önemli Muhakemeler ve Ölçüm Belirsizlikleri

Şirket'in sürdürülebilirlikle ilgili finansal olarak önemli risk ve fırsatların belirlenmesi ve raporlanacak önemli bilgilerin tespiti süreci sektörel olarak önemli bir performans göstergeleri olan Toplam Varlık ve Dönem Karı'na ilişkin kısa, orta ve uzun vadede beklentilerini içeren tahmin ve geleceğe yönelik bilgilere dayanmaktadır. Bununla birlikte söz konusu değerlendirmeler doğrudan ölçülemeyen belirli tutarlar için tahminlerin kullanılmasını gerektirmektedir. Operasyonel sınırlar ve emisyon hesaplamalarına ilişkin varsayımlar "Verilerin Hazırlanması" başlığı altında verilmekle birlikte metriklere ilişkin bilgiler işbu Rapor'da açıklanmaktadır.

Şirket, iklimle ilgili risk ve fırsatlarının finansal ve fiziksel açıdan etki boyutunun çıktılarını tahmin etmek amaçlı kullandığı geçiş ve global iklim senaryoları (ICAO LTAG, IATA Net-Zero Roadmap, IEA WEO 2025, IEA GEC Model 2025, IPCC, SSP1-2.6 SSP5-8.5 RCP ve NZE) bulunmaktadır. Bu senaryolar geçiş risklerinin ve sera gazı emisyonlarındaki artış/azalışın etkisi de dâhil olmak üzere iklim değişikliğinin Şirket'in karşılaşabileceği iklim olaylarının sıklığını ve yoğunluğunu nasıl etkileyeceği konusunda belirsizlikler içermektedir. Bu belirsizlikler, iklim projeksiyonlarındaki değişkenlikten ve değişen hava modelleri ve gelişen iklim koşulları nedeniyle doğal ve anormal hava olaylarının davranışındaki potansiyel beklenmedik değişikliklerden kaynaklanmaktadır.

İşbu Rapor'un;

- 46-50. sayfalarında yer alan daha düşük karbonlu ekonomiye geçiş mekanizmasından ve bu mekanizma kapsamında oluşabilecek ek finansal yükümlülükler,
- 51-54. sayfalarında yer alan küresel ısınmanın finansal etkilerinin hesaplama adımları ile bu etkiler doğrultusunda Grup'un finansal performansında meydana gelebilecek değişiklikler, kısa, orta ve uzun vadeye ilişkin beklentileri içeren tahminler ve geleceğe yönelik bilgilere dayanmaktadır.

Önemli muhakemeler

GR1: Farklı bölgeler ve ülkelerde sürdürülebilir havacılık yakıtı (SAF) kullanımını zorunlu kılan düzenlemelerin artması

Bu riskin tanımlanmasında temel muhakeme alanı, düzenleme takvimlerinin ve minimum kullanım oranlarının coğrafyaya göre farklılaşması ve etkilerin ağırlıklı olarak SAF tedarik zincirinin gelişim hızına ve SAF maliyetlerinin seyrine bağlı olarak şekillenmesidir. Finansal etkilerin hesaplanmasında Avrupa Birliği (AB) ReFuelEU Aviation, Birleşik Krallık SAF Mandate ve Türkiye SHT- SAF düzenlemeleri esas alınmıştır.

- Fit For 55 paketi kapsamında 1 Ocak 2024 itibarıyla yürürlüğe giren ReFuelEU Aviation, yakıt tedarikçilerinin AB havalimanlarında uçak operatörlerine sunduğu tüm yakıtların 2025'ten itibaren minimum oranda SAF ve 2030'dan itibaren minimum oranda sentetik yakıt içermesini ve bu oranların 2050 yılına kadar kademeli olarak artırılmasını gerektirmektedir. %2 ile başlayan oran 2030'da %6'ya ve 2050'de %70'e çıkacaktır. Ayrıca, 2030 itibarıyla yakıtın %1,2'sinin sentetik yakıt olması beklenmekte olup bu oran 2050'ye kadar %35'e ulaşacaktır. Düzenleme kapsamında tankering uygulamaları sınırlandırılarak, ekstra ağırlık kaynaklı emisyonlar önlenmektedir. Bu doğrultuda, Türk Hava Yolları gibi AB meydanlarında faaliyet gösteren hava yolu şirketleri, AB kalkışlı uçuşlar için yıllık yakıt ihtiyaçlarının en az %90'ını ilgili havalimanından temin etmekle yükümlüdür.
- Birleşik Krallık'ta SAF Mandate kapsamında 2025 yılında %2 ile başlayan yükümlülüğün 2030'da %10,6 ve 2040'ta %23,7 seviyelerine yükselmesi, orta ve uzun vadeli tedarik ve maliyet yönetimi planlamasında dikkate alınan bir diğer düzenlemedir.
- 2025 yılında yayımlanan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) SHT-SAF talimatıyla, Türkiye kalkışlı uluslararası uçuşlar için 2026 yılı itibarıyla SAF kullanım zorunluluğu getirilmiştir. SHGM, her yıl 1 Ocak tarihinden 31 Aralık tarihine kadar SAF kullanımı ile litre başına düşen asgari emisyon azaltım miktarını her takvim yılının üçüncü çeyreği sona ermeden resmi internet sitesinde açıklayacaktır. Talimatta belirlenen metodoloji çerçevesinde, SHGM tarafından ilan edilen litre başına asgari emisyon azaltım miktarlarını karşılayan yakıtı hava yolu şirketleri kullanmakla, yakıt tedarikçileri ise arz etmekle yükümlü kılınmıştır. ICAO'nun 2030 hedefleriyle uyumlu olarak 2026 yılından itibaren kademeli hedeflerle uygulanacak olan bu talimat kapsamında 2026 yılı için litre başına düşen asgari emisyon azaltım miktarı, 13 gram olarak açıklanmıştır.
- Singapur ve Güney Kore düzenlemeleri görece düşük hacimleri ve raporlama döneminde henüz yürürlüğe girmemeleri nedeniyle değerlendirmeye dâhil edilmemiştir. Bu düzenlemeler, riskin coğrafi kapsamını genişleten güncel gelişmeler olarak ayrıca takip edilmektedir.

Bu risk alanına ilişkin muhakemede, maliyet etkisinin büyüklüğünün tedarik koşulları, fiyat dinamikleri, yükümlülüklerin uygulama takvimi ve sertifikasyon gerekliliklerinin gelişimi ile birlikte değişkenlik gösterebileceği kabul edilmiştir.

GR2: Karbon kredisi fiyatlarının artması ve kredi fiyatlarındaki belirsizlikler

Bu riskin finansal etkilerinin değerlendirilmesinde temel muhakeme alanı, CORSIA uygun emisyon birimlerinin (CORSIA Eligible Emissions Units - CORSIA EEUs) maliyeti, erişilebilirliği ve fiyat belirsizliği olarak belirlenmiştir.

2016 yılında ICAO Genel Kurulu tarafından kabul edilen ve 2019 yılı itibarıyla uygulanmaya başlanan CORSIA, ülkelerin gönüllü olarak taraf olduğu ve 2035 yılına dek yürütülmesi planlanan bir düzenlemedir. Türkiye, CORSIA'ya pilot fazdan itibaren taraf olan ülkeler arasında yer almaktadır. En Az Gelişmiş Ülkeler, Gelişmekte Olan Küçük Ada Devletleri, Karayla Çevrili Gelişmekte Olan Ülkeler ve 2018 yılında uluslararası Ücretli Ton Km (RTK) %0,5'inden daha azını temsil eden ülkeler, ayrıca katılım göstermedikleri sürece düzenleme kapsamı dışında tutulmaktadır. Bununla birlikte, bu ülkelerden bazıları gönüllü olarak CORSIA'yı desteklediklerini beyan etmiştir. CORSIA'ya taraf olan ülke sayısındaki değişim, ICAO tarafından her yıl yayımlanan ve offset yükümlülüğünün hesaplanmasında kullanılan 2019'a göre Sektör Büyüme Faktörü'nü

Metrik ve Hedefler

(Sector's Growth Factor - SGF) etkilemektedir. 193 BM üye ülkesinden 124'ü 2024 yılında CORSIA'ya taraf iken, bu sayı 2025 yılı itibarıyla 129'a yükselmiştir. CORSIA offset yükümlülüğü, ilgili fazlara göre hesaplanan emisyonların CORSIA EEU'ların satın alınması yoluyla dengelenmesi esasına dayanmaktadır.

CORSIA EEU'ların arzı, ICAO tarafından onaylanan sertifikasyon programlarından uygun kriterleri sağlayan projelerden üretilir ve proje ev sahibi ülkelerin yetkilendirme (Letter of Authorization - LoA) süreçlerine bağlıdır. Paris Anlaşması'nın 6. maddesi kapsamında çifte sayımın önlenmesini amaçlayan bu süreçlerdeki idari belirsizlikler, arz kısıtı ve fiyat belirsizliği riskini etkileyebilmektedir. Buna ek olarak, gönüllü karbon kredisi piyasasındaki fiyat seviyeleri ve oynaklık, uyum maliyetlerinin dönemsel görünümünde belirleyici olabilmektedir.

Farklı coğrafyalarda uygulanan ve emisyonların izlenmesi, raporlanması ve doğrulanması (MRV) gibi benzer süreçleri içeren piyasa bazlı mekanizmalar da yönetimsel ve finansal planlama gereksinimlerini artırabilmektedir. Bu kapsamda, Emisyon Ticaret Sistemleri (ETS) çerçevesinde kullanılan tahsisatlar ile CORSIA kapsamında kullanılabilen emisyon birimlerinin birbirinden ayrışması, uyum süreçlerinin ayrı şekilde ele alınmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte, CORSIA kapsamındaki yükümlülük hacminin görece daha yüksek olması ve CORSIA EEUs'lara ilişkin belirsizlikler nedeniyle risk değerlendirmesi, CORSIA ile sınırlı tutulmuştur.

FR1: Ortalama Sıcaklıkların Artışı

Uçakların kalkış anındaki itme gücü, havanın yoğunluğuna bağlı olarak belirlenmektedir. Hava yoğunluğu ve ayrıca motor performansı sıcaklık tarafından etkilenen kritik bir faktördür. Küresel ısınma nedeniyle atmosfer sıcaklığının artması, hava yoğunluğunu azaltarak uçakların kalkış sırasında daha fazla itme gücüne ihtiyaç duymasına sebep olur. Farklı uçak tiplerinde ve çeşitli rotalardaki sektörler üzerinde yapılan analize göre, IPCC Interaktif Atlası SSP1- 2.6 ve SSP5- 8.5 ortalama sıcaklık artış senaryolarının yakın ve orta vadeleri kullanılarak oluşturulan projeksiyonunda beklenen 1°C ortalama sıcaklık artışının, uçuş operasyonlarındaki yakıt tüketiminin artmasına sebep olabileceği tahmin edilmektedir.

Ayrıca ortalama sıcaklıkların artışı, Sıcak havalarda park halindeki uçakların iklimlendirme ihtiyacının artması yerdeki GPU (Yer Güç Ünitesi) ve/veya APU (Yardımcı Güç Ünitesi) kullanım sürelerini ve uçakların enerji tüketimlerini arttırarak operasyon maliyetlerini de doğrudan etkileyebilir. Öte yandan IEA World Energy Outlook 2025'e göre küresel toplam nihai enerji tüketimi 453 EJ seviyesindedir. Net Zero Emissions by 2050 senaryosunda (NZE) 2035 yılında 408 EJ'ye gerileyerek 2024'e kıyasla yaklaşık yüzde 10 azalması beklenirken, Stated Policies Scenario'da (STEPS) 2050 yılına kadar 541 EJ seviyesine yükselmesi öngörülmektedir. Sıcaklık artışına bağlı olarak artan enerji tüketimi, Grup'un hedeflerini gerçekleştirebilmesi için risk oluşturabilir.

FR2: Aşırı Hava Olaylarının Sıklığı ve Şiddetindeki Artışlar

IPCC iklim senaryolarından seçilen SSP1- 2.6 ve SSP5- 8.5 senaryo projeksiyonlarına göre, şiddetli hava olaylarından orajların (gök gürültülü fırtına) şiddeti ve sıklığında artış yaşanması öngörülmektedir. Bu gibi hava olayları kaynaklı uçuşlarda yaşanan iptal, divert (yönlendirme) ve rötarlar (gecikme) hava yolu şirketleri için uçuş operasyonlarında ek maliyetler oluşturabilir aynı zamanda yolcu memnuniyetsizliğine sebep olabilir.

Ayrıca Aşırı hava olaylarından ekstrem sıcaklıklardaki artış uçuşların gerçekleşebilmesi için atmosfer sıcaklık değerleri, irtifa bilgisi, uçağın kalkış ağırlığı ve pist uzunluğu gibi kriterlere bağlı uygun koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu kriterlerin herhangi birinin sağlanamaması durumunda, uçağın kalkış ağırlığının azaltılarak kalkış için gerekli kriterlerin sağlanması gerekmektedir. Ani olarak uçak ağırlığının azaltılabilmesi, uçuşlardaki yolcu ve/veya kargo ağırlıklarının azaltılması ile mümkün olabilmektedir. Farklı uçak tiplerinde ve çeşitli mesafelerdeki seferler üzerinde yapılan analize göre, SSP1- 2.6 ve SSP5- 8.5 senaryolarının yakın ve orta vade projeksiyonlarına göre beklenen aşırı hava olayları kapsamında ekstrem sıcaklıklardaki artış, operasyonlarda payload kaybına sebep olabilecektir. Payload kaybı yolcu sayısında azalmaya ve dolaylı olarak yolcu ve kargo gelirinde yol açabilir.

Fırsat 1: Filo dönüşümü ve operasyonel verimlilik uygulamalarının stratejik hedefler doğrultusunda sürdürülebilirlik odaklı iş modelinde bütünleşmesi

Bu fırsatın tanımlanmasındaki temel muhakeme alanı, filo modernizasyonu ve operasyonel verimlilik uygulamalarının yakıt tüketimi ve birim maliyetler üzerindeki azaltıcı etkisinin Şirket'in finansal dayanıklılığı açısından önemli bir stratejik destek oluşturmasıdır. Bu çerçevede fırsat değerlendirmesi, yakıt giderleri ve operasyonel maliyetler ile bunların finansal tablo yansımaları üzerinden ele alınmaktadır.

Filo dönüşümü ve verimlilik uygulamaları stratejik plan hedefleriyle doğrudan bağlantılıdır ve iklimle ilgili geçiş risklerinin maliyet baskısını azaltma kapasitesi nedeniyle, Şirket'in finansal dayanıklılığı ve sürdürülebilirlik odaklı iş modeli açısından izlenebilir bir fırsat mekanizması sunmaktadır. 2023 yılında Şirket, pandemi sonrası gösterdiği toparlanma ivmesini istikrarlı büyümeye dönüştürmek için yol haritası kabul ettiği 2033 yılı stratejisini oluşturmuştur. Strateji çerçevesinde, uçak sayısını 2033 yılında 800'ün üzerine çıkarmayı hedeflemektedir. Bununla birlikte Şirket, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik kapsamında hedefler koyarak büyürken sürdürülebilirlik odaklı bir iş modelini benimsemiştir.

Uçak üreticileri, yeni nesil uçakların önceki nesillere kıyasla yakıt tüketimi ve CO_2 emisyonlarında ~%15 ila 20 aralığında çift haneli iyileşmeler sağladığını bildirmektedir. Bu doğrultuda Şirket, daha düşük yakıt tüketimine ve dolayısıyla daha düşük karbon ayak izine sahip yeni nesil uçaklara yatırım yaparak filosunu modernize etmektedir. Ayrıca, 2008 yılından beri sistematik bir şekilde yürütülen yakıt verimliliği uygulamaları, operasyonel etkinlik ve maliyet kontrolü açısından stratejik yol haritasını desteklemektedir.

Finansal açıklamalara dâhil edilecek önemli bilgilerin belirlenmesindeki muhakemeler

GR1: Farklı bölgeler ve ülkelerde sürdürülebilir havacılık yakıtı (SAF) kullanımını zorunlu kılan düzenlemelerin artması

Riskin finansal açıklamalara yansıtılacak bilgi seti belirlenirken temel muhakeme, düzenlemelerin 2025 itibarıyla fiilen devreye girmesiyle birlikte maliyet etkisi kanallarının daha izlenebilir hale gelmesi ve etkinin büyüklüğünün tedarik koşulları ile SAF maliyet primlerinin seyrine yüksek derecede bağlı olmasıdır. Bu çerçevede finansal değerlendirme yaklaşımı aşağıdaki unsurlara dayandırılmaktadır.

Riskin finansal etkisi 2025 fiili verileri baz alınarak, trafik projeksiyonlarına göre oluşturulan yıllık yakıt tüketimi tahminlerine dayandırılmıştır. ReFuelEU ve Birleşik Krallık SAF Mandate ve SHT- SAF düzenlemeleri kapsamında regülasyonlarda tanımlı oranlar esas alınarak, SAF ve sentetik yakıt ihtiyacı belirlenmiştir. Filo modernizasyonu ve operasyonel verimlilik artışı iyileştirme kalemi olarak dikkate alınmıştır. Politika desteği olmaksızın SAF fiyatlarının geniş bir aralıkta seyredeceği tahmin edilmektedir. SAF ve sentetik yakıt için minimum ve maksimum olmak üzere iki farklı fiyat senaryosunda finansal etki tahmin edilmiştir. SAF maliyet primlerinin ve tedarik koşullarının değişkenliği nedeniyle finansal etki, tek bir nokta tahmini yerine, makul aralıklar üzerinden senaryo temelli ve duyarlılık yaklaşımıyla değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, açıklamalarda hem fiyat seviyesi hem de tedarik edilebilirlik varsayımlarının etkinin büyüklüğünü belirleyen ana hassasiyetler olduğunu görünür kılmayı hedeflemektedir.

GR2: Karbon kredisi fiyatlarının artması ve kredi fiyatlarındaki belirsizlikler

CORSIA kapsamında offset ve EEUs ihtiyacının belirlenmesinde ICAO tarafından yayımlanan yıllık SGF gibi resmi girdiler dikkate alınmakta, CORSIA EEU'ların kullanılabilirliğini etkileyen LoA süreçleri, arz koşullarını ve dolayısıyla maliyet projeksiyonlarını etkileyen kritik belirsizlik alanları olarak değerlendirilmektedir. Karbon kredisi piyasasında fiyat seviyeleri ve fiyat oynaklığı da dönemsel etki görünümünde belirleyici kabul edilmektedir. CORSIA uygun emisyon birim fiyatlarının gelişiminin, gönüllü karbon kredileri ile benzer eğilim göstermesi beklenerek, her iki kredi türü için benzer trendlerin gelişeceği varsayımı kabul edilmiştir. Bu yaklaşım, fiyat artış eğiliminin yüksek olasılıklı kabul edilmesine dayanmaktadır.

FR1: Ortalama Sıcaklıkların Artması

Airbus PEP ve Boeing PET yazılım sistemi üzerinden seçilen temsili 6 farklı uçak tipi ve rotalar özelinde, farklı sıcaklık senaryolarında (ISA+15 ve ISA+17) yakıt tüketim değişimleri analiz edilmiştir. 1°C sıcaklık artışına karşılık gelen ortalama yakıt artışı belirlenmiş; bu veri trafik projeksiyonuna dayanan büyüme ve jet yakıtı fiyat tahminleriyle birleştirilerek kısa, orta ve uzun vadeli finansal etkiler hesaplanmıştır. Gelecek yıllar için sıcaklık tahminleri ise IPCC İnteraktif Atlası; CMIP6 SSP1-2.6 SSP5-8.5 senaryoları üzerinden Akdeniz bölgesi sıcaklık artışı projeksiyonları referans alınmıştır.

Bu riskin altında birlikte değerlendirilen kabin içi enerji ihtiyacının artması analizinde operasyon yapılan meydanlarımızdaki mevcut GPU kullanım miktarı ve maliyetleri aylık olarak derlenmiştir. Sıcaklık koşullarına göre GPU kullanımları analiz edilip her sıcaklığa göre yakıt fiyatları doğrultusunda GPU kullanım değişim miktarı ve maliyeti tahminlenmiştir. MGM'nin aylık sıcaklık analizi ile Akdeniz bölgesi için IPCC interaktif atlasındaki SSP1-2.6 ve SSP5-8.5 senaryoları referans alınarak ortalama sıcaklıklardaki değişim tahmin edilmiştir. Bu sıcaklık artışları doğrultusunda, GPU kullanım ihtiyacında artış öngörülmüştür.

FR2: Aşırı Hava Olaylarının Sıklığı ve Şiddetindeki Artışlar

Aşırı hava olaylarının sıklığı ve şiddetindeki artış riskin finansal etkisinin analiz edilmesinde, 2018 yılından itibaren oraj kaynaklı en fazla divert ve iptal yaşanan 10 farklı destinasyon ele alınmıştır. Bu destinasyonlar özelinde gelecek yıllarda yaşanması muhtemel oraj hadiseleri için noktasal koordinatlar seçilerek, IPCC SSP1- 2.6 ve SSP5-8.5 senaryoları kapsamında kısa ve orta vadeli yağış sıklığı değişimleri referans alınmıştır. Yağış sıklığındaki yüzdesel artışlara bağlı ilave operasyonel maliyet projeksiyonlarında; Eurocontrol referans alınarak divert ve iptal maliyetleri, Şirket'in trafik projeksiyonuna dayanan büyüme ve enflasyon tahminlerinden yararlanılmıştır.

Bu risk altında birlikte değerlendirilen ekstrem sıcaklıklar için ise, İstanbul Havalimanı'ndan yaz tarifesinde, günün en sıcak saatleri (12:00-16:00) arasında kalkış yapan uzun rotalı uçuşlardan örneklem alınarak incelenmiştir. 2025 yaz tarifesine göre, sıcaklık kaynaklı potansiyel payload kayıpları belirlenmiştir. Performans verileri, gözlemlenen maksimum sıcaklığın (37 °C) üzerinde, 45 °C'ye kadar olan olası artışlara göre analiz edilmiştir. Yolcu ve kargo için ayrı ayrı değerlendirilen bu değişimler, IPCC SSP1-2.6 ve SSP5-8.5 senaryolarına göre, 2046'ya kadar İstanbul Havalimanı'nda maksimum sıcaklık yaşanması muhtemel gün sayıları esas alınarak modellenip finansal gelir kayıpları hesaplanmıştır.

Metrik ve Hedefler

Fırsat 1: Filo Dönüşümü ve Operasyonel Verimlilik Uygulamalarının Stratejik Hedefler Doğrultusunda Sürdürülebilirlik Odaklı Iş Modelinde Bütünleşmesi

Fırsatın finansal açıklamalara dâhil edilecek önemli bilgilerin belirlenmesinde; Stratejik Plan dâhilindeki büyüme hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilen kesin ve opsiyonlu uçak siparişleri ile kanat üstü motor, yedek motor ve motor bakım hizmeti alım mutabakatları ele alınmıştır. İlgili siparişler ile birlikte 2035 yılına kadar filonun tamamının yeni nesil uçaklardan oluşması, böylelikle operasyonel verimliliğin pekiştirilmesi ve yıllık ortalama büyüme oranının %6 seviyesinde gerçekleşmesi hedefi projeksiyonların temelini oluşturmuştur. Yeni nesil uçak yatırımlarının etkisi; teslimat takvimi, uçakların filoya giriş hızı, kullanım profili, rota optimizasyonu ve doluluk gibi operasyonel değişkenlerle birlikte yakıt tüketimi ve trafik projeksiyonları üzerinden ele alınmaktadır.

Tedarik zinciri aksaklıkları ve motor temini gibi dışsal koşulların, planlanan filo dönüşümü hızını etkileyebilecektir; ancak stratejik planlama ve etkin kapasite yönetimi, dışsal koşulların etkisini hafifletmektedir. Yakıt tasarruf uygulamaları (uçuş işletme, bakım, yer işletme, uçuş planlama) etkisi birbirine bağlıdır; bu nedenle tek bir proje bazında değil, program bütününde izlenmektedir.

Yakıt tüketimi/birim maliyet, operasyonel süreklilik, yakıt tasarrufu ve tüketim iyileştirmelerinin mutlak değerleri, geleceğe yönelik trafik projeksiyonları ayrı ayrı kalemlerde ele alınmıştır. Açıklamalar; etkilerin kısa ve orta vadede görünürleşeceği ve etki büyüklüğünün teslimat takvimi ve operasyonel kullanım varsayımlarına duyarlı olduğu kabulüyle yapılandırılmıştır.

Ölçüm Belirsizliği

Ölçüm belirsizliklerinin kaynakları ve Risk/Fırsat tutarını ölçerken kullanılan varsayımlar, tahminler ve muhakemeler

GR1: Farklı bölgeler ve ülkelerde sürdürülebilir havacılık yakıtı (SAF) kullanımını zorunlu kılan düzenlemelerin artması

Risk tutarının belirlenmesinde ölçüm belirsizliği, ağırlıklı olarak SAF arzının ölçeklenme hızı, tedarik edilebilirlik ve maliyet primi dinamiklerinin coğrafyaya göre farklılaşmasından kaynaklanmaktadır. 2025 raporlama yaklaşımında, düzenlemelerin fiilen devreye girmesiyle birlikte izlenebilir maliyet bileşenleri artmış olmakla birlikte, ileriye dönük tutarın duyarlılığı yüksek kalmaya devam etmektedir. Mevcut tedarik zincirleri, hava yollarının büyük miktarlarda geleneksel jet yakıtı talebini karşılamak üzere kurulmuştur. Ancak, SAF görece daha küçük hacimlerde tedarik edilmektedir. Üretim hacminin yanı sıra özellikle daha küçük havaalanlarında kısıtlar ve SAF tedarikindeki lojistik maliyetleri de dikkat çekmektedir.

SAF düzenlemelerine uymak için SAF'ın toplam havacılık yakıtı içindeki payının artması gerekmektedir. Hammadde erişimi, SAF üretimi ve uçak teknolojilerindeki gelişmeler, tedarik zinciri iyileştirmeleri, SAF arzına bağlı olan fiyatlandırma politikaları, üretim kapasitesi ve tedarik zinciri sorunları gibi faktörler, SAF'ın gelecekteki arzını ve fiyatını etkileyerek önemli belirsizlikler yaratmaktadır. Bu belirsizlikler, sektörün SAF'a geçişi hızlandırmasını ve uzun vadeli hedeflere ulaşmasını zorlaştırabilir.

Söz konusu tutarı ölçerken bulunulan varsayımlar, tahminler ve muhakemeler aşağıdaki gibidir:

- Gelecekteki yakıt ihtiyacı ve trafik projeksiyonu: 2025 yılına ait fiili veriler temelinde gelecekteki yakıt ihtiyacı, trafik projeksiyonlarına (AKK) dayanarak tahmin edilmiştir.
- Düzenleme kapsamı: SAF ihtiyacı, ilgili düzenlemelerin kapsamı ve yayımlanan SAF oranları doğrultusunda hesaplanmıştır.
- SAF ve sentetik yakıt fiyat senaryoları: Yıllara göre değişen farklı fiyat senaryoları değerlendirerek minimum ve maksimumda iki farklı finansal etki tahmini oluşturmuştur. SAF fiyatlarının politika desteği olmaksızın geniş bir yelpazede seyredeceği; sentetik yakıt kullanımının uzun dönemde zorunlu hale gelmesiyle, sentetik yakıtın SAF'tan daha yüksek fiyatlanacağı varsayılmıştır.

GR2: Karbon kredisi fiyatlarının artması ve kredi fiyatlarındaki belirsizlikler

Riskin finansal etkisinin hesaplanmasında yüksek düzeyde ölçüm belirsizliği bulunmaktadır ve önemli belirsizlikler şunlardır:

- Arz Belirsizliği: CORSIA uygun emisyon azaltım kredilerinin (CORSIA EEUs) arzı; ICAO tarafından CORSIA'nın her uyum periyodunun öncesinde ilgili periyoda özel olarak belirlenen sertifikasyon programlarına, CORSIA sürdürülebilirlik kriterlerine ve yeni projelerin geliştirilmesine bağlıdır. Arzdaki belirsizlikler, talep artışıyla fiyat dalgalanmalarına yol açabilir.
- Talep Değişkenliği: Hava yollarının emisyon azaltım stratejileri, SAF kullanımının yaygınlaşması ve düzenleyici değişiklikler, CORSIA kredilerine olan talebi etkileyebilir. Özellikle ülkelerin kendi karbon fiyatlandırma mekanizmalarını uygulaması, hava yollarının CORSIA'ya bağımlılığını etkileyebilir.
- Politik ve Düzenleyici Değişiklikler: 2035 yılına kadar uygulanması planlanan CORSIA'nın periyodik gözden geçirme süreçlerinde, uygun kredi türleri ve kapsamı üzerinde değişikliklere karar verilebilir. Ayrıca, ülkelerin Paris Anlaşması kapsamındaki Ulusal Katkı Beyanları (NDCs), LoA süreçleri ile CORSIA uyumluluğu arasındaki denge, politika değişiklikleri yaratabilir.
- Yerel ve Bölgesel Düzenlemelerle Çakışma: ETS ve benzeri bölgesel karbon piyasaları, hava yollarının hangi mekanizmaları kullanacağını etkileyebilir. CORSIA EEU'lara olan talep, bu tür sistemlerin genişlemesine bağlı olarak değişebilir.
- SGF ve IGF Belirsizliği: CORSIA yükümlülüğünün hesaplanmasında bir diğer kritik faktör, Sektörel Büyüme Faktörü (SGF) ve Bireysel Büyüme Faktörü (IGF) belirsizliğidir. CORSIA metodoljisine göre sektörel ve bireysel büyümeye bağlı emisyon artışı offset gerekliliklerinin ve hava yolu şirketlerinin kredi ihtiyacının hesaplamasında kilit bileşenlerdir. SGF ile IGF değişiklikleri ve belirsizlikleri, hava yolu şirketlerinin offset gerekliliklerini önemli ölçüde değiştirilebilir.
- Kredi Kalitesi: CORSIA kapsamında ICAO, yalnızca yüksek kaliteli ve ek katkı sağlayan sürdürülebilirlik kriterlerine uygun kredileri desteklediğini belirtse de piyasada düşük kaliteli veya etkisiz kredilerin varlığı, güvenilirliği ve karbon piyasasını etkileyebilir.
- Riskin gelecek finansal etkisinin analiz edilmesinde bulunulan varsayımlar, tahminler ve muhakemeler aşağıdaki gibidir:
- 2025 yılına ait güncel fiili veriler: 2019 yılı itibarıyla CORSIA raporlaması yapan Şirket'in CORSIA kapsamında gelecekteki emisyon ve offset gereklilikleri tahmini, 2019 ve 2025 yılına ait fiili verilere dayanmaktadır.
- Gelecekteki ihtiyaç, trafik projeksiyonlarına (AKK) dayanarak tahmin edilmiştir.
- CORSIA EEUs senaryoları: CORSIA uygun emisyon azaltım kredilerinin birim fiyatı yönetim danışmanlık firmalarının yapmış olduğu kredi fiyat öngörüleri, ICAO'nun CORSIA senaryoları ve IATA tahminleri gibi literatür verilerine dayanmaktadır.
- SGF ve IGF tahmini: SGF için IATA analizlerinden büyüme tahmin oranları; IGF için ise fiili trafik verileri, Şirket'in gelecek trafik tahminleri ve geçmiş CORSIA rapor verileri baz alınmıştır.
- Tüm bu varsayımlar ve muhakemeler, CORSIA'nın uygulama takvimi doğrultusunda 2035 yılına dek ele alınmıştır. Farklı CORSIA EEUs fiyat senaryoları, SGF senaryoları ve IGF tahminini değerlendirerek tek bir finansal etki tahmini oluşturmuştur.

FR1: Ortalama Sıcaklıkların Artması Riski

Riskin finansal etkisinin hesaplanmasında bazı konularda ölçüm belirsizliği bulunmaktadır ve bu belirsizlik kaynakları şunlardır:

- Akaryakıt fiyatları için piyasa ve dış faktörler dalgalanma riski yaratabilmektedir.
- AKK büyüme değerleri filo modernizasyonu ve teknolojik iyileştirmeler tahminlerine bağlı olduğu için büyüme değerlerinde sapmalar oluşturabilir.
- Yakıt tüketim değerleri farklı uçak tiplerinde ve rotalarında belirsizlik oluşturabilmektedir.
- IPCC sıcaklık değişim projeksiyonlarındaki iyimser ve kötümser senaryolarda ele alınan geleceğe dair yakıt tüketimi tahminlerinde belirsiz bulunmaktadır.
- İklim Senaryolarındaki Belirsizlik: SSP1-2.6 düşük emisyon ve SSP5-8.5 yüksek emisyon senaryoları arasındaki farklılıklar, sıcaklık artışı tahminlerini ve GPU kullanım maliyetlerini etkilemektedir. Bölgesel olarak yapılan projeksiyonlar, model varsayımlarına ve emisyon politikalarına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.
- Yurt içi GPU kullanımı, trafik verilerindeki değişimler ve konma sayılarındaki değişiklikler nedeniyle değişebilmektedir.
- Ekonomik belirsizlikler, kur dalgalanmaları ve yakıt fiyatlarındaki değişim, maliyet tahminlerini etkilemektedir.

Riskin gelecek finansal etkisinin analiz edilmesinde bulunulan varsayımlar, tahminler ve muhakemeler aşağıdaki gibidir:

- Çoklu piyasa tahminleri: Şirket'in ilgili birimleri tarafından, Brent petrolün 2046 yılına kadar olan fiyat öngörüleri finansal kuruluşlar ve piyasa tahminlerine dayanarak değerlendirilmiştir.
- Veri Kaynaklarının Çeşitlendirilmesi: Filo modernizasyonu, teknolojik iyileştirmeler ve trafik projeksiyonları da değerlendirmeye alınarak 2046 yılına kadar çeşitli piyasa tahminleri çalışılmıştır.
- Sensivite Analizi: Farklı uçuş rotaları, uçak tipleri ve koşullara göre değişiklik görüldüğü için Uçuş Plan Performans birimi ile E-Performans sistemi üzerinden çeşitlendirme ve sensivite analizi yapılmıştır. Her sıcaklığın etkisi yakıt üzerindeki etkisi lineer model ile analiz edilmiştir.
- Çoklu Senaryo Analizi-1: SSP1-2.6 ve SSP5- 8.5 iyimser ve kötümser senaryoların kısa ve orta vadedeki Akdeniz bölgesi özelinde coğrafi odaklı sıcaklık tahminleri, gelecek yıllardaki yakıt tahmini projeksiyonlarının hesaplanmasında kullanılmıştır.
- Çoklu Senaryo Analizi-2: İklim Senaryoları: SSP1-2.6 (iyimser) ve SSP5-8.5 (kötümser) iklim senaryoları doğrultusunda, orta ve kısa vadelerdeki elde edilen çoklu projeksiyonlarda sıcaklık artışının GPU maliyetlerine etkisi karşılaştırılmıştır.
- Veri Entegrasyonu ve Güncellik: MGM'dan alınan aylık sıcaklık analizi sıcaklık verileri GPU maliyet tahminlerine entegre edilmiştir. Yakıt fiyatları ve yurt dışı GPU maliyetleri için çoklu ülke verileri kullanılmış ve ağırlıklı ortalamalar baz alınmıştır.
- Çoklu Piyasa Tahminleri: Konma sayılarına ve trafik değerlerine göre GPU maliyetleri gelecek enerji projeksiyonları da eklenerek hesaplamaya katılmıştır.

Metrik ve Hedefler

FR2: Aşırı Hava Olaylarının Sıklığı ve Şiddetindeki Artışlar (Fırtınalar ve Ekstrem Sıcaklıklar)

Aşırı hava olaylarının sıklığı ve şiddetindeki artış riskin finansal etkisinin hesaplanmasında bazı konularda ölçüm belirsizliği bulunmaktadır ve bu belirsizlik kaynakları şunlardır:

- Dolar ve enflasyon sebebi ile piyasa ve dış faktörler dalgalanma riski yaratabilmektedir.
- IPCC İklim projeksiyonlarındaki senaryolara göre yağış değişimleri divert ve iptal değişim oranlarımızda belirsizliğe neden olabilmektedir.
- IPCC İklim projeksiyonlarındaki coğrafi olarak farklı destinasyonlarda yağış değişimlerinde sapmalara yola açabilmektedir.
- Divert ve iptallerin yaşandığı destinasyonlarının gelecek yıllar için değişken olup sapma gösterebilmektedir.
- IPCC' nin Interaktif Atlası iklim projeksiyonları arasındaki farklar maksimum sıcaklık tahminleri üzerinde etki yaratmaktadır.
- Yaz tarifesindeki seferlerin dâhil edilmesi ile yapılan çalışma veri belirsizliğine yol açabilmektir.

Riskin gelecek finansal etkisinin analiz edilmesinde bulunulan varsayımlar, tahminler ve muhakemeler aşağıdaki gibidir:

- Çoklu piyasa tahminleri: Şirket'in ilgili birimleri tarafından, Brent petrolün 2046 yılına kadar olan fiyat öngörüleri finansal kuruluşlar ve piyasa tahminlerine dayanarak değerlendirilmiştir.
- Çoklu senaryo analizi-1: SSP1-2.6 SSP5- 8.5 iyimser ve kötümser senaryolar kısa ve orta vadeler için kullanılarak gerçekçi yaklaşımlar sağlanmıştır.
- Sensivite Analizi: IPCC Interaktif Atlası üzerinden seçilen Şirket destinasyonları noktasal bazda iyimser ve kötümser senaryolar üzerinden ilerlenmiştir.
- Veri Kaynaklarının Çeşitlendirilmesi: Meteorolojik araştırmalar birimi ile en fazla divert ve iptal yaşanan farklı yurt içi ve yurt dışı destinasyonlar seçilerek analiz çalışması gerçekleştirilmiştir.
- Çoklu senaryo analizi-2: SSP1-2.6 (iyimser) ve SSP5-8.5 (kötümser) iklim senaryolarının orta ve kısa vade tahminleri doğrultusunda maksimum sıcaklık artışının payload kaybına etkisi karşılaştırılmıştır.
- Veri İyileştirme ve Kısıtların Açıklanması: Şirket'in E-Performans yazılım sisteminden yaz tarifesinde günün en sıcak saatlerinde kalkış yapan uzun rotalı uçuşlar örneklem alınarak incelenmiştir. Bu örneklemde, 2025 yaz tarifesindeki payload kaybı yaşanması muhtemel olan günün en sıcak saati kalkış yapan ve en uzun rotalı seferlerdeki payload'un ton cinsinden kayıpları ele alınmıştır.

Fırsat 1: Filo dönüşümü ve operasyonel verimlilik uygulamalarının stratejik hedefler doğrultusunda sürdürülebilirlik odaklı iş modelinde bütünleşmesi

Bu fırsatın ölçüm belirsizliği, yatırım ve operasyonel iyileştirmelerin etkisinin tek bir değişkene indirgenememesi ve etkinin; uçakların teslimat takvimi, kullanım profili, rota optimizasyonu, trafik ve yakıt projeksiyonları gibi farklı parametrelerle birlikte şekillenmesinden kaynaklanmaktadır. Ölçüm belirsizliğinin başlıca kaynakları şunlardır:

- Teslimat ve tedarik zinciri belirsizliği: Uçak üretim/teslimat gecikmeleri, motor temini ve bakım kapasitesi; filo dönüşümü hızını ve yeni nesil oranını etkileyebilir.
- Operasyonel kullanım profili: Yeni uçakların hatlarda kullanım dağılımı, uçuş süreleri, meydan kısıtları ve rota optimizasyonları dönemsel olarak değişebilir.
- Trafik ve yakıt tüketimi: Büyüme oranı, yolcu-kargo dengesi, doluluk ve AKK gelişimi; mutlak yakıt tüketimi ile birim tüketim arasındaki ilişkiyi değiştirebilir.
- Yakıt fiyatı ve kur oynaklığı: Geleceğe dönük ölçümler, jet yakıtı fiyatı değişimine duyarlıdır.
- Yakıt tasarruf uygulamaları: Yakıt tasarruf uygulamalarının birbirine bağlı operasyonel etkileri, dönemsel olarak değişebilmektedir.

Fırsatın gelecek finansal etkisinin analiz edilmesinde bulunulan varsayımlar, tahminler ve muhakemeler aşağıdaki gibidir:

- 2025 yılına ait güncel fiili veriler: Raporlama yılı fiili operasyon verileri, yakıt tüketimi ve trafik göstergeleri; ayrıca filo kompozisyonu ve filoya giren yeni nesil uçaklar baz alınmıştır.
- Filo dönüşümü: 2025 yılında Grup filosuna giren A320- Neo, A321-Neo, A350-900, B737-8/9 Max, B787-9 tiplerinin eski modellerine göre yakıt tüketimi üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. 2035 yılına kadar filonun tamamının yeni nesil uçaklardan oluşma hedefi doğrultusunda gerçekleştirilen kesin ve opsiyonlu uçak siparişleri gelecek projeksiyonlarında kullanmıştır.
- Yakıt tasarrufu uygulamaları: 2008 yılından beri sistematik olarak uygulanan yakıt verimliliği programının geliştirilerek sürdürüleceği varsayımıyla; Uçuş işletme, teknik bakım, yer işletme ve uçuş planlama uygulamalarının etkisi kümülatif olarak ele alınmıştır.
- Teslimat senaryoları: Uçak teslimatlarında gecikmeler de göz önünde bulundurularak minimum ve maksimumda iki farklı finansal etki tahmini oluşturmuştur.
- Gelecek etkisi, trafik projeksiyonlarına (AKK) dayanarak tahmin edilmiştir.
- Tüm bu varsayımlar ve muhakemeler, yeni nesil uçak oranın %100 olması planı doğrultusunda 2035 yıl sonuna dek ele alınmıştır.

Yeniden Görüş Beyanı

Doğrulanan verilerinin ölçülmesi ve raporlanması kaçınılmaz olarak bir dereceye kadar tahmin içerir. Grup seviyesinde veriler üzerinde %5'ten fazla bir değişiklik olduğu durumda, yeniden görüş beyanı düşünülebilir.

Konsolide Performans Göstergeleri

Çevresel Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Toplam Enerji Tüketimi (GJ)	187.326.898	252.648.196	289.961.238	294.588.978	303.275.907
Doğrudan Enerji Tüketimi (GJ)					
Uçak Yakıtı	186.711.059	251.890.513	289.096.879	294.029.023	302.715.279
Doğalgaz	124.505	241.942	204.473	186.259	197.111
Benzin ve Motorin	1.675	35.228	28.448	28.243	26.592
Diğer Kaynaklar	-	-	-	-	-
Dolaylı Enerji Tüketimi (GJ) - Elektrik					
Konvansiyonel Elektrik	326.487	394.003	357.683	261.436	256.681
Yenilenebilir Elektrik	-	47.650	57.370	61.636	58.384
Diğer Kaynaklar	163.173	32.484	8.716	22.381	21.860
Toplam Yenilenemeyen Enerji Tüketimi (MWh)	52.039.412	70.167.911	80.469.795	81.824.061	84.149.785
Toplam Yenilenebilir Enerji Tüketimi (MWh)	-	13.237	15.937	17.121	16.218
Yakıt Tüketimi					
Uçak Yakıtı (ton)	4.233.811	5.711.803	6.554.847	6.567.745	6.908.507
Doğalgaz (m^3)	3.604.558	7.004.464	4.176.501	5.312.549	5.494.284
Benzin (litre)	265.936	404.554	161.507	389.938	387.279
Motorin (litre)	413.430	349.411	593.217	409.502	357.561
Yakıt Tasarrufu (GJ)	1.635.316	2.539.366	3.167.703	3.089.028	2.977.660
Yakıt Tasarrufu (ton)	37.082	57.581	71.830	70.046	67.521
Yakıt Verimliliği litre/100 AKK2)	3,16	3,1	3,07	3,11	3,07
Yakıt Verimliliği (litre/100 ÜYK)	-	-	3,82	3,76	3,74
Kargo Taşımacılığı Yakıt Tüketimi (Litre/TTK)	-	-	0,2	0,167	0,175
Emisyon Yoğunluğu (gCO_2e/AKK)	-	-	79,4	77,97	79,05
Emisyon Yoğunluğu ($kgCO_2e$/ÜYK)	-	-	0,119	0,118	0,117
Kargo Taşımacılığı Emisyon Yoğunluğu ($kgCO_2e$/TTK)	-	-	0,622	0,519	0,545
Gelir Bazlı Emisyon Yoğunluğu (tCO_2e / milyon TL gelir)					992,4
Çalışan Başına Elektrik Tüketimi (GJ/Çalışan)	8,09	8,89	10,06	9,19	8,73
Alan Başına Elektrik Tüketimi (GJ/m^2)	0,42	0,60	0,76	0,81	0,79
Alan Başına Doğalgaz Tüketimi (GJ/m^2)	0,74	0,44	0,03	0,04	0,39
Verimlilik Projeleriyle Sağlanan Enerji Tasarrufu (GJ)	-	-	30.729	9.547	11.087
Toplam Sera Gazı Emisyonları (ton CO_2e)	16.591.244	22.983.093	27.464.369	31.233.166	32.144.447

Çevresel Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Kapsam 1 Emisyonları	13.462.858	18.137.000	20.898.092	22.602.053	23.912.890
Kapsam 2 Emisyonları	56.377	64.219	120.182	112.320	123.662
Kapsam 3 Emisyonları	3.072.009	4.748.844	6.446.159	8.518.793	8.107.895
Verimlilik Projeleriyle Sağlanan Sera Gazı Emisyonu Tasarrufu (ton CO_2e)	117.815	182.987	228.265	222.595	214.570
Otoritelere Raporlanan Emisyon Kredileri (ton CO_2e)	13.968	8.968	14.337	12.577	12.488
Operasyon kaynaklı emisyon offsetleme çalışmaları (Ton CO_2)	-	-	-	7.100	5.528
NOx Emisyonları (ton)	46.678	63.040	72.384	73.511	75.633
Yolcu NOx (g/ÜYK) (Taşınan Yolcu KM)	-	-	-	0,33	0,32
Cargo NOx (g/TKT) (Taşınanton KM)	-	-	-	0,74	0,73
SOx Emisyonları (ton)	-	-	-	24.282	24.999
Yolcu Sox	-	-	-	-	23.724
Kargo Sox	-	-	-	-	1.275
Toplam Su Çekimi (m^3) – Şebeke Suyu (m^3)	255.238	364.508	206.595	419.242	338.330
Kişi Başına Su Tüketimi (m^3/kişi)	23,7	13,42	6,87	11,99	9,38
Atık Su Deşarjı (m^3) (Atık Su Kanalı)	237.418	357.345	206.595	419.242	338.330
Atık Miktarı (ton)	1.608	2.312	2.170	11.279	12.314
Geri Dönüştürülen/Geri Kazanılan Toplam Atık Miktarı (ton)	1.608	2.312	2.178	8.427	9.352
Geri Kazanılan Tehlikesiz Atık	1.449	2.103	2.037	5.431	9.146
Geri Kazanılan Tehlikeli Atık	105	128	82	95	207
Geri Dönüştürülen / Geri Kazanılan Ambalaj Atığı (ton)	53,5	81	33,31	2.902	3.053
Bertaraf Edilen Toplam Atık Miktarı (ton)	0,50	0,09	17,91	2.852	2.962
Bertaraf Edilen Tehlikesiz Atık	-	0	0,057	2.851	2.961
Bertaraf Edilen Tehlikeli Atık	0,5	0,09	17,85	1	0,91

*** SAF kullanımı kaynaklı emisyon azaltımı 2.927 ton olması sebebiyle, raporlanan değer sıfırlanmıştır.*

Konsolide Performans Göstergeleri

Çevresel Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Bertaraf Yöntemlerine Göre Toplam Atık Miktarı (ton)				2.852	2.962
Çöp sahasına atılan atık (ton)	-	-	-	2.848	2.961
Enerji geri kazanımıyla yakılan atık (ton)	-	-	-	-	0
Diğer yöntemlerle bertaraf edilen atık (ton)	-	-	-	1	0,91
Bilinmeyen bertaraf yöntemine sahip atık (ton)	-	-	-	3	0
Atık Geri Dönüşüm Oranı	-	-	-	%74,72	%75,95
Çalışan Başına Tehlikeli Atık Miktarı (kg/Çalışan)	-	4,4	3,07	3	5,67
Toplam Ambalaj Atığı (ton)	54	81	33	3.102	3.053
Toplam Tekstil Atığı (ton)	-	2.127	396	2.493	659
Geri Dönüştürülen / Geri Kazanılan Tekstil Atığı (ton)	-	2.127	396	451	659
Malzeme Tüketimi (Ton)					
Toplam Plastik Malzeme Tüketimi	321	2.137	3.974	3.738	2.912
Tek Kullanımlık Plastik Malzeme Tüketimi	321	1.722	2.980	3.738	2.912
Geri Dönüştürülmüş Plastik Kullanımı	-	61	112	532	449,58
Toplam Kağıt Tüketimi	1.400	2.689	1.001	2.539	1.107
Toplam Sertifikalı Kağıt Kullanımı (FSC vb.)	-	404	226	3.322	2.279
Çevresel etkisi muadillerine göre düşürülmüş/ çevre sertifikalı ambalaj malzemesi tüketimi	68	60	71	84	93,99
Çevresel etkisi muadillerine göre düşürülmüş/ çevre sertifikalı diğer malzemeler tüketimi	-	0	1.165	883	404,32
Önlenen Plastik Ambalaj Miktarı (Ton)	-	60	655	1.116	831,31
Çevresel Etkileri Düşürülmüş Ürünler (adet)					
Orman Yönetim Konseyi (FSC) Sertifikalı Oyuncak Setleri	323.925	677.809	366.450	436.812	972.931
TS EN 13432 Standardına Uygun Biyobozunur ve Kompostlanabilir Kulaklık Ambalajı	16.722.548	30.307.783	34.388.286	29.181.724	38.736.290
TS EN 13432 Sertifikalı Biyobozunur ve Kompostlanabilir Battaniye Ambalajı	6.223.785	8.823.067	10.441.690	2.019.631	330.060
OEKO-TEX100 Sertifikalı Yolcu Battaniyeleri	1.144.145	1.552.460	1.554.476	2.019.631	2.233.499
Vegan İçerikli Kozmetik Setleri	63.471	1.313.320	3.569.512	3.723.068	217.964
Tüm seyahat ve oyuncak seti ambalajlarında önlenen plastik tüketimi (ton)	13	46.693	285	316	773,31
Yolcu Başına Atık (kg/pax)	-	-	-	-	0,48

Çevresel Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Uçak İçinde Geri Dönüşüm Oranı (%)					
Geri dönüştürülen/geri kazanılan atık miktarı (%)	-	-	-	-	16,91
Bertaraf edilmiş atık miktarı (%)	-	-	-	-	83,09
Ağaçlandırma Çalışmaları ile Dikilen Toplam Fidan Adedi	-	-	90.000	101.000	101.000
Sızıntı ve Döküntüler					
Toplam Vaka (adet)	0	0	0	0	0
Sızıntı ve Döküntü Miktarı (ton)	0	0	0	0	0
Çevresel Kaza/ Acil Durum/ Olay Sayısı	0	0	0	0	0
Çevresel Yaptırımlar					
Toplam vaka adedi	0	0	0	0	0
Toplam para cezası adedi	0	0	0	0	0
Maddi yaptırımların toplam miktarı	0	0	0	0	0
Maddi olmayan yaptırım adedi	0	0	0	0	0
Çevre Harcamaları					
Çevre Yönetimi Maliyetleri (milyon ABD Doları)	8,43	20,06	16,83	20,56	23,20
Çevre Yatırım Harcamaları (milyon ABD Doları)	-	-	-	2.565	0,79
Çevre Yönetimi Harcamaları için Planlanan Bütçe (milyon ABD Doları)	-	-	39,1	46	65,20
Çevre Eğitimleri					
Eğitim Katılımcıları (kişi sayısı)	3.227	8.425	5.513	4.917	33.424
Şirket çalışanları	2.731	8.350	5.123	4.917	33,424
Yüklenici Firma Çalışanları	496	75	390	-	-
Eğitim Süresi (kişi*saat)	2.210	6.319	2.951	2.433	23.168
Şirket çalışanları	1.946	6.263	2.756	2.433	23.168
Yüklenici Firma Çalışanları	264	56	195	-	-
Enerji Verimliliği ve Farkındalığı Eğitimi					
Eğitim Katılımcıları (kişi sayısı)	-	-	29.189	9.269	8.060
Şirket çalışanları	-	-	27.055	7.254	8.060
Yüklenici Firma Çalışanları	-	-	2.134	2.015	-
Eğitim Süresi (kişi*saat)	-	-	4.425	4.325	6.582
Şirket çalışanları	-	-	4.312	3.385	6.582
Yüklenici Firma Çalışanları	-	-	113	940	-

Konsolide Performans Göstergeleri

Çevresel Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Sera Gazı Farkındalık Eğitimi					
Katılımcı Sayısı	1.487	3.586	12.903	11.957	12.213
Eğitim Süresi (kişi*saat)	-	478	1.720	1.594	3663
Atık Yönetimi Eğitimi					
Katılımcı Sayısı	3.227	5.851	356	5.084	33.424
Eğitim Süresi (kişi*saat)	-	4.442	314	2.523	23.168
Kurumsal Sürdürülebilirlik Eğitimi					
Katılımcı Sayısı	3.227	5.851	8.049	4.163	6.613
Eğitim Süresi (kişi*saat)	-	4.409	2.682	1.406	2.204
Tedarikçi Çevre Denetimleri					
Çevre Denetiminden Geçen Tedarikçi Sayısı	52	42	43	29	55
İlk Kez Denetlenen Tedarikçi	0	0	1	0	0
Denetimde Başarısız Bulunan Tedarikçi Sayısı	0	0	0	0	0
Denetim Sonucu Sözleşmesi İptal Edilen Tedarikçi Sayısı	0	0	0	0	0
Denetim Sonucu Gelişim Programı Verilen Tedarikçi Sayısı	0	11	6	10	6
Gelişim Programını Tamamlayan Tedarikçi Sayısı	0	11	6	10	6
Çevre Denetiminden Geçen Tedarikçi Oranı	-	-	-	%87,88	%93
Uzman şirketler tarafından üçüncü taraf sertifikasyon/denetim/doğrulama oranı	-	-	-	%100	%100
Şirketin kendi uzmanları tarafından merkeze bağlı sertifikasyon/denetim/doğrulama oranı	-	-	-	%100	%100

**2025 yılı itibarıyla yeni YC konfor set servisine başlanmış olup içerisinde lip balm ürünü bulunmamaktadır.*
***SAF kullanımı kaynaklı emisyon azaltımı 2927 ton olması sebebiyle, raporlanan değer sıfırlanmıştır.*

Sosyal Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Toplam İşgücü (Sayı)	33.191	37.379	35.013	35.087	37.240
Doğrudan İşgücü	27.532	29.520	33.138	34.974	36.563
Kadın	12.682	13.804	15.101	15.837	16.211
Erkek	14.850	15.716	18.037	19.137	20.352
Yüklenici Firma Çalışanları	5.659	7.859	1.986	113	677
Kadın	1.167	1.214	210	4	419
Erkek	4.492	6.645	1.776	109	258
Tam Zamanlı Eşdeğeri Toplam İşgücü	-	-	-	34.932	36.509
Kadın	-	-	-	15.811	16.185
Erkek	-	-	-	19.121	20.324
Çalışan Kategorisi (Sayı)					
Kokpit Ekibi	5.561	5.784	6.755	7.546	8.085
Kadın	296	318	446	578	636
Erkek	5.265	5.466	6.309	6.968	7.449
Kabin Ekibi	12.033	12.322	14.891	15.579	16.232
Kadın	7.910	7.870	9.590	10.037	10.246
Erkek	4.123	4.452	5.301	5.542	5.986
Teknik Ekip – Mühendis	353	471	755	682	665
Kadın	171	238	316	289	282
Erkek	182	250	439	393	383
Teknik Ekip – Tekniker	152	173	177	183	199
Kadın	1	2	1	1	2
Erkek	151	171	176	182	197
Uçuş Ekibi Harici	9.938	10.514	11.492	11.849	12.246
Kadın	4.476	4.715	5.065	5.220	5.329
Erkek	5.462	5.799	6.427	6.629	6.917
Sözleşme Türüne Göre Toplam İşgücü (Sayı)					
Belirsiz Süreli İş Akdi	26.519	28.404	31.890	34.123	35.776
Kadın	12.232	13.214	14.332	15.471	15.723
Erkek	14.287	15.045	17.558	18.652	20.053
Geçici İş Akdi	1.007	866	907	726	624
Kadın	444	264	602	292	410

Konsolide Performans Göstergeleri

Sosyal Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Erkek	563	602	305	434	214
Kısmi Süreli İş Akdi	6	250	341	125	163
Kadın	-	-	-	72	78
Erkek	-	-	-	53	85
Çalışma Türüne Göre Toplam İşgücü					
Tam Zamanlı	-	-	-	34.849	36.400
Kadın	-	-	-	15.763	16.133
Erkek	-	-	-	19.086	20.267
Yarı Zamanlı	-	-	-	125	163
Kadın	-	-	-	72	78
Erkek	-	-	-	53	85
Eğitim Düzeyine Göre Toplam İşgücü (Sayı)					
İlköğretim	48	42	29	18	20
Lise	3.997	4.193	4.381	4.192	4.281
Üniversite ve Üstü	23.487	25.285	28.728	30.764	32.262
Yaş Gruplarına Göre Toplam İşgücü					
18–30	6.456	6.875	8.822	9.578	9.931
30–50	19.705	21.116	22.694	23.673	24.805
50+	1.371	1.529	1.622	1.723	1.827
Çalışanların Yaş Ortalaması	36	36,07	35,71	35,75	35,9
Kadın	-	-	-	34,4	34,75
Erkek	-	-	-	36,8	36,99
Vatandaşlık Bazında Çalışan Oranı (%)					
TC Vatandaşı	-	-	-	%90,64	%90,80
AB Vatandaşı	-	-	-	%2,41	%2,39
Hindistan Vatandaşı	-	-	-	%0,41	%0,46
ABD Vatandaşı	-	-	-	%0,37	%0,36
Pakistan Vatandaşı	-	-	-	%0,33	%0,31
İran Vatandaşı	-	-	-	%0,33	%0,32
Çin Halk Cumhuriyeti Vatandaşı	-	-	-	%0,28	%0,31
Diğer	-	-	-	%5,22	%5,06
Çalışanların Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı (Sayı)					
Afrika	-	-	514	484	548
Amerika	-	-	428	391	498

Sosyal Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Uzak Doğu ve Asya	-	-	677	1.391	766
Avrupa	-	-	1.454	1.146	1.529
Orta Doğu	-	-	447	305	463
Türkiye	-	-	29.618	31.257	32.759
Üst Yönetim Yapısı (Sayı)					
Kadın	56	66	78	93	100
18–30	0	0	0	1	0
30–50	49	61	77	86	92
50+	7	5	1	6	8
Erkek	528	506	525	550	560
18–30	1	1	-	3	2
30–50	487	467	495	509	523
50+	40	38	30	38	35
İlk Kademe Yönetim Yapısı (Sayı)					
Kadın	498	506	557	543	559
18–30	21	11	14	17	19
30–50	453	468	515	490	505
50+	24	27	28	36	35
Erkek	1.095	1.085	1.146	1.165	1.179
18–30	66	53	40	43	24
30–50	987	963	1.019	1.038	1.066
50+	55	76	81	84	89
İşe Yeni Alınan Çalışanlar (Sayı)					
Kadın	131	1.521	3.103	1.751	1.104
Erkek	235	1.389	2.032	2.055	1.811
İşe Yeni Alınan Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı (Sayı)					
18–30	-	-	3.852	2.967	2.404
30–50	-	-	1.241	810	484
50+	-	-	42	29	27
İşe Yeni Alınan Çalışanların Vatandaşlık Türüne Göre Dağılımı (Sayı)					
T.C. Vatandaşı	-	-	-	3.282	2.598
T.C. Vatandaşı Harici	-	-	-	524	317

Konsolide Performans Göstergeleri

Sosyal Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
İşe Yeni Alınan Çalışanların Yönetim Pozisyonlarına Göre Dağılımı (Sayı)					
Üst Yönetim	-	-	-	13	6
İlk Kademe Yönetim	-	-	-	1	1
İşten Ayrılan Çalışanlar (Sayı)					
Kadın	578	399	737	1.017	731
Erkek	924	523	780	953	595
İşten Ayrılan Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı (Sayı)					
18–30	-	-	-	706	456
30–50	-	-	-	1.088	723
50+	-	-	-	176	147
İşten Ayrılan Çalışanların Vatandaşlık Türüne Göre Dağılımı (Sayı)					
T.C. Vatandaşı	-	-	-	1.723	1.088
T.C. Vatandaşı Harici	-	-	-	247	238
Çalışan Sirkülasyonu (%)	%5,30	%3,20	%5,00	%5,60	%4
Gönüllü Devir Oranı (%)	-	-	%3	%3,70	%1
İstem Dışı Devir Oranı (%)	-	-	%2	%1,90	%2
18–30	-	-	%6	%2	%2
30–50	-	-	%3,50	%3	%2
50+	-	-	%12,10	%0,70	%1
Kadın	-	-	%2,90	%2,90	%0,07
Erkek	-	-	%2,70	%2,70	%0,05
Çalışan Sirkülasyonu (%) – Yurt İçi					
Kadın	%4	%1,50	%2,00	%2,90	%1,7
Erkek	%6	%1,50	%2,00	%2,70	%2,3
Çalışan Sirkülasyonu (%) – Yurt Dışı					
Kadın	%3	%3	%0,50	%3,50	2,30
Erkek	%6	%4	%0,50	%4,00	1,70
Toplam Engelli Çalışan Sayısı					
Kadın	57	56	67	70	74
Erkek	155	150	159	152	158
Yönetici Pozisyonundaki Engelli Çalışan Sayısı	23	26	27	24	27
Yönetici Pozisyonundaki Engelli Çalışanı	-	-	%1,17	%1,02	%1,12

Sosyal Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Toplu Sözleşme Kapsamında Çalışan İşgücü (Sayı)	24.307	22.594	28.692	27.290	29.045
Sendika Üyesi Çalışanlar (Sayı)	-	-	-	23.170	25.443
Sendika Üyesi Çalışanlar (%)	-	-	%79	%72	%70
İş Başvurusu Yapan Adaylarda Kadın Aday Oranı (%)	-	%58	%48	%44	%49
İşe Alım Görüşmesi Yapılan Adaylarda Kadın Aday Oranı (%)	-	%64	%47	%33	%48
Yeni İstihdam Sürecinde Adayların Shortlist Edilme Oranı					
Kadın	-	%58	%47	%33	%48
Erkek	-	%42	%53	%67	%52
Yıl İçinde Terfi Eden Çalışanlarda Kadın Çalışan Oranı (%)					
Yurt içi	%34	%23	%36	%37	%43
Yurt dışı	%19	%20	%31	%35	%44
Yıl İçinde İlk Kez Yönetici Pozisyonuna Terfi Eden Çalışanlarda Kadın Çalışan Oranı (%)					
Yurt içi	%17	%37	%40	%39	%41
Yurt dışı	%10	%83	%38	%35	%26
Gelir Üreten Çalışan Pozisyonlarında Kadın Çalışan Oranı (%)	%6	%7	%44	%48	%45
Bilgi Teknolojileri Pozisyonlarında Kadın Çalışan Oranı (%)	-	%38	%37	%36	%35
Mühendislik Pozisyonlarında Kadın Çalışan Oranı (%)	%49	%47	%40	%42	%42
Açık Pozisyonların Şirket İçi Adaylarla Doldurulma Oranı (%)	-	-	%93	%31	%43
Çalışanların Aynı Görevde Kalma Ortalama Süresi (yıl)	-	-	11	8,3	7,3
Kadın	-	-	13	9,3	8,2
Erkek	-	-	10	7,4	5,1
Çalışanların Ortalama Hizmet Süresi (yıl)	-	-	8,09	8,2	8,3
Kadın	-	-	8,48	8,4	8,63
Erkek	-	-	7,71	7,9	7,98
Ortalama Çalışan Kıdemi (yıl) – Toplam	-	-	-	8,1	8,3
Kadın	-	-	-	8,4	8,63
Erkek	-	-	-	7,9	7,98

Konsolide Performans Göstergeleri

Sosyal Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Performans Değerlendirmesi Alan Çalışan Sayısı	-	-	-	30.301	33.898
Kariyer Gelişimi Değerlendirmesi Alan Çalışan Sayısı	-	-	-	7.839	7.132
Doğum/Babalık İznine Ayrılan Çalışan Sayısı					
Kadın	628	119	452	475	632
Erkek	603	177	546	585	775
Doğum/Babalık İzninden Dönen Çalışan Sayısı					
Kadın	550	198	171	330	632
Erkek	598	177	546	579	775
Doğum İzninden Döndükten Sonra son 12 Ayda İşten Ayrılmayan Çalışan Sayısı					
Kadın	532	197	448	326	631
Erkek	588	177	534	563	775
Doğum Sonrası Yarı Zamanlı Çalışma Hakkından Faydalanan Kadın Çalışan Sayısı	7	6	5	2	49
Doğum Sonrası Kısmi Çalışma Hakkından Faydalanan Kadın Çalışan Sayısı	52	121	142	31	506
Çalışan Eğitimleri – Katılımcı Sayısı (kişi)	378.148	468.596	694.480	646.035	721.581
Yer Ekibi / Uçuş Ekibi Dışı Çalışan	136.023	200.342	268.221	288.429	192.024
Kokpit Ekibi	49.088	97.693	108.138	95.320	183.574
Kabin Ekibi	193.037	181.281	317.496	261.972	345.214
Load Master–Dispeçer	-	-	625	314	769
Kadın	-	-	-	316.422	298.823
Erkek	-	-	-	329.613	422.758
Çalışan Eğitimleri – Toplam Saat (kişi*saat)		254.242	1.600.896	2.430.121	2.962.728
Yer Ekibi / Uçuş Ekibi Dışı Çalışan	-	158.869	309.255	392.321	533.370
Kokpit Ekibi	-	6.852	586.558	517.937	659.367
Kabin Ekibi	-	88.522	670.636	1.501.021	1.689.122
Load Master–Dispeçer	-	-	34.449	18.842	80.869
Kadın	-	126.839	561.386	1.198.667	772.395
Erkek	-	127.403	1.039.510	1.231.454	949.048
Yüklenici Firma Çalışan Eğitimleri – Katılımcı Sayısı (kişi)	-	5.340	36.160	69.362	-
Yüklenici Firma Çalışan Eğitimleri – Toplam Saat (kiş)	-	39.586	46.166	65.007	-

Sosyal Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Çalışan Başına Yılda Ortalama Eğitim Saati–Toplam Saat	-	-	48,3	69,48	71
Kadın	-	-	37,17	75,68	69
Erkek	-	-	57,6	64,34	84
Eğitim Çalışmalarına Aktarılan Kaynak					
Toplam Aktarılan Kaynak (milyon ABD Doları)	1,2	1,95	3,3	4,9	6,5
Çalışan Başına Eğitim için Harcanan Ortalama Kaynak (ABD Doları)	43,51	66,11	98,35	139,88	177,47
Tam Zamanlı Eşdeğeri Toplam Çalışan Başına Eğitim için Harcanan Ortalama Kaynak (ABD Doları)	-	-	-	140	178
Kaza Sıklık Oranı (1,000,000 Çalışma Saati Bazında)	7,82	15,58	17,6	17,99	17,37
Doğrudan İstihdam	7,82	14,36	16,26	16,87	17,37
Yüklenici Firma Çalışanları	393	20,64	23,34	62,83	-
Yaralanma Sayısı	-	1.371	1.735	1.583	1.567
Doğrudan İstihdam	-	1.019	1.298	1.448	1.567
Kadın	-	-	971	1.108	1.165
Erkek	-	-	327	340	402
Yüklenici Firma Çalışanları	-	352	437	135	-
Kadın	-	-	89	-	-
Erkek	-	-	348	-	-
Kaza Ağırlık Oranı (1.000.000 Çalışma Saati Bazında)	63	116,27	203,09	150,4	140,4
Doğrudan İstihdam	43,84	121,09	221,88	150,06	140,4
Yüklenici Firma Çalışanları	28,3	96,18	122,95	21,41	-
Kayıp Gün Sayısı		10.233	20.015	13.233	12.664
Doğrudan İstihdam	4.384	8.592,50	17.713	12.881	12.664
Kadın	3.179	-	9.694	9.982	9.702
Erkek	1.205	-	8.020	2.899	2.962
Yüklenici Firma Çalışanları	2.830	1.640	2.302	352	0
Kayıp Gün Oranı	63	116,27	239,9	196,41	188,54
Doğrudan İstihdam	43,84	121,09	267,26	196,47	188,54
Kadın	31,79	-	320,95	341,1	325,42
Erkek	12,05	-	222,31	79,9	79,3
Yüklenici Firma Çalışanları	28,3	96,18	116,64	191,93	-
Kayıp Zamanlı Yaralanma Oranı (1.000.000 Çalışma Saati Bazında)	-	-	13,1	13,8	23,33

Konsolide Performans Göstergeleri

Sosyal Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Doğrudan İstihdam	-	-	13,91	13,48	23,33
Yüklenici Firma Çalışanları	-	-	9,97	25,08	-
Devamsızlık Oranı					
Toplam Gün Sayısı (%)	1,97	3,36	3,64	4,44	4,11
Çalışan Sayısı (%)	-	-	27,89	23,09	21,75
Toplam Çalışma Saati	-	-	-	-	70.093.416
Mesleki Hastalık Oranı (1.000.000 Çalışma Saati Bazında)					
Doğrudan İstihdam	0	0	0	0,003	0
Yüklenici Firma Çalışanları	0	0	0	0	-
Mesleki Hastalık Vaka Sayısı					
Doğrudan İstihdam	0	0	0	1	0
Yüklenici Firma Çalışanları	0	0	0	0	-
İşle İlgili Ölüm Sayısı					
Doğrudan İstihdam	0	0	1	3	0
Yüklenici Firma Çalışanları	0	0	0		-
Ramak Kala Bildirimi		2.674	2.018	1.867	2.481
Uçuş	-	-	1.817	1.648	2.253
Yer	-	-	201	219	228
İSG Eğitimleri – Katılımcı Sayısı	153.738	97.161	173.319	133.047	30.515
Doğrudan İstihdam	153.579	91.104	173.319	133.047	30.515
Yüklenici Firma Çalışanları	159	6.057	-	-	-
İSG Eğitimleri – Toplam Saat (kişi*saat)	106.727	66.003	128.453	120.423	163.394
Doğrudan İstihdam		24.461	128.453	120.423	163.394
Yüklenici Firma Çalışanları	0	41.542	0	0	-
Kurulu İSG Komitesi Sayısı	1	9	10	26	28
Kurulu İSG Komitelerindeki Toplam Üye Sayısı	34	43	110	137	129
Kurulu İSG Komitelerinde Çalışan Temsilcisi Sayısı	-	-	218	113	122
Kadın	-	-	76	31	35
Erkek	-	-	142	82	87
Tam Zamanlı	-	-	218	137	122
Yarı Zamanlı	-	-	0	0	0
Türk	-	-	218	137	122
Yabancı Uyruklu	-	-	0	0	0
Saha Gözetimi Sayısı (adet)	632	460	673	1.144	2.256

Sosyal Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Hekimlik Faaliyeti (sayı)	117.699	184.219	177.048	178.394	157.452
Afet Acil Durum Eğitimi Sayısı	19	48	49	46	53
Afet Acil Durum Eğitimi Katılımcı Sayısı (kişi)	215	1.428	768	714	1.065
Afet Acil Durum Eğitim Süresi (kişi*saat)	-	5.097	1.760	5.916	7.098
Afet Acil Durum Tatbikat Sayısı	97	96	91	102	110
Çocuk Bakımı/Yaşlı Bakım Desteği Alan Çalışan Sayısı	2.922	3.000	2.554	3.148	3.017
Birincil bakıcı olmayan kişi için ücretli ebeveyn izni (Gün)	-	-	-	13.834	3.724
Ebeveyn izninin ötesinde ücretli aile veya bakım izni (Gün)	-	-	-	10.563	8.924
Süt Odası Bulunan Faaliyet Tesisi Oranı (%)	%50	%55	%66	%75	%33
Taciz, Mobbing, Baskı ve Şiddetin Engellenmesi Eğitimi Alan Çalışan/Yönetici Sayısı					
Yönetici	122	0	132	523	200
Yönetici Harici	6.085	0	7.014	27.791	16.773
İnsan Hakları Politika ve Prosedürleri Eğitimi Alan Çalışan Sayısı					
Kokpit Ekibi	59	-	-	-	-
Kabin Ekibi	47	-	111	-	-
Güvenlik Görevlisi	1	-	-	-	-
Diğer Yer/Destek Ekibi	210	-	5	-	-
Ayrımcılık, Taciz, Mobbing, Baskı ve Şiddet Şikayetinde Bulunan Çalışan Sayısı	79	63	118	117	148
Kadın	25	22	20	18	34
Erkek	33	28	14	21	26
İsimsiz	21	13	84	78	88
Grev Nedeniyle İş Durduruma Sayısı (adet)	0	0	0	0	0
Grev Kaynaklı Çalışılmayan İş Günü Sayısı (gün)	0	0	0	0	0
Uçuş Güvenliği Eğitimleri – Katılımcı Sayısı (kişi)	13.300	13.649	12.563	38.649	45.346
Kokpit Ekibi	936	2.175	3.089	5.183	8.957
Kabin Ekibi	2.432	5.884	6.422	13.011	17.735
Diğer Çalışanlar	9.932	5.590	3.052	20.455	18.654
Eğitim Süresi (kişi*saat) – Toplam	22.503	17.062	15.704	16.819	27.843
Eğitim Süresi – Kokpit Ekibi	470	2.719	3.861	1.104	2.829
Eğitim Süresi – Kabin Ekibi	1.502	7.355	8.028	2.614	4.682
Eğitim Süresi – Diğer Çalışanlar	20.531	6.988	3.815	13.101	20.332
Uçuş Emniyeti Verileri					

Konsolide Performans Göstergeleri

Sosyal Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Kaza Oranı (Milyon sektör başına uyumlaştırılmış oran)	0	0	0	1	0
Havacılık Emniyeti Düzenlemelerine Uyumsuzluk Nedeniyle Yaptırım Sayısı (adet)	0	0	0	0	0
Raporlama Performansı (adet)	5.577	4.787	6.057	7.821	8.089
SAFA Oranı (%)	0,054	0,143	0,256	0,422	0,332
Yolcu Ölümleri	0	0	0	0	0
Çalışan Memnuniyeti Oranı (%)	-	79	79	72,2	72,2
Müşteri Memnuniyet Oranı (%)	%83	-	%81	%82	85,6%
Geribildirim Yönetim Süreci Memnuniyeti Anketi Uygulanan Yolcu Sayısı	-	48.938	69.474	63.079	59.971
Şikayet Geribildirimlerine Yönelik Geribildirim Yönetim Süreci Memnuniyeti Anketi Uygulanan Yolcu Sayısı	-	1.807	31.337	29.683	25.562
Müşteri Şikayetlerine Ortalama Geri Dönüş Süresi (gün)	4,3	6,7	5,1	3,3	3,1
Yönetim Sistemleri Standartları Sertifikasyon Oranı (%)					
ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Standardı	-	%92	%92	%92	%91,43
ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardı	-	%92	%92	%92	%91,43
IATA IEnvA Çevre Yönetim Standardı	-	%92	%92	%100	%100
ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti ve Kalite Yönetim Sistemi Standardı	-	-	%44	%44	%44
ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı	-	-	%100	%92	%91,43
ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemleri Standardı	-	-	%25	%50	%50
Tedarikçi Denetim Sayısı (İSG, İnsan Hakları vb.)	-	-	43	33	59
Denetimden Geçen Tedarikçi Sayısı	-	-	1	0	59
İlk Kez Denetlenen Tedarikçi Sayısı	-	-	1	0	0
Denetimde Başarısız Bulunan Tedarikçi Sayısı	-	-	0	0	0
Denetim Sonucu Sözleşmesi İptal Edilen Tedarikçi Sayısı	-	-	0	0	0
Denetim Sonucu Gelişim Programı Verilen Tedarikçi Sayısı	-	-	9	10	9
Gelişim Programını Tamamlayan Tedarikçi Sayısı	-	-	9	10	9
Tedarikçi Denetim Oranı (%)	-	55,8	43,4	42,3	53,17
Çalışan Öneri Sistemi Verileri					
Öneri Veren Çalışan Sayısı (adet)	507	1.560	562	1.491	2.015
Çalışan Öneri Sayısı (adet)	25.129	3.548	2.051	3.099	4.648
Hayata Geçirilen Öneri Sayısı (adet)	1.227	713	102	546	367

Ekonomik Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Net Gelir (milyon ABD Doları)	10.686	18.426	20.942	22.669	24.096
Yolcu Geliri	6.390	14.291	17.727	18.444	19.800
Kargo Geliri	4.015	3.735	2.596	3.495	3.390
Diğer Gelirler	281	400	619	730	906
Net Kâr					
Faaliyet Kârı (milyon ABD Doları)	1.414	2.779	2.859	2.413	2.223
Esas Faaliyet Kâr Marjı (%)					
FAVÖK (milyon ABD Doları)	3.744	5.377	6.077	5.744	5.059
FAVÖK Marjı (%)	%35,00	%29,20	%29,00	%25,30	%21,00
Net Borç	11.596	8.714	7.330	5.699	8.298
Toplam Varlıklar (milyon ABD Doları)	26.537	30.944	35.671	39.674	46.603
Toplam Likidite					
Toplam Yatırımlar (milyon ABD Doları)	4.193	5.499	5.570	5.659	8.040
Filo Yatırımları	2.061	2.879	3.306	3.131	4.781
Finansal Kira Geri Ödemeleri	1.786	1.655	1.667	655	2.087
Diğer	346	965	597	1.873	1.172
Özkaynak Getirisi (%)	14	32,87	47,6	19,6	14,3
Operasyonlardan Nakit Akışı (mn USD)	-	-	-	-	4.480
Yatırım Faaliyetlerinden Nakit Akışı (mn USD)	-	-	-	-	-2.094
Finansman Faaliyetlerinden Nakit Akışı (mn USD)	-	-	-	-	-1.814
Nakit ve Benzerleri (mn USD)	-	-	-	-	2.008
Toplam Uçuş Mili (deniz mili)	379.947.624	515.501.080	582.895.788	619.717.603	664.467
Uçulan Km (bin)	703.265	953.902	1.079.523	1.147.717	1.230.593

Konsolide Performans Göstergeleri

Ekonomik Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Arz Edilen Koltuk*Km (milyon Km)	127.793	201.757	234.839	254.120	273.231
Ücretli Yolcu*Km (milyon Km)	86.705	162.679	193.932	208.874	227.313
Ücretli Yolcu (kişi)	44.791.503	71.817.525	83.377.777	85.171.495	92.637.225
Yolcu Doluluk Oranı (%)	%67,90	%80,60	%82,60	%82,20	%83,19
Uçulan Nokta Sayısı	333	342	345	352	356
Konma Sayısı	357.207	472.724	539.743	547.266	593.734
Taşınan Kargo ve Posta (ton)	1.880.989	1.679.393	1.658.686	2.000.873	2.160.889
Sadece THY'nin Uçtuğu Dış Hat Rotası	157	176	169	158	165
En Büyük 20 Hava Yolu Şirketi'nden Sadece THY'nin Uçtuğu Dış Hat Rotası	231	272	252	227	246
En Büyük 20 Hava Yolu Şirketi'nden Sadece THY'nin Uçtuğu Dış Hat Noktası	21	39	25	21	30
Filo Bilgileri					
Filo Yaş Ortalaması	8,5	8,7	9,3	9,9	9,9
Toplam Uçak Sayısı	370	394	440	492	516
Dar Gövdeli Uçak Sayısı	246	263	296	338	347
Geniş Gövdeli Uçak Sayısı	104	110	120	130	142
Kargo Uçak Sayısı	20	21	24	24	27
Ar-Ge Harcamaları (milyon ABD Doları)	4,3	8,6	10,9	22	86,7
Ar-Ge Çalışanı Sayısı	829	442	785	1.011	2.395
Ar-Ge Proje Sayısı	20	92	88	88	164
Yaratılan Doğrudan Ekonomik Değer (milyon ABD Doları)	10.686	18.426	20.942	22.669	24.096
Dağıtılan Doğrudan Ekonomik Değer (milyon ABD Doları)	9.411	15.710	18.269	20.749	22.544
Faaliyet Masrafları (milyon ABD Doları)	8.051	13.473	14.885	15.882	16.920

Ekonomik Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Çalışan Ücret ve Yan Hakları (milyon ABD Doları)	1.298	2.140	3.256	4.708	5.556
Ödenen Temettü (milyon ABD Doları)	0	0	0	0	223
Vergiler	37	57	53	80	49
Bağış & Sponsorluk & KSS Harcamaları	25	40	75	79	19
Ödenen Vergiler					
Türkiye Cumhuriyeti Devleti (milyon TL)	1.472,76	4.139,38	7.964,09	14.043,29	17.518,06
Diğer Devletler (milyon TL)	54,25	241,32	336,44	597,73	1.570,86
Havaalanları (milyon ABD Doları)	740,14	1.310,02	1.561,40	1.575,29	1.698,51
Harcama Bazında Yerel Satın Alma Oranı (%)	%62,50	%89,32	%53,23	%51,78	%58,57
Tedarikçi Sayısı Bazında Yerel Satın Alma Oranı (%)	%76,80	%74,16	%60,88	%63,81	%60,40
Çalışan Önerileriyle Sağlanan Finansal Fayda (milyon ABD Doları)	185	250	82	52	26
FAVKÖK (milyon ABD Doları)	3.744	5.377	6.077	5.744	5.709
FAVKÖK Marjı (%)	%35,0	%29,2	%29,0	%25,3	%23,7
CASK (ABD Doları – Sent ("Usc"))	5,71	6,9	6,99	7,37	7,47
RASK (ABD Doları – Sent ("Usc"))	6,49	8,09	8,01	8,05	7,98
Yakıt Hariç CASK (ABD Doları – Sent ("Usc"))	4,04	4,06	4,6	5,18	5,46
Ek Gelirler Büyümesi (%)	-	-	-	-	%24
Sürdürülebilir Gelir (milyon ABD doları)	-	-	-	-	17.104

Konsolide Performans Göstergeleri

Ekonomik Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Kargo Miktarı Artışı (%)	-	-	-	%20,7	%8,4
Turkish Cargo Pazar Payı (%)	-	-	-	%5,7	%6,1
Turkish Cargo Küresel Sıralama	5.	5.	4.	3.	3
Touristanbul Yolcu Sayısı	-	-	-	140.000	155.434
Toplam İkram Sayısı	-	-	-	94.532.493	95.898.062
TK Cüzdan Üye Sayısı	-	-	-	-	116.321
Online Ziyaretçi Sayısı (Milyon)	-	-	-	-	143,3

Yönetişimsel Performans Göstergeleri					
	2021	2022	2023	2024	2025
Kurumsal Yönetim Komitesi Toplantı Sayısı (yıllık)	1	1	3	1	2
Bağlı Ortaklık Sayısı ve İştirak Sayısı	21	18	17	19	23
Etik Kurallar, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Eğitimi					
Toplam eğitim katılımcı sayısı (kişi sayısı)	6.207	9.463	7.146	28.314	16.973
Toplam eğitim saati (kişi*saat)	3.103	4.416	1.548	14.916	7.891
Etik Hat Başvuruları (adet)	179	436	335	344	483
Ayrımcılık Başvuruları (adet)	4	1	14	20	30
Kara Para Aklama Vakası (adet)	0	0	0	0	0
İçerden Öğrenenlerin Ticareti Vakası	0	0	0	0	0
Çıkar Çatışması Vakası	0	0	0	0	0
Müşteri Gizliliği İhlalleri	0	0	0	0	0
Ödenen Nakdi Cezalar	0	1,1	0	0	0
Gayri Nakdi Yaptırımlar	0	0	0	0	0
Devlet ve Uluslararası Kurumlardan Alınan Teşvik ve Fonlar (milyon ABD Doları)	187	183	410	280	352
Veri İhlali (Adet)	0	0	0	0	0

Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri

	TEKNİK A.Ş.		WIDECT		TAFA		TEKNOLOJİ A.Ş.		TKPAY			AJET		TCI		THY Destek Hizmetleri A.Ş.		THY Özel Güvenlik ve Koruma Hizmetleri A.Ş.		THY OSGB A.Ş.	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025		2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Toplam İşgücü (Sayı)	11.502	11.636	17	31	219	239	1.764	2.191	12	52		2.588	3.206	636	741	9.632	9.948	1.673	1.847	98	173
Kadın	865	887	4	9	39	39	637	756	6	24		1288	1528	100	111	1431	1.477	315	350	32	64
Erkek	10.637	10.749	13	22	180	200	1.127	1.435	6	28		1.300	1.678	536	630	8.201	8.471	1.357	1.497	66	109
İşe Yeni Alınan Çalışanlar-Toplam	1.577	499	10	14	102	34	502	622	0	43		2.452	709	215	156	1.581	1.254	310	254	98	89
Kadın	215	73	3	5	16	3	148	191	0	21		1206	289	48	24	261	170	46	45	32	35
Erkek	1.362	426	7	9	86	31	354	431	0	22		1.246	420	167	132	1.320	1.084	264	209	66	54
İşten Ayrılan Çalışanlar-Toplam	597	365	0	2	36	14	190	175	0	3		90	119	48	51	637	832	101	63	0	16
Kadın	90	51	0	0	9	3	57	66	0	1		51	56	5	13	129	113	29	12	0	6
Erkek	507	314	0	2	27	11	133	109	0	2		39	63	43	38	508	719	72	51	0	10
Üst Yönetim Pozisyonlarındaki Çalışanlar	119	142	3	6	8	8	89	30	5	4		18	17	32	33	16	16	4	4	5	4
Kadın	4	7	0	1	0	0	16	4	2	1		2	2	3	3	0	0	0	0	0	0
Erkek	115	135	3	5	8	8	73	26	3	3		16	15	29	30	16	16	4	4	5	4
İlk Kademe Yönetim Pozisyonlarındaki Çalışanlar	450	457	1	3	21	31	0	72	2	6		59	65	107	134	25	29	3	2	1	1
Kadın	34	34	1	0	6	5	0	16	1	0		11	12	19	21	2	4	0	0	0	0
Erkek	416	423	0	3	15	26	0	56	1	6		48	53	88	113	23	25	3	2	1	1
Yıl İçinde Terfi Eden Toplam Çalışan Sayısı	134	132	0	3	14	5	159	211	0	0		1	6	85	29	538	240	6	14	0	4
Yıl İçinde Terfi Eden Çalışanlarda Kadın Çalışan Sayısı	6	12	0	1	8	1	69	72	0	0		0	0	9	5	131	12	0	2	0	1
Toplu Sözleşme Kapsamında Çalışan İşgücü (Sayı)	11.080	11.159	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Çalışan Eğitimleri - Katılımcı Sayısı (kişi)	47.170	226.048	13	22	256	322	1.584	13.310	0	0		2.553	3.309	3.327	3.989	65.387	84.159	13.044	26.068	733	-
Çalışan Eğitimleri - Toplam Saat (kişixsaat)	581.261	1.626.582	188	455	47.104	23.506	13.087	7.147	0	0		84.093	477.521	22.750	20.320	105.119	259.981	20.879	45.333	888	-
Kaza Sıklık Oranı (1.000.000 Çalışma Saati Bazında)	9,84	8,84	0,00	0,00	0,00	0	2,72	1,06	0,00	0,00		12,61	17,92	6,60	11,49	19,04	28,66	8,08	6,65	0,00	5,82
Kaza Ağırlık Oranı (1.000.000 Çalışma Saati Bazında)	36	300,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,22	0,08	0,00	0,00		11,71	66,30	21,77	25,17	87,85	113,76	27,93	30,64	0,00	29,12
Kaza Sayısı	286	273	0	0	0	0	12	5	0	0		68	104	10	21	563	782	35	33	0	2
Kayıp Gün	1.053	9.292	0	0	0	0	1	4	0	0		80	368,5	33	46	2.598	3.104	121	152	0	10
Mesleki Hastalık Sayısı	0	2,00	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mesleki Hastalık Oranı (1.000.000 Çalışma Saati Bazında)	0	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
İşle İlgili Ölüm Sayısı	0	1,00	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
İSG Eğitimleri - Katılımcı Sayısı	34.418	27.502	0	29	169	118	1.324	1.675	0	5		2.623	1.158	301	609	3.180	6.124	485	1.216	20	129
İSG Eğitimleri - Toplam Saat (kişixsaat)	180.886	136.824	0	232	2.028	1.416	3.813	1.639	0	87		31.476	13.896	3.612	7.508	37.692	71.344	5.728	14.592	232	1.548

Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri

	TEKNİK A.Ş.		WIDECT		TAFA		TEKNOLOJİ A.Ş.		TKPAY			AJET		TCI		THY Destek Hizmetleri A.Ş.		THY Özel Güvenlik ve Koruma Hizmetleri A.Ş.		THY OSGB A.Ş.	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025		2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Etik Kurallar, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Eğitimleri																					
Toplam Eğitim Katılımcısı (kişi sayısı)	3.407	1.861	-	-	-	-	-	1.166	-	72		-	0	-	450	-	3.365	-	911	-	-
Toplam Eğitim Saati (kişi*saat)	3.407	1.861	-	-	-	-	-	467	-	116		-	0	-	600	-	1.245	-	337	-	-
Etik konularında şikâyetlerin iletildiği bir şikayet hattı bulunuyor mu?	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Hayır	Hayır		Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Etik raporlama hattına yapılan başvuru adedi	526	790	-	-	-	-	2	9	-	-		7	178	4	18	90	147	135	113	-	3
Etik raporlama hattıyla çözüme kavuşturulan başvuru adedi	510	764	-	-	-	-	2	9	-	-		7	174	4	12	70	118	88	92	-	3
Toplam Enerji Tüketimi (GJ)	747.556,55	826.145,64	765,75	1.387,11	37.709,53	59.630,73	9.758,83	12.388,21	13.170,00	22.552,71		19.001.514,71	27.534.616,50	4.716,31	11.394,47	3.361,44	3.225,15	-	506,41	-	111,52
Doğrudan Enerji Tüketimi (GJ)	399.067,96	489.780,65	356,36	715,20	33.089,00	55.433,90	1.729,83	4.081,90	-	-		18.999.281,90	27.499.281,59	4.665,04	9.763,92	2.503,13	2.479,58	-	362,87	-	111,52
Doğalgaz	381.300,30	434.398,58	227,01	477,50	0,00	0,00	0,00	0,00	4.332,00	8.086,48		-	-	1.802,74	6.749,18	712,15	397,98	-	76,62	-	0,00
Benzin ve Motorin	17.767,66	55.382,07	129,35	237,70	1.234,00	1.342,30	1.701,00	4.060,08	-	-		646,50	1.502,27	3.038	3.677	1.790,98	2.081,60	-	286,25	-	111,52
Diğer	0	0	0	0	31855	54092	29	22	-	-		18.998.635,4	27.497.779,32	-	0	0	0	-	0	-	0
Dolaylı Enerji Tüketimi (GJ) - Elektrik	348.488,59	336.365,00	409,39	671,91	4.620,53	4.196,85	8.029,00	8.306,31	8.838,00	14.466,23		2.232,81	35.334,91	51,278	1.630,54	858,31	745,57	-	143,54	-	0,00
Konvansiyonel Elektrik	299.676,19	267.965,00	409,39	671,91	4.620,53	4.196,85	8.029,00	8.306,31	8.838,00	14.466,23		2.232,81	35.334,91	-		858,31	745,57	-	143,54	-	0,00
Yenilenebilir Elektrik	48.812,40	68.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-	-	-		0,00	0,00	-	0,00	-	0,00
Diğer Kaynaklar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		-	-	-		0	0	-	0	-	0
Toplam Sera Gazı Emisyonları (Ton CO_2e)	324.624,48	307.851,52	7.021,75	3.857,04	10.239,88	11.901,14	12.643,17	10.596,59	7,56	26,64		1.680.597,63	2.270.615,80	295	777,31	9.665,63	11.192,02	-	1.197,72	-	40,96
Kapsam 1 Emisyonları	35.675,29	30.962,53	8,95	43,59	3.446,10	4.018,01	136,63	197,61	0,79	11,89		1.358.126,86	2.039.896,61	196	239,01	517,44	362,52	-	25,10	-	8,20
Kapsam 2 Emisyonları	43.147,33	51.759,60	54,36	81,00	501,96	505,95	986,00	1.003,22	3,91	6,28		685,05	3.226,83	99	538,31	105,38	89,88	-	17,30	-	0,00
Kapsam 3 Emisyonları	245.801,86	233.375,39	6.945,51	3.732,45	6.291,82	7.377,17	11.520,72	9.395,76	2,86	8,47		321.785,72	227.492,37	-	-	9.042,81	10.739,61	-	1.155,32	-	32,76
Verimlilik Projeleriyle Sağlanan Sera Gazı Emisyonu Azaltımı (ton CO_2e)	5.998,44	8.246,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Toplam Su Çekimi (m^3) - Şebeke Suyu	410.225	336.339	-	-	5.275,00	7.422,00	6.934,38	6.632,00	-	-		-	-	353	2.332,00	-	-	-	-	-	-
Atık Su Deşarjı (m^3) (Atık Su Kanalı)	12.170	13.117,00	-	-	4.483,75	6.457,00	-		-	-		3.800,00	1.377,00	-	2.332,00	-	-	-	-	-	-
Katı Atık Miktarı (ton)	3.990,74	1.571,50	-	-	2,25	11,15	0,01	1,32	-	-		-	139,2	-	-	-	-	-	-	-	-
Geri Kazanılan Tehlikesiz Atık	2.523,39	1.555,99	-	-	2,05	10,80	-	-	-	-		-	41,76	1,28	5,49	-	-	-	-	-	-
Geri Kazanılan Tehlikeli Atık	1.127,43	2.445,75	-	-	0,17	0,34	-	-	-	-		-	0,136	13,2	19,7	-	-	-	-	-	-
Bertaraf Edilen Tehlikesiz Atık	0,00	0,00	-	-	0,01	0,00	0,00	1,31	-	-		-	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Bertaraf Edilen Tehlikeli Atık	339,92	567	-	-	0,02	0,01	0,01	0,01	-	-		-	4,3	-	-	-	-	-	-	-	-
Çevre Eğitimleri												-	-								
Eğitim Katılımcıları (kişi sayısı)	6.181	4.479	9	14	20	185	1.151	2.025	11	2		-	5.240	879	675	6.032	4.772	1.202	1.193	27	-
Eğitim Süresi (kişi*saat)	18.543	13.437	20	14	20	185	648	1.413	11	1		20	14	879	689	2.211	2.188	549	645	81	-

Raporlama Prensipleri

Ek-1: Türk Hava Yolları ("2025 Entegre Faaliyet Raporu") – Raporlama Prensipleri

Genel Raporlama İlkeleri
Bu raporlama prensipleri ("Prensipler"), Türk Hava Yolları A.O.'nun ("Ortaklık", veya "Türk Hava Yolları") Türk Hava Yolları 2025 yılı Entegre Faaliyet Raporu'nda (2025 Entegre Faaliyet Raporu) yer alan sınırlı güvence denetimi kapsamındaki göstergelerine ait verilerin hazırlanma, hesaplama ve raporlanma metodolojilerine dair bilgi vermektedir.

Bu göstergeler; sosyal ve çevresel göstergeleri kapsamaktadır. Aşağıda belirtilen bu göstergeleri, her türlü maddi açıdan, Prensipler doğrultusunda hazırlamak için uygun prosedürlerin uygulandığından emin olmak, Ortaklık yönetiminin sorumluluğundadır.

Bu prensiplerde yer alan bilgiler 31 Aralık 2025 tarihinde (1 Ocak – 31 Aralık 2025) ve "Temel Tanımlamalar ve Raporlama Kapsamı" bölümünde ayrıntılandırıldığı gibi sadece Türk Hava Yolları'nın sorumluluğunda olan operasyonları kapsamakta olup iştirakler ile ilgili bilgileri hariç tutmaktadır.

Genel Raporlama İlkeleri
Bu rehber dokümanın hazırlanmasında aşağıdaki prensiplere dikkat edilmiştir:

- Bilgilerin hazırlanmasında- bilginin kullanıcılarına bilginin uygunluk ve güvenilirliğinin temel ilkelerini vurgulamak,
- Bilgilerin raporlanmasında- bilgilerin önceki yıl dahil diğer verilerle karşılaştırılabilirlik / tutarlılık ilkelerini ve kullanıcılara netlik sağlayan anlaşılabilirlik / şeffaflık ilkelerini vurgulamak.

Temel Tanımlamalar ve Raporlama Kapsamı
Bu raporun amacı doğrultusunda Ortaklık aşağıdaki tanımlamaları yapmaktadır:

Gösterge	Kapsam
Çevre	
Yakıt Verimliliği (100 Arz Edilen Koltuk Km Başına Yakıt tüketimi) (Litre/100 AKK2)	Raporlama dönemindeki Ortaklığın tüm uçuşları için 100 arz edilen koltuk km başına yakıt tüketimini ifade etmektedir. (AKK2 (Arz Edilen Koltuk Kilometre) kargo operasyonları için AKTK (Arz Edilen Kargo Ton KM) eklenerek düzeltilmiştir. Raporlama dönemi içerisindeki tahliye, yardım ve VIP uçuşları hariç tutulmuştur.)
Emisyon Yoğunluğu (Arz Edilen Koltuk KM Başına Eşdeğer Karbondioksit) (gCO_2 e/AKK)	Raporlama döneminde Ortaklığın tüm uçuşları için arz edilen koltuk km başına uçak yakıtı kullanımı sonucu meydana gelen, gram cinsinden sera gazı emisyonunu ifade etmektedir. (AKK (Arz Edilen Koltuk Kilometre) kargo operasyonları için AKTK (Arz Edilen Kargo Ton KM) eklenerek düzeltilmiştir.
Yakıt Tasarrufu (Ton & GJ)	Raporlama dönemindeki Ortaklığın tüm uçuşlarında gerçekleşen, 4 ana başlıkta (Uçuş İşletme Uygulamaları, Teknik Bakım Uygulamaları, Uçuş Planlama Uygulamaları, Yer İşletme Uygulamaları) takip edilen, toplam tasarruf edilen yakıt miktarını (Ton& GJ) ifade etmektedir.
Kargo Taşımacılığı Yakıt Tüketimi (Litre/TTK (Taşınan Ton Kilometre)	Raporlama dönemindeki Ortaklığın kargo operasyonları için ücretli taşınan ton kilometre başına yakıt tüketimini ifade etmektedir. (TTK, taşınan kargo miktarının kilometre ile çarpılmasıyla hesaplanmıştır. Tahliye, yardım ve VIP uçuşları raporlama dönemi kapsamında hariç tutulmuştur.) Kargo uçaklarının litre biriminde yakıt tüketiminin ücretli kargo ton km değerine bölümü ile elde edilmektedir.
Kargo Taşımacılığı Emisyon Yoğunluğu (kgCO2e/ TTK (Taşınan Ton Kilometre)	Raporlama dönemindeki Ortaklığın kargo operasyonları için ücretli taşınan ton kilometre başına meydana gelen sera gazı emisyonunu kilogram cinsinden ifade eder. (TTK, taşınan kargo miktarının kilometre ile çarpılmasıyla hesaplanmıştır. Tahliye, yardım ve VIP uçuşları raporlama döneminden hariç tutulmuştur.) Kargo uçaklarının kgCO2e emisyonunun ücretli kargo ton km değerine bölümü ile elde edilmektedir.
NOx Emisyonları; Yolcu (g/ÜYK) (Ücretli Yolcu Kilometre)	Ortaklık faaliyetlerinde uçuş kaynaklı hareketli yanma dahilindeki tüm yakıtların yanmasından kaynaklı oluşan gram cinsinden NOx emisyon değerinin yolcu uçuşlarını kapsayan kısmının ücretli yolcu kilometre değerine bölümü ile elde edilmektedir. (Ücretli yolcu kilometre değeri içerisinde AJET HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. verileri hariç tutulmuştur.)
NOx Emisyonları; Kargo g/TTK (Taşınan Ton Kilometre)	Ortaklık faaliyetlerinde uçuş kaynaklı hareketli yanma dahilindeki tüm yakıtların yanmasından kaynaklı oluşan gram cinsinden NOx emisyon değerinin kargo uçuşlarını kapsayan kısmının taşınan ton (kargo) kilometre değerine bölümü ile elde edilmektedir. (Taşınan ton kilometre değeri içerisinde AJET HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. verileri hariç tutulmuştur.)
Yakıt Verimliliği (100 Ücretli Yolcu Km Başına Yakıt tüketimi) (Litre/100 ÜYK)	Raporlama dönemindeki Şirket'in Türk Hava Yolları ve AJET markaları ile icra ettiği yolcu uçuşları için 100 Ücretli Yolcu km başına yakıt tüketimini ifade etmektedir. Türk Hava Yolları ve Ajet markaları ile icra edilen yolcu uçuşlarına ait litre biriminde yakıt tüketiminin ÜYK (Ücretli Yolcu Kilometre) değerine bölümü ile elde edilmektedir. Raporlama dönemi içerisindeki kargo uçuşları hariç tutulmuştur.)
Emisyon Yoğunluğu (Ücretli Yolcu KM Başına Eşdeğer Karbondioksit ($kgCO_2$ e/ÜYK))	Raporlama dönemindeki Şirket'in Türk Hava Yolları ve AJET markaları ile icra ettiği yolcu uçuşları için Ücretli Yolcu km başına sera gazı emisyonunu kilogram cinsinden ifade etmektedir. Türk Hava Yolları ve Ajet markaları ile icra edilen yolcu uçuşlarına ait litre biriminde yakıt tüketiminin ÜYK (Ücretli Yolcu Kilometre) değerine bölümü ile elde edilmektedir. (Raporlama dönemi içerisindeki kargo uçuşları hariç tutulmuştur.)
Atık	
Atık Miktarı (Ton)	Raporlama döneminde, Ortaklığın yerel yönetimler atık takip tutanakları, Atık Teslim Talep Portalı ve e-posta üzerinden takip ettiği tüm atıklar dahil edilmiştir.
Geri dönüştürülen/Geri kazanılan atık miktarı (Ton)	Raporlama döneminde, Ortaklığın yerel yönetimler atık takip tutanakları, Atık Teslim Talep Portalı ve e-posta üzerinden takip ettiği, geri dönüşüm ya da geri kazanım amaçlı göndermiş olduğu toplam tehlikeli, ambalaj ve tehlikesiz atık miktarını ton ağırlık birimi cinsinden ifade etmektedir. Tehlikeli, tehlikesiz, ambalaj atığı geri dönüştürülen/geri kazanılan tüm atıklar dahil edilmiştir.
Bertaraf edilmiş atık miktarı (Ton)	Raporlama döneminde, Ortaklığın yerel yönetimler atık takip tutanakları ve e-posta üzerinden takip edilen bertarafa gönderilen toplam tehlikeli ve tehlikesiz atık miktarını ton ağırlık birimi cinsinden ifade etmektedir.
Geri Dönüşüm Atık Oranı & Bertaraf Edilen Atık Oranı (%)	Raporlama döneminde, Ortaklığın geri dönüşüme/kazanıma gönderdiği atıkların toplam atık miktarına oranını ifade etmektedir. Bertaraf edilen atık oranı ise bertarafa gönderdiği atıkların toplam atık miktarına oranını ifade etmektedir.
İş Sağlığı ve Güvenliği	
Devamsızlık oranı (Toplam gün sayısı bazında (%))	Raporlama döneminde, sadece işle ilgili yaralanma veya hastalık sonucu değil, her türlü devamsızlık nedeniyle kaybedilen toplam gün sayısına dayanır. Bu, küçük hastalıklardan (örneğin soğuk algınlığı, ateş ve grip) kaynaklanan bireysel hastalık günlerinin yanı sıra açıklanmayan nedenlerle alınan kişisel günleri de içerir. Tatil, annelik veya babalık izni ve planlanmış veya izinli devamsızlıkları içermez. (Ortaklığın tüm çalışanları kapsama dahil edilmiştir.)

Raporlama Prensipleri

Gösterge	Kapsam
Devamsızlık oranı (Toplam çalışan sayısı bazında (%)	Raporlama döneminde, toplam devamsız personel sayısının toplam personel sayısına oranını ifade etmektedir.
Kaza Sıklık Oranı (1.000.000 Çalışma Saati Bazında)	Raporlama döneminde, Ortaklığın doğrudan istihdam ettiği çalışanlarının 5510 sayılı sosyal sigortalar ve genel sağlık sigortası kanunu kapsamında takip edilen kaza sayısının, toplam çalışma saatine oranının 1.000.000 ile çarpılması sonucu ulaşılan rasyoyu ifade etmektedir. 1 milyon çalışma saatinde meydana gelen iş kazası sayısıdır.
Sosyal	
Müşteri Memnuniyet Oranı (%)	Raporlama döneminde, Ortaklığın Kargo uçuşları hariç gerçekleşen uçuşlarında, anket destekli uçak içi eğlence sistemleri içerisinde konumlandırılan ve inişe 20 dakika kala yolcu ile paylaşılan anketler ile elde edilen müşteri memnuniyet oranını ifade etmektedir.

Verilerin Hazırlanması

1. Çevresel Göstergeler

Yakıt Verimliliği

Yakıt verimliliği AKK göstergesi aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır.

Yakıt Verimliliği = Toplam Yakıt Tüketimi(litre) / Arz Edilen Koltuk KM *100

Toplam Yakıt Tüketimi, ton bazında takip edilen Ortaklığın filosunda yer alan uçakların raporlama döneminde gerçekleşen uçuşlarda tüketilen toplam yakıt (ton) olarak hesaplanıp litre 'ye çevrilmesi ile hesaplanmaktadır. (1 ton= 1250 litre)

Kargo uçakları için AKTK (arz edilen kargo ton KM), her arz edilen ton kapasitesinin Uçuş Menzil KM'leri ile çarpılması ile hesaplanmaktadır. Yolcu uçakları için AKK (arz edilen Koltuk KM) arz edilen her bir koltuğun Uçuş Menzil KM'leri ile çarpılması ile hesaplanmaktadır. Yolcu ve Kargo uçaklarının AKK ortak payında hesap yapılabilmesi (AKK2) için; Yolcu uçağının AKK verisi direkt olarak alınırken, Kargo uçakları için AKTK verisi 5 ile çarpılmaktadır. (1 kargo ton kapasitesinin 5 yolcu kapasitesine denk geleceği varsayımı dikkate alınmıştır.)

Arz edilen koltuk sayıları uçuş bazlı olarak Ortaklığın Genel Uçuş Analiz Raporu'ndan elde edilmektedir.

Uçuşlardaki kilometre bilgileri AODB (Airline Operational Database) üzerinden alınmaktadır. Veri tabanında yer alan iki istasyon arasındaki mesafe istasyonların Latitude ve Longitude bilgilerine göre WGS84 (World Geodetic System) yöntemi ile hesaplanmaktadır.

Yakıt verimliliği ÜYK göstergesi aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır.

Yakıt Verimliliği = Toplam Yakıt Tüketimi(litre) / Ücretli Yolcu KM *100
Toplam Yakıt Tüketimi, uçuş bazında litre cinsinden takip edilen Şirket'in filosunda yer alan uçakların raporlama döneminde gerçekleştirdiği uçuşlar (kargo uçuşları hariç) için hesaplanmaktadır.

Ücretli Yolcu Kilometre (ÜYK)
Yolcu uçakları için ÜYK (Ücretli Yolcu Kilometre), her ücretli yolcunun Uçuş Menzil KM'leri ile çarpılması ile hesaplanmaktadır. TTK (Taşınan Ton Kilometre) her ücretli satılan gövde altı bagajı ton kapasitesinin Uçuş Menzil KM'leri ile çarpılması ile hesaplanmaktadır. Ücretli yolcu ve ücretli gövde altı bagajı ton verilerinin ÜYK ortak payında hesap yapılabilmesi için, her ücretli yolcu ve ücretli satılan gövde altı bagajın standart varsayılan ağırlığı kullanılmaktadır. Taşınan her 1 ton kargo, 2022 IATA Recommended Practice RP1726 çalışmasına istinaden 0.1 TTK'nın 1 ÜYK'ya eşitlendiği dönüşüm faktörü kullanılarak taşınan 10 yolcuya denkleştirilmiştir.

Yolcu uçuşlarına ait Ücretli Yolcu Kilometre (ÜYK) başına yakıt verimliliği göstergesi için ücretli gövde altı bagajı ton verilerinin ÜYK'ya dönüşümü yapılmamış, yalnızca Türk Hava Yolları ve Ajet markalarının raporlama yılı içerisinde taşıdığı yolculara ait ÜYK değeri kullanılmıştır.

Ücretli yolcu koltuk sayıları uçuş bazlı olarak Şirket'in Uçuş Analiz Raporu'ndan elde edilmektedir.

Emisyon Yoğunluğu (gCO_2e/AKK)
Ortaklığın tüm operasyonlarına ait emisyon yoğunluğu (gCO_2e/ AKK) aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır:

Emisyon Yoğunluğu = Uçak Yakıtından Kaynaklanan Sera Gazı Emisyonu Miktarı (gCO_2e) / AKK (Arz Edilen Koltuk KM)

Emisyon Yoğunluğu ($kgCO_2$ e/ÜYK)
Şirket'in Türk Hava Yolları ve AJET markaları ile icra ettiği yolcu uçuşları için Ücretli Yolcu km başına sera gazı emisyonunu kilogram cinsinden ifade etmektedir.

Emisyon Yoğunluğu = Uçak Yakıtından Kaynaklanan Sera Gazı Emisyonu Miktarı ($kgCO_2e$) / ÜYK (Ücretli Yolcu KM)

Kargo Taşımacılığı Yakıt Tüketimi (Litre/TTK (Taşınan Ton Kilometre))
Raporlama döneminde, Ortaklığın kargo uçaklarının yakıt tüketim hacminin ücretli kargo ton km değerine bölümü ile ifade edilmektedir.

Formül:
Kargo Taşımacılığı Yakıt Tüketimi = Kargo uçakları yakıt tüketimi / ücretli kargo ton km (TTK)

Kargo Taşımacılığı Emisyon Yoğunluğu ($kgCO_2e$/TTK)

Ortaklığın kargo taşımacılığı kaynaklı emisyon yoğunluğu ($kgCO_2e$/ TTK) aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır:

Emisyon Yoğunluğu = Kargo uçak yakıtından kaynaklanan sera gazı emisyonu miktarı ($kgCO_2e$) / TTK (Taşınan Ton Kargo KM)

Uçak Yakıtı Kaynaklı Sera Gazı Emisyonu (gCO_2e)
Ortaklığın uçak yakıtı kaynaklı sera gazı emisyonları GHG Protocol'e uygun olarak finansal kontrol yaklaşımıyla hesaplanmaktadır. Hesaplamada kullanılan emisyon faktörleri için 2006 IPCC Kılavuzları*1, IPCC 6. Değerlendirme Raporu'nda*2 yer alan Küresel Isınma Potansiyeli değerleri (100 yıllık) ve Defra GHG Conversion Factors*3 kaynakları referans alınmıştır. Hesaplamaya dahil edilen sera gazları CO_2, CH4 ve N2O gazlarını kapsamaktadır.

Formül:
Emisyon Miktarı (gCO_2e) = Faaliyet Verisi (Gg)*Net Kalorifik Değer (Tj/Gg)*Emisyon faktörü (CO_2-CH4-N2O)(Kg/Tj)*1000

Envanter Kaynağı	CO_2 Emisyon Faktörü (Kg/Tj)	CH_4 Emisyon Faktörü (Kg/Tj)	N_2O Emisyon Faktörü (Kg/Tj)	Emisyon Verisi Birim
Uçak Yakıtı	71,500	0,5	2	gCO_2e

**1 : 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories, (https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/vol2.html)*
**2 : IPCC, 2014: Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, R.K. Pachauri and L.A. Meyer (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, 151 pp. (https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_FullVolume.pdf)*
**3 : UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting, Conversion factors 2024: full set (https://www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2024)*

NOx Emisyonları;

Ortaklığın uçuş kaynaklı hareketli yanma sebebiyle oluşan NOx emisyonları GHG Protocol'e uygun olarak operasyonel kontrol yaklaşımıyla hesaplanmaktadır. Hesaplamada kullanılan emisyon faktörü için, IPCC 6. Değerlendirme Raporu referans alınmıştır.

Formül:
Emisyon Miktarı (gNOx) = (Faaliyet Verisi (TJ)* Emisyon faktörü (NOx)(Kg/Tj)/1000)*1000000

Yolcu (g/ÜYK) (Ücretli Yolcu Kilometre)

Formül:
Yolcu (gNOx/ÜYK) (Ücretli Yolcu Kilometre) = Emisyon Miktarı (gNOx) * Yolcu Uçuşlarının Yüzdesi (%)/ Ücretli Yolcu Kilometre

Kargo g/TTK (Taşınan Ton Kilometre)

Formül:
Kargo (gNOx/TTK) (Taşınan Ton Kilometre)= Emisyon Miktarı (gNOx))* Kargo uçuşlarının Yüzdesi (%) /Taşınan Ton Kilometre

Fuel	Nox Default (Uncontrolled) Factors (in kg/TJ)
All Fuels	250

Raporlama Prensipleri

Yakıt Tasarrufu

Yakıt tasarrufu uygulamaları 4 ana başlıkta takip edilmektedir:
Uçuş İşletme Uygulamaları: Yedek güç ünitesi (APU, Auxiliary Power Unit) kullanımı (yakıt tüketimi ve motor bakım olarak), tek motor taksi (taxi-in ve taxi-out), kalkışta düşük flap kullanımı, inişte düşük flap kullanımı, ekstra yakıt taleplerinin takibi, RAAL (Reduced Acceleration Altitude), inişte idle reverse (düşük güçle motor frenlemesi), CDA (Continuous Descent Approach, kesintisiz alçalma yaparak iniş).

Teknik Bakım Uygulamaları: Uçak aerodinamiklerinin takibi, ağırlık azaltımı.

Uçuş Planlama (Dispeç) Uygulamaları: Yedek meydan seçimi, optimum rota, ekstra yakıt planlamalarının takibi, Zero Fuel Weight farkı (planlanan – gerçekleşen) takibi, istatistiki contingency yakıtı planlaması.

Yer İşletme Uygulamaları: İkram ağırlıklarının azaltılması, kullanım suyu yüklemesi ve takibi, CG (Center of Gravity) takibi

4 ana başlık altında 20 ayrı yakıt tasarrufu metoduna, uçak tiplerine ve uygulamanın gerçekleştirildiği uçuş oranına göre hesaplama yapılmaktadır.

Doğrudan yakıt tasarrufu sağlayan uygulamalar için hesaplama; ilgili uygulama oranı ile uçuş başına düşen tasarruf miktarı, aylık uçuş sayısı ve uygulama oranı ile çarpılarak hesaplanmaktadır. Uygulama başına tasarruf miktarı ise IATA'nın Guidance Material and Best Practices for Fuel and Environmental Management dokümanından alınır. (Kalkıştan önce tek motor taksi, kalkışta düşük flap kullanımı vb.)

Formül:
İlgili uygulama için Yakıt Tasarrufu = (İlgili uygulama kapsamında uçuş başına tasarruf) * (Aylık uçuş sayısı) * (Uygulama oranı)

Bir önceki döneme kıyasla yakıt tasarrufu sağlayan uygulamalar için hesaplama; Geçen dönem değeri ve mevcut dönem değerinin farkı, weight factor (ağırlık faktörü), aylık uçuş sayısı ve aylık ortalama uçuş süresi çarpılarak hesaplanır. Ağırlık faktörü değerleri tip bazlı olarak IATA'nın Guidance Material and Best Practices for Fuel and Environmental Management dokümanındaki yöntemle hesaplanır. (Yedek Meydan Seçimi, Dispeç Ekstra Yakıtı vb.)

Formül:
İlgili uygulama için Yakıt Tasarrufu= (İlgili uygulama için bir önceki dönem değeri – ilgili uygulama için mevcut dönem değeri) * (Ağırlık faktörü) * (Aylık uçuş sayısı) * (Aylık ortalama uçuş süresi)

Sağlanan yakıt tasarruf miktarının GJ cinsinden gösterimi için aşağıdaki formül kullanılmaktadır;

(Ton cinsinden yakıt tasarrufu)* Net Kalorifik Değer (Tj/Gg) (i)

(i) Net kalorifik değer "2006 IPCC Ulusal Sera Gazı Envanterleri Kılavuzları" raporundan alınarak hesaplanır.

Geri Dönüşüm Atık Oranı & Bertaraf Edilen Atık Oranı (%)

Formül:

Geri Dönüşüm Atık Oranı (%) = Geri dönüştürülen ya da geri kazanılan atık miktarı (ton) / toplam atık miktarı (ton)

Bertaraf Edilen Atık Oranı (%) = Bertarafa gönderilen atık miktarı (ton) / toplam atık miktarı (ton)

2. Sosyal Göstergeler

Kaza Sıklık Oranı

Toplam Kaza sayısı, raporlama döneminde Ortaklık bünyesinde bulunan doğrudan istihdam edilen çalışanların, iş kaza araştırma formları, iş kaza bilgi formları ve Sosyal Güvenlik Kurumu'na yapılan bildirimler ile takip edilip Sağlık Otomasyon Sistemi'nde kayıt altına alınan kazaları ifade etmektedir.

Formül:

Kaza Sıklık Oranı = (KSO= (İş Kazası Sayısı) / (pirim gün sayısı x 8) x 1.000.000)

Toplam çalışma saati, 4A ve 4C'ye tabi çalışanlar için ayrı olarak SGK'ye yapılan prim gün sayısı üzerinden aylık (30 gün) hesaplama yapılarak elde edilir. Bu hesaplamada bir çalışma günü 8 saat olarak baz alınmıştır.

Müşteri Memnuniyet Oranı

Uçakların anket destekli uçak içi eğlence sistemleri içerisinde konumlandırılan 16 soruluk yolcu memnuniyet anketinde bulunan "Türk Hava Yolları seyahat deneyiminizi genel olarak nasıl değerlendirirsiniz?" sorusu aracılığıyla ölçülmektedir. Ankette 5'li ölçekte değerlendirme alınmaktadır. Top 2 Box metodu ile soruya "İyi" ve "Çok iyi" yanıtı veren yolcuların, ankete katılım sağlayan tüm yolculara oranı ile hesaplanmaktadır. Anket uçak iniş yapmadan 20 dakika önce yolcu ekranlarına yansıtılır. Oran hesaplanırken "Fikrim Yok" yanıtı veren yolcuların oyları dikkate alınmamaktadır.

Formül:

Müşteri Memnuniyet Oranı= [Soruya "İyi (4 Puan)" ve "Çok İyi (5 Puan)" cevabını veren katılımcı sayısı / Ankete katılım sağlayan toplam yolcu sayısı] *100

Yeniden Görüş Beyanı

Doğrulanan verilerinin ölçülmesi ve raporlanması kaçınılmaz olarak bir dereceye kadar tahmin içerir. Ortaklık seviyesinde veriler üzerinde %5'ten fazla bir değişiklik olduğu durumda, yeniden görüş beyanı düşünülebilir.

Bağımsız Güvence Beyanı

pwc

Sınırlı Güvence Raporu
Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Yönetim Kurulu'na,

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ("Şirket") tarafından 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıl itibarıyla hazırlanan Türk Hava Yolları 2025 Entegre Faaliyet Raporu'nda ("2025 Entegre Faaliyet Raporu") yer alan ve aşağıda listelenmiş Seçilmiş Sürdürülebilirlik Bilgileri ("Seçilmiş Bilgiler") üzerinde sınırlı güvence çalışması yürütmek üzere görevlendirilmiş bulunuyoruz.

Seçilmiş Bilgiler

Sınırlı güvence çalışmamıza konu olan ve 2025 Entegre Faaliyet Raporu'nun 158., 199., 220., 225., 476., 477., 478., 487., 488., 490. sayfalarında bulunan ve "✓" ile işaretlenmiş göstergelerin kapsamı 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıl itibarıyla aşağıdaki gibidir:

- Yakıt Verimliliği (100 Arz Edilen Koltuk Km Başına Yakıt tüketimi) (Litre/100 AKK2)
- Yakıt Verimliliği (100 Ücretli Yolcu Km Başına Yakıt tüketimi) (Litre/100 ÜYK)
- Emisyon Yoğunluğu (Arz Edilen Koltuk KM Başına Eşdeğer Karbondioksit) (gCO2 e/AKK)
- Yakıt Tasarrufu (Ton & GJ)
- Doğrudan istihdam Kaza Sıklık Oranı (1.000.000 Çalışma Saati Bazında)
- Müşteri Memnuniyet Oranı (%)
- Kargo Taşımacılığı Yakıt Tüketimi (Litre/TTK (Taşınan Ton Kilometre))
- Kargo Taşımacılığı Emisyon Yoğunluğu (kgCO2e/ TTK (Taşınan Ton Kilometre))
- Atık Miktarı (Geri dönüştürülen/geri kazanılan atık miktarı (Ton) & Bertaraf edilmiş atık miktarı (Ton) & Geri Dönüşüm Atık Oranı & Bertaraf Edilen Atık Oranı (%))
- Devamsızlık oranı (Toplam gün sayısı bazında (%) & Toplam çalışan sayısı bazında (%))
- NOx Emisyonu Yolcu (g/ÜYK) (Ücretli Yolcu Kilometre) & Kargo (g/TTK) (Taşınan Ton Kilometre)
- Emisyon Yoğunluğu (Ücretli Yolcu KM Başına Eşdeğer Karbondioksit (kgCO2e/ÜYK))

Güvence raporumuz yalnızca 2025 Entegre Faaliyet Raporu'nda "✓" ile işaretlenmiş Seçilmiş Bilgiler için düzenlenmiş olup, önceki dönemlere ya da 2025 Entegre Faaliyet Raporu'nda "✓" ile işaretlenmiş Seçilmiş Bilgiler dışında yer alan diğer bilgilere dayalı herhangi bir işlem uygulanmamış ve bu nedenle herhangi bir sonuç bildirilmemiştir.

Ölçüt
Şirket Seçilmiş Bilgileri hazırlarken 2025 Entegre Faaliyet Raporu'nun 500. ve 504. sayfaları arasında bulunan Ek 1- Türk Hava Yolları 2025 Entegre Faaliyet Raporu –Raporlama Prensipleri ("Raporlama Prensipleri") bölümündeki prensipleri kullanmıştır.

www.pwc.com.tr

PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.
Kılıçali Paşa Mah. Meclis-i Mebusan Cad. No: 8
Galataport İstanbul D Blok Beyoğlu/İstanbul
T: +90 (212) 326 6060 Mersis Numaramız: 0-1460-0224-0500015

Bağımsız Güvence Beyanı

Şirket'in Sorumlulukları

Şirket, 2025 Entegre Faaliyet Raporu'nun içeriğinden ve Seçilmiş Bilgiler' in Raporlama Prensipleri'ne uygun olarak hazırlanmasından sorumludur. Şirket, Seçilmiş Bilgiler' in hazırlanmasında kullanılan bilgilerin suistimal veya hatadan kaynaklanan hiçbir maddi yanlış beyan içermemesini sağlayacak şekilde iç kontrollerin tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesinden de sorumludur.

Sınırlamalar

Konunun özellikleri ve bu tarz bilgileri belirlemede kullanılan metotlar düşünüldüğünde, finansal olmayan bilgiler finansal bilgilerden daha fazla doğal sınırlamalara tabidir. Bir kurum tarafından ortaya koyulmuş uygulamaların olmaması nedeniyle önemli düzeyde farklı ölçümlerin yapılması ve karşılaştırılabilirliği etkileyebilecek şekilde farklı, fakat kabul edilebilir ölçüm tekniklerinin seçilmesi söz konusu olabilir. Farklı ölçüm tekniklerinin hassaslığı da değişkenlik gösterebilir. Bunun dışında, söz konusu bilgilerin mahiyeti ve bunların tespitinde kullanılan yöntemler, aynı zamanda ölçüm kriterleri ile bunların hassasiyeti zaman içinde farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle, Seçilmiş Bilgiler' in Raporlama Prensipler'i çerçevesinde okunması ve incelenmesi önem arz etmektedir.

Diğer hususların yanı sıra, özellikle enerji kaynağı yakıtların tüketimlerinde MWh birimine dönüşüm faktörleri ve karbon emisyonu ile ilgili hesaplamalar konusunda, Raporlama Prensipleri bölümünde belirtildiği gibi Şirket içinde elde edilen bilgilere ve faktörlere ve/veya bağımsız üçüncü şahıslarca sağlanan bilgilere ve faktörlere bağlıdır. Bu farklı faktörler ve üçüncü taraflarca sağlanan bilgiler çalışmamız kapsamına alınmamıştır.

Bağımsızlık ve Kalite Yönetim

Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Standartları Kurulu ("IESBA") tarafından yayımlanan; dürüstlük, tarafsızlık, profesyonel yetkinlik ve gerekli özen gösterilmesi, gizlilik ve profesyonel davranış temel ilkelerini belirleyen IESBA Profesyonel Muhasebeciler için Etik Kurallar' ın bağımsızlık ve diğer etik gerekliliklerine uyum göstermekteyiz.

Kalite Yönetime ilişkin Uluslararası Standart 1'i uygulamakta ve bu doğrultuda ilişkili etik ve profesyonel standartlar ve kanun veya yönetmelik gerekliliklerine uygun belgelendirilmiş politikalar ve süreçleri içeren bir kalite yönetim sistemi muhafaza etmekteyiz.

Bağımsız Denetçinin Sorumlulukları

Sorumluluğumuz, gerçekleştirdiğimiz sınırlı güvence çalışmasına dayanarak Seçilmiş Bilgiler' in, tüm önemli yönleriyle, Raporlama Prensipleri'ne uygun hazırlanmadığı kanaatine varmamıza sebep olacak herhangi bir hususun dikkatimizi çekip çekmediğine ilişkin bir sınırlı güvence bildirmektir. Sınırlı güvence çalışmamız, Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu tarafından çıkarılmış Uluslararası Güvence Denetimleri Standardı 3000- "Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Diğer Güvence Denetimleri Standardı"na ("ISAE 3000" Revize) ve Uluslararası Güvence Denetimi Standardı 3410- "Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Denetimleri Standardı"na ("ISAE 3410") uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

ISAE 3000 (Revize) ve ISAE 3410 standartlarına uygun olarak yürütmüş olduğumuz sınırlı güvencenin kapsamı, makul güvencenin kapsamına kıyasla önemli ölçüde dardır. Bir sınırlı güvence çalışmasında yeterli ve uygun denetim kanıtlarının toplanması kapsamında gerçekleştirilen prosedürlerin niteliği, zamanlaması ve kapsamı makul güvence çalışmalarına oranla çok daha dardır.

Yürütmüş olduğumuz prosedürler profesyonel yargımıza dayanmakta ve araştırmalar, görüşmeler, gerçekleştirilen süreçlerin gözlenmesi, belgelerin incelenmesi, analitik prosedürler, ölçüm yöntemlerinin uygunluğunun ve raporlama politikalarının değerlendirilmesi ve altta yatan kayıtların üzerinde mutabakata varılmasından oluşmaktadır.

Yürütmüş olduğumuz sınırlı güvence prosedürleri şunları içermektedir:

- Şirket yönetimi ve ilgili Seçilmiş Bilgiler' den sorumlu kişiler ile görüşmelerde bulunulmuştur;
- Seçilmiş Bilgiler' in toplanması ve raporlanmasına ilişkin süreç anlaşılmıştır. Bu prosedür Seçilmiş Bilgileri yönetmek ve raporlamak için önemli süreç ve kontrollerin değerlendirilmesini içermektedir;
- Seçilmiş Bilgiler' in hazırlanması için kullanılan kaynak veriler değerlendirilmiştir ve seçilen belirli hesaplama örnekleri yeniden yapılmıştır;
- Şirket tarafından hazırlanan Seçilmiş Bilgiler' in derlenmesi ve hazırlanması için örnekleme bazında sınırlı testler gerçekleştirilmiştir;
- Raporlanan veriler üzerinden analitik prosedürler uygulanmıştır.

Sınırlı Güvence Sonucu

Prosedürlerimizin ve elde ettiğimiz kanıtların sonucunda, Şirket'in 2025 Entegre Faaliyet Raporu'nda yer alan 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıl itibarıyla Seçilmiş Bilgiler' in, tüm önemli yönleriyle, Raporlama Prensipler'i uygun hazırlanmadığına ilişkin herhangi bir hususa rastlanmamıştır.

Kullanım Kısıtlaması

Bu rapor, sonucu da dahil olmak üzere, Şirket'in sürdürülebilirlik performansı ve faaliyetlerinin raporlamasına yardımcı olmak amacıyla Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Yönetim Kurulu için hazırlanmıştır. Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Yönetim Kurulu'nun Seçilmiş Bilgiler ile ilgili bir sınırlı bağımsız güvence raporu hazırlatarak konuyla ilgili sorumluluklarını yerine getirdiğini gösterebilmesini sağlamak için bu raporun 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıl için hazırlanan 2025 Entegre Faaliyet Raporu içinde yer almasına müsaade etmekteyiz. Kanunların izin verdiği ölçüde ve koşulları önceden yazılı onayımız ile açıkça mutabık kalınmış durumlar haricinde, yürütmüş olduğumuz çalışma veya raporumuzla ilgili olarak Anonim Ortaklığı Yönetim Kurulu ve Anonim Ortaklığı haricinde hiçbir kişi veya kuruma karşı sorumluluk kabul etmemekteyiz.

PwC Bağımsız Denetim ve
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.

Ali Yörük, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 4 Mart 2026

Sera Gazı Doğrulama Beyanı

Greenhouse Gas Verification Statement

Sera Gazı Doğrulama Beyanı

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI

Organizational Boundaries / Organizasyonel Sınırlar

THY Genel Yönetim Binası Atatürk Havalimanı, Yeşilköy 34149 İstanbul

The Greenhouse Gas emissions inventory has been verified to meet the standard requirements specified below according to ISO 14064-3:2019 / *Sera Gazı emisyonları envanterinin, ISO 14064-3:2019'a göre aşağıda belirtilen standart gerekliliklerini karşıladığı doğrulanmıştır.*

GHG PROTOCOL

Scope 1 - Direct emissions / *Doğrudan emisyonlar*	23.912.889,70	t CO_2 eq
Scope 2- Location based purchased energy emissions / *Lokasyon bazlı satın alınan enerji emisyonlar*	123.661,70	t CO_2 eq
Scope 3- Other indirect emissions / *Diğer dolaylı emisyonlar*	8.107.894,83	t CO_2 eq
Total Location Based Emissions / *Toplam Lokasyon Bazlı Emisyonlar*	**32.144.446,22**	**t CO_2 eq**
Total Market Based Emissions / *Toplam Market Bazlı Emisyonlar*	**32.129.862,95**	**t CO_2 eq**
Biogenic Emissions / *Biyojenik Emisyonlar (Scope 1)*	32.920,25	t CO_2 eq
Purchased renewable energy emission allowance / *Satın alınan yenilenebilir enerji emisyon karşılığı*	14.583,27	t CO_2 eq
Scope 2- Market based purchased energy emissions / *Market bazlı satın alınan enerji emisyonlar*	**109.078,43**	**t CO_2 eq**
Renewable energy references / *Yenilenebilir enerji referansları:* I-REC Reference Number */ I-REC Referans Numarası:* 1 9 6 4 1 1 1 1		
Credits from GHG Scheme / Satın alınan krediler	-	t CO_2 eq
Credits references / Kredi referansları		

Level of Assurance	:	Reasonable / Makul	Verification Report Date	:	16.02.2026
Reporting Period	:	01.01.2025 – 31.12.2025	Statement No	:	SG-GNL-574 / 2025

Approved by / Onaylayan
Okay Kayhanlı – Genel Müdür

Carbon Verified Company

QSI Belgelendirme, Muayene ve Test Hizmetleri Ltd. Şti.
Beytepe Mah. 5397 Sokak, Mira Ofis B1 Blok D:2, Çankaya – Ankara
Tel : +90 312 472 60 67 Faks : +90 312 472 60 68
E-mail: info@qsi.com.tr Web: www.qsi.com.tr

PRO.13/F13_GHGREV.04/26.02.2025

Annex I.

Scope / *Kapsam*	Emission Source / *Emisyon Kaynağı*	Reporting Boundary / *Raporlama Sınırı*
1.1	Stationary Combustion / *Sabit Yanma*	All domestic operations / Tüm yurt içi
1.2	Mobile Combustion (Aircraft Fuels) / *Hareketli Yanma (Uçak Yakıtları)*	All domestic and international operations / *Tüm yurt içi ve yurt dışı*
1.2	Mobile Combustion (Vehicle Fuels) / *Hareketli Yanma (Araç Yakıtları)*	All domestic operations / *Tüm yurt içi*
1.4	Fugitive Emissions / *Kaçak Emisyonlar*	Operational sites located in Istanbul / *İstanbul'da bulunan çalışma alanları*
1	Subsidiary Emissions / *Bağlı Ortaklık Emisyonları*	THY Teknik AŞ, THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme AŞ (TAFA), THY Teknoloji ve Bilişim A.Ş., THY Destek Hizmetleri A.Ş. (TSS), TCI Kabin İçi Sistemleri A.Ş., AJET Hava Taşımacılığı A.Ş., THY Elektronik Para ve Ödeme Sistemleri A.Ş. (TKPAY), THY Hava Kargo Taşımacılığı, THY Spor A.Ş., THY Gayrimenkul A.Ş.
2.1	Electricity Emissions (Grid) / *Elektrik Emisyonu (Şebeke)*	Operational sites in Istanbul and abroad / *İstanbul ve yurt dışı çalışma alanları*
2.1	Electricity Emissions (400Hz, GPU) / *Elektrik Emisyonu (400Hz, GPU)*	All domestic airports served by Havaş, TGS and Çelebi / *Havaş, TGS ve Çelebi'nin hizmet verdiği tüm yurt içi hava meydanları*
2.2	Purchased Energy Emissions (ASU, ACU) / *Satın Alınan Enerji Kaynaklı Emisyonlar (ASU, ACU)*	All domestic stations / *Tüm yurt içi istasyonlar*
2.2	Purchased Energy Emissions / *Satın Alınan Enerji Kaynaklı Emisyonlar*	All domestic and international operational sites / *Tüm yurt içi ve yurt dışı çalışma alanları*
2	Subsidiary Emissions / *Bağlı Ortaklık Emisyonları*	THY Teknik AŞ, THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme AŞ (TAFA), THY Teknoloji ve Bilişim A.Ş. (THY Teknoloji), THY Destek Hizmetleri A.Ş. (TSS), TCI Kabin İçi Sistemleri San ve Tic. A.Ş. (TCI), AJET Hava Taşımacılığı A.Ş, THY Elektronik Para ve Ödeme Sistemleri A.Ş. (TKPAY), THY Hava Kargo Taşımacılığı, THY Spor A.Ş., THY Gayrimenkul A.Ş.
3.1	Purchased Goods and Services / *Satın Alınan Ürün ve Hizmet Kaynaklı Emisyonlar*	All domestic and international / *Tüm yurt içi ve yurt dışı*
3.2	Capital Goods / *Sermaye Niteliğindeki Varlık Kaynaklı Emisyonlar*	All acquisitions of the partnership / *Ortaklığın tüm alımları*
3.3	Fuel- and Energy-Related Activities (WTT & T&D Losses) / *Tüm Yakıtlar WTT & Elektrik Dağıtım Kaybı Kaynaklı Emisyonlar*	Varies by energy type / *Enerji türüne göre farklılık göstermektedir*
3.4	Upstream Transportation and Distribution / *Yukarı Yönlü Taşımacılık ve Dağıtım Faaliyetleri*	All domestic and international / *Tüm yurt içi ve yurt dışı*
3.5	Waste Generated in Operations / *Atık Geri Dönüşümünden Kaynaklı Emisyonlar*	All domestic / *Tüm yurt içi*
3.6	Business Travel / *İş Seyahati Kaynaklı Emisyonlar*	All domestic and international / *Tüm yurt içi ve yurt dışı*
3.7	Employee Commuting / *Personel İşe-Geliş Kaynaklı Emisyonlar*	All domestic / *Tüm yurt içi*
3.11	Use of Sold Products / *Ortaklık Ürünlerinin Kullanımı Kaynaklı Emisyonlar*	All domestic and international / *Tüm yurt içi ve yurt dışı*
3.14	Franchises / *Bayiler*	All domestic and international / *Tüm yurt içi ve yurt dışı*
3	Subsidiary Emissions / *Bağlı Ortaklık Emisyonları*	THY Teknik AŞ, THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme AŞ (TAFA), THY Teknoloji ve Bilişim A.Ş. (THY Teknoloji), THY Destek Hizmetleri A.Ş. (TSS), TCI Kabin İçi Sistemleri San ve Tic. A.Ş. (TCI), AJET Hava Taşımacılığı A.Ş, THY Elektronik Para ve Ödeme Sistemleri A.Ş. (TKPAY), THY Hava Kargo Taşımacılığı, THY Spor A.Ş., THY Gayrimenkul A.Ş.
3.15	Investments (Equity-based Subsidiaries) / *Bağlı Ortaklıklar Kaynaklı Emisyonlar*	TGS Yer Hizmetleri A.Ş., Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. (Sun Express), THY DO&CO İkram Hizmetleri A.Ş., P&W T.T. Uçak Bakım Merkezi Ltd. Şti. (TEC), THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş., Goodrich THY Teknik Servis Merkezi (TNC), TFS Akaryakıt Hizmetleri A.Ş.

QSI Belgelendirme, Muayene ve Test Hizmetleri Ltd. Şti.
Beytepe Mah. 5397 Sokak, Mira Ofis B1 Blok D:2, Çankaya – Ankara
Tel : +90 312 472 60 67 Faks : +90 312 472 60 68
E-mail: info@qsi.com.tr Web: www.qsi.com.tr

GRI İçerik Endeksi

GRI Hizmetleri, İçerik Endeksi - Temel Hizmeti (Content Index – Essentials Service) için GRI İçerik Endeksi'nin GRI Standartlarına uygun raporlama gerekliliklerivle tutarlı bir şekilde sunulduğunu ve endeksteki bilgilerin paydaşlar için açık bir şekilde sunulduğunu ve erişilebilir olduğunu gözden geçirmiştir. Hizmet, raporun Türkçe versiyonu üzerinde gerçekleştirilmiştir

Kullanım bildirimi	Türk Hava Yolları, 1 Ocak-31 Aralık 2025 dönemini GRI Standartlarına göre raporlamıştır.	
GRI 1	GRI 1: Kuruluş 2021	
Kullanılan GRI Sektör Standardı	Havacılık sektörüne ilişkin sektör standardı henüz hazırlanmadığı için herhangi bir sektör standardı kullanılmamıştır	
GRI STANDARDI	**AÇIKLAMALAR**	**YER VE/VEYA DİREKT CEVAPLAR**
GENEL AÇIKLAMALAR		
	Organizasyon ve Raporlama Uygulamaları	
GRI 2: Genel Açıklamalar 2021	2-1 Organizasyon detayları	Rapor Hakkında, sayfa 14-15 Türk Hava Yolları Hakkında, sayfa 22-23 Sermaye ve Ortaklık Yapısı, sayfa 25
	2-2 Kuruluşun sürdürülebilirlik raporlamasına dahil olan kuruluşlar	Rapor Hakkında, sayfa 14-15
	2-3 Raporlama dönemi, sıklığı ve iletişim noktası	Yıllık olarak raporlama yapılmaktadır. Rapor Hakkında, sayfa 14-15
	2-4 Önceki dönem raporuna ait düzeltmeler	Yeniden düzenlenen bir beyan bulunmamaktadır.
	2-5 Dış güvence	Bağımsız Güvence Beyanı, sayfa 505-507 Sera Gazı Doğrulama Beyanı, sayfa 508-509
	Faaliyetler ve Çalışanlar	
	2-6 Faaliyetler, değer zinciri ve diğer iş ilişkileri	Rakamlarla 2025 Yılında Türk Hava Yolları, sayfa 20-21 Türk Hava Yolları Hakkında, sayfa 22-23 Bağlı Ortaklıklar ve İştirakler, sayfa 26-27 Değer Zinciri, sayfa 44-47 Değer Üretme Modeli, sayfa 58-60 Marka Yönetimi ve İtibar, sayfa 90-100 Paydaş Haritası ve Paydaşlarla İlişkiler sayfa 152-155
	2-7 Çalışanlar	Çalışan Profili (İnsan Değerleri), sayfa 184-187
	2-8 Çalışan olmayan işçiler	Çalışan Profili (İnsan Değerleri), sayfa 184-187
	Yönetişim	
	2-9 Yönetişim yapısı ve bileşimi	Yönetim Kurulu, sayfa 246-248 Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi, sayfa 242-244 Üst Yönetim, sayfa 250 Organizasyon Şeması, sayfa 240-241
	2-10 En yüksek yönetim organının atanması ve seçilmesi	Yönetim Kurulu üye seçiminde aranan asgari niteliklere uygun olarak bağlı olunan regülasyonlar çerçevesinde hareket edilmektedir. Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi, sayfa 242-244 Yönetim Kurulu, sayfa 246-248 Üst Yönetim, sayfa 250
	2-11 En yüksek yönetim organının başkanı	Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi, sayfa 242-244 Yönetim Kurulu, sayfa 246-248 Üst Yönetim, sayfa 250

GRI STANDARDI	AÇIKLAMALAR	YER VE/VEYA DİREKT CEVAPLAR
GENEL AÇIKLAMALAR		
GRI 2: Genel Açıklamalar 2021	2-12 Etkilerin yönetimini denetlemede en yüksek yönetişim organının rolü	Sürdürülebilirlik Yönetimi ve Organizasyonu, sayfa 68-71 Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi, sayfa 242-244 Yönetim Kurulu, sayfa 246-248 Üst Yönetim, sayfa 250
	2-13 Etkilerin yönetilmesi için sorumluluk yetkisi verilmesi	Sürdürülebilirlik Yönetimi ve Organizasyonu, sayfa 68-71 Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Yaklaşımı, sayfa 72-73 Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi, sayfa 242-244
	2-14 Sürdürülebilirlik raporlamasında en yüksek yönetişim organının rolü	Sürdürülebilirlik Yönetimi ve Organizasyonu, sayfa 68-71 Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Yaklaşımı, sayfa 72-73 Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi, sayfa 242-244
	2-15 Çıkar çatışmaları	Kurumsal Yönetim Anlayışı, sayfa 238-239 İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet, sayfa 257-261
	2-16 Kritik konuların iletişimi	Sürdürülebilirlik Yönetimi ve Organizasyonu, sayfa 68-71 Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Yaklaşımı, sayfa 72-73 Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63
	2-17 En yüksek yönetim organının kolektif bilgisi	Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi, sayfa 242-244 Yönetim Kurulu, sayfa 246-248 Üst Yönetim, sayfa 250
	2-18 En yüksek yönetim organının performansının değerlendirilmesi	Sürdürülebilirlik Yönetimi ve Organizasyonu, sayfa 68-71 2025 Sonuçlarına İlişkin Yönetim Kurulu'nun Değerlendirmesi, sayfa 250-252
	2-19 Ücretlendirme politikaları	Kapsayıcılık ve Fırsat Eşitliği (İnsan Değerleri), sayfa 187-188 Mali Haklar, sayfa 254 Ücretlendirme Kriterleri, sayfa 255 **Ücretlendirme Politikası**
	2-20 Ücretin belirlenmesi süreci	Kapsayıcılık ve Fırsat Eşitliği (İnsan Değerleri), sayfa 187-188 Mali Haklar, sayfa 254 Ücretlendirme Kriterleri, sayfa 255 **Ücretlendirme Politikası**
	2-21 Yıllık toplam tazminat oranı	31 Aralık 2025 Tarihi İtibarıyla Sona Eren Yıla Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu, sayfa 287-388
	Strateji, Politikalar ve Uygulamalar	
	2-22 Sürdürülebilir kalkınma stratejisi hakkında açıklama	Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı, sayfa 16-19 Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Yaklaşımı, sayfa 72-73 Katkı Sağladığımız Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, sayfa 74-75 Stratejiler ve Hedefler, sayfa 48-57 Değer Üretme Modeli, sayfa 58-60
	2-23 Politika taahhütleri	Sürdürülebilirlik Yönetimi ve Organizasyonu, sayfa 68-71 Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Yaklaşımı, sayfa 72-73 **Tüm Politikalar**

GRI İçerik Endeksi

GRI STANDARDI	AÇIKLAMALAR	YER VE/VEYA DİREKT CEVAPLAR
GENEL AÇIKLAMALAR		
GRI 2: Genel Açıklamalar 2021	2-24 Politika taahhütlerinin yerleştirilmesi	Sürdürülebilirlik Yönetimi ve Organizasyonu, sayfa 68-71 Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Yaklaşımı, sayfa 72-73 **Tüm Politikalar**
	2-25 Olumsuz etkileri düzeltme süreçleri	Paydaş Haritası ve Paydaşlarla İlişkiler, sayfa 152-155 Müşteri Memnuniyeti ve Deneyimi, sayfa 158-167 İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet, sayfa 257-261 Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele, sayfa 266 **Müşteri Memnuniyeti Politikası**
	2-26 Tavsiye alma ve endişelerini dile getirme mekanizmaları	Paydaş Haritası ve Paydaşlarla İlişkiler, sayfa 152-155 Müşteri Memnuniyeti ve Deneyimi, sayfa 158-167 İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet, sayfa 257-261 Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele, sayfa 266 **Müşteri Memnuniyeti Politikası**
	2-27 Yasa ve yönetmeliklere uygunluk	Raporlama döneminde yasalara uygun olmayan bir gelişme yaşanmamış olup, kanun ve yönetmeliklere uyumsuzluk konusunda önemli düzeyde bir idari ceza alınmamıştır. İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet, sayfa 257-261
	2-28 Kurumsal üyelikler	Kurumsal Üyelikler ve Desteklediğimiz İnisiyatifler, sayfa 156-157
	Paydaş Katılımı	
	2-29 Paydaş katılımı yaklaşımı	Paydaş Haritası ve Paydaşlarla İlişkiler, sayfa 152-155
	2-30 Toplu iş sözleşmeleri	İnsan Hakları (İnsan Değerleri), sayfa 194-195 **Toplu İş Sözleşmesi Açıklaması**
ÖNCELİKLİ KONULAR		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuların belirlenme süreci	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63
	Finansal Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 2025 Yılı Finansal Analizi, sayfa 78-85 Finans Yönetimi, sayfa 86-87
GRI 201: Ekonomik Performans 2016	201-1 Üretilen ve dağıtılan doğrudan ekonomik değer	2025 Yılı Finansal Analizi, sayfa 78-85 Finans Yönetimi, sayfa 86-87
	201-3 Tanımlanmış fayda planı yükümlülükleri ve diğer emeklilik planları	31 Aralık 2025 Tarihi İtibarıyla Sona Eren Yıla Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu, sayfa 287-388

GRI STANDARDI	AÇIKLAMALAR	YER VE/VEYA DİREKT CEVAPLAR
GENEL AÇIKLAMALAR		
	Filo Modernizasyonu ve Gelişimi	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 Filo Modernizasyonu ve Gelişimi, sayfa 108-111
GRI 203: Dolaylı Ekonomik Etkiler 2016	203-1 Desteklenen altyapı yatırımları ve hizmetleri	Filo Modernizasyonu ve Gelişimi, sayfa 108-111
	Tedarik Yönetimi	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	Tedarik Yönetimi 3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 Sorumlu Tedarik Zinciri, sayfa 172-175 **Sürdürülebilir Satın Alma Politikası**
GRI 204: Satın Alma Uygulamaları 2016	204-1 Yerel tedarikçilere yapılan harcamaların oranı	Sorumlu Tedarik Zinciri, sayfa 172-175 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
GRI 308: Tedarikçi Çevresel Değerlendirme 2016	308-2 Tedarik zincirinde olumsuz çevresel etkiler ve alınan önlemler	Raporlama döneminde tedarik zincirinde belirgin ölçekte olumsuz çevresel etki bulunmamaktadır. Sorumlu Tedarik Zinciri, sayfa 172-175
GRI 414: Tedarikçinin Sosyal Değerlendirilmesi 2016	414-2 Tedarik zincirinde olumsuz sosyal etkiler ve alınan önlemler	Raporlama döneminde tedarik zincirinde belirgin ölçekte olumsuz sosyal etki bulunmamaktadır. Sorumlu Tedarik Zinciri, sayfa 172-175
	İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet, sayfa 257-261 Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele, sayfa 266
GRI 205: Yolsuzlukla Mücadele 2016	205-1 Yolsuzlukla ilgili riskler bakımından değerlendirilen faaliyetler	İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet, sayfa 257-261 Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele, sayfa 266
	205-2 Yolsuzlukla mücadele politikaları ve prosedürleri hakkında iletişim ve eğitim	İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet, sayfa 257-261 Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele, sayfa 266
	205-3 Doğrulanmış yolsuzluk olayları ve alınan önlemler	İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet, sayfa 257-261 Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele, sayfa 266
GRI 206: Rekabete Aykırı Davranış 2016	206-1 Rekabeti engelleyici davranışlar, antitröst ve tekelcilik uygulamalarına yönelik yasal işlemler	İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet, sayfa 257-261
	İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon, sayfa 212-217 Enerji Yönetimi ve Yenilenebilir Enerji, sayfa 218-221 Su Yönetimi, sayfa 222-223 Biyoçeşitlilik ve Hayvan Refahı, sayfa 234-237 **Çevre Politikası**
GRI 102: İklim Değişikliği 2025	102-1 İklim değişikliğini azaltmaya yönelik geçiş planı	İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon, sayfa 212-217 2025 Yılı TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, sayfa 396-475 **CDP İklim Değişikliği 2025 Raporu**

GRI İçerik Endeksi

GRI STANDARDI	AÇIKLAMALAR	YER VE/VEYA DİREKT CEVAPLAR
GENEL AÇIKLAMALAR		
GRI 102: İklim Değişikliği 2025	102-2 İklim değişikliğine uyum planı	İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon, sayfa 212-217 2025 Yılı TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, sayfa 396-475 **CDP İklim Değişikliği 2025 Raporu** İklim Geçiş Planı
	102-4 Sera gazı emisyonları azaltım hedefleri ve ilerleme	Stratejiler ve Hedefler, sayfa 48-57 İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon, sayfa 212-217
	102-5 Kapsam 1 sera gazı emisyonları	İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon, sayfa 212-217 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
	102-6 Kapsam 2 sera gazı emisyonları	İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon, sayfa 212-217 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
	102-7 Kapsam 3 sera gazı emisyonları	İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon, sayfa 212-217 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
	102-8 Sera gazı emisyon yoğunluğu	İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon, sayfa 212-217 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
	102-9 Değer zincirinde sera gazı uzaklaştırmaları	İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon, sayfa 212-217 2025 Yılı TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, sayfa 396-475 **CDP İklim Değişikliği 2025 Raporu**
	102-10 Karbon kredileri	İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon, sayfa 212-217 2025 Yılı TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, sayfa 396-475 **CDP İklim Değişikliği 2025 Raporu**
GRI 103: Enerji 2025	103-1 Enerji politika ve taahhütleri	Enerji Yönetimi ve Yenilenebilir Enerji, sayfa 218-221
	103-2 Şirket içinde enerki tüketimi ve öz üretim	Enerji Yönetimi ve Yenilenebilir Enerji, sayfa 218-221 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
	103-4 Enerji yoğunluğu	Enerji Yönetimi ve Yenilenebilir Enerji, sayfa 218-221 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
	103-5 Enerji tüketiminde düşüş	Enerji Yönetimi ve Yenilenebilir Enerji, sayfa 218-221 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499

GRI STANDARDI	AÇIKLAMALAR	YER VE/VEYA DİREKT CEVAPLAR
GENEL AÇIKLAMALAR		
GRI 303: Su ve Atık Sular 2018	303-1 Paylaşılan bir kaynak olarak su ile etkileşimler	Su Yönetimi, sayfa 222-223
	303-2 Su deşarjı ile ilgili etkilerin yönetimi	Su Yönetimi, sayfa 222-223
	303-3 Su çekilmesi	Su Yönetimi, sayfa 222-223 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
	303-4 Su deşarjı	Su Yönetimi, sayfa 222-223 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
	303-5 Su tüketimi	Su Yönetimi, sayfa 222-223 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
GRI 304: Biyoçeşitlilik 2016	304-2 Faaliyetlerin, ürünlerin ve hizmetlerin biyolojik çeşitlilik üzerindeki önemli etkileri	Biyoçeşitlilik ve Hayvan Refahı, sayfa 234-237 **Biyoçeşitlilik Politikası**
	304-3 Korunan veya restore edilen habitatlar	Biyoçeşitlilik ve Hayvan Refahı, sayfa 234-237
	Kaynak Kullanımı ve Döngüsel Ekonomi	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi, sayfa 224-229 Kimyasal Yönetim, sayfa 230-231
GRI 306: Atık 2020	306-1 Atık üretimi ve atıkla ilgili önemli etkiler	Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi, sayfa 224-229
	306-2 Atıkla ilgili önemli etkilerin yönetimi	Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi, sayfa 224-229
	306-3 Üretilen atık	Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi, sayfa 224-229 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
	306-4 Bertaraftan uzaklaştırılan atıklar	Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi, sayfa 224-229 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
	306-5 Bertarafa yönlendirilen atıklar	Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi, sayfa 224-229 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
	Çalışan Gelişimi ve Yetenek Yönetimi	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 İnsan Değerleri, sayfa 184-195 **Eğitim Politikası**
GRI 401: İstihdam 2016	401-1 Yeni çalışan işe alımları ve çalışan devir hızı	Çalışan Profili (İnsan Değerleri), sayfa 184-187 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499

GRI İçerik Endeksi

GRI STANDARDI	AÇIKLAMALAR	YER VE/VEYA DİREKT CEVAPLAR
GENEL AÇIKLAMALAR		
GRI 401: İstihdam 2016	401-3 Ebeveyn izni	Çalışan Profili (İnsan Değerleri), sayfa 184-187 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
GRI 404: Eğitim ve Öğretim 2016	404-1 Çalışan başına yılda ortalama eğitim saati	Çalışan Gelişimi ve Yetenek Yönetimi (İnsan Değerleri), sayfa 188-191 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
	404-2 Çalışan becerilerini geliştirme programları ve geçiş yardım programları	Çalışan Gelişimi ve Yetenek Yönetimi (İnsan Değerleri), sayfa 188-191
	Güvenli, Adil ve Kapsayıcı Çalışma Ortamı	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 İnsan Değerleri, sayfa 184-195 Çalışan Sağlığı ve Güvenliği, sayfa 196-201
GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2018	403-1 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi	Çalışan Sağlığı ve Güvenliği, sayfa 196-201 **İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası**
	403-2 Tehlike tanımlama, risk değerlendirmesi ve olay araştırması	Çalışan Sağlığı ve Güvenliği, sayfa 196-201
	403-3 İş sağlığı hizmetleri	Çalışan Sağlığı ve Güvenliği, sayfa 196-201
	403-4 İş sağlığı ve güvenliği konusunda işçi katılımı, danışma ve iletişim	Çalışan Sağlığı ve Güvenliği, sayfa 196-201
	403-5 Çalışan İSG eğitimleri	Çalışan Sağlığı ve Güvenliği, sayfa 196-201 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
	403-6 İşçi sağlığının geliştirilmesi	Çalışan Sağlığı ve Güvenliği, sayfa 196-201
	403-7 İş ilişkileri ile doğrudan bağlantılı iş sağlığı ve güvenliği etkilerinin önlenmesi ve azaltılması	Çalışan Sağlığı ve Güvenliği, sayfa 196-201
	403-8 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi kapsamındaki işçiler	Çalışan Sağlığı ve Güvenliği, sayfa 196-201
	403-9 İşle ilgili yaralanmalar	Çalışan Sağlığı ve Güvenliği, sayfa 196-201 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
	403-10 İşle ilgili hastalık	Çalışan Sağlığı ve Güvenliği, sayfa 196-201 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499

GRI STANDARDI	AÇIKLAMALAR	YER VE/VEYA DİREKT CEVAPLAR
GENEL AÇIKLAMALAR		
GRI 405: Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği 2016	405-1 Yönetim organlarının ve çalışanların çeşitliliği	Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi, sayfa 242-244 Yönetim Kurulu, sayfa 246-248 Üst Yönetim, sayfa 250 Çalışan Profili (İnsan Değerleri), sayfa 184-187 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 Bağlı Ortaklıkların 2025 Yılı Performans Göstergeleri, sayfa 496-499
	405-2 Kadınların temel maaş ve ücretlerinin erkeklere oranı	Türk Hava Yolları'nda çalışan ücretlerinde cinsiyet bazlı herhangi bir ayrım bulunmamaktadır. **Ücretlendirme Politikası**
GRI 406: Ayrımcılığın Önlenmesi 2016	406-1 Ayrımcılık vakaları ve alınan düzeltici önlemler	İnsan Hakları (İnsan Değerleri), sayfa 194-197 İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet, sayfa 257-261 Raporlama döneminde Türk Hava Yolları'nda herhangi bir ayrımcılık vakası yaşanmamıştır. **İnsan Hakları ve Çalışan Hakları Politikası**
GRI 407: Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı 2016	407-1 Örgütlenme ve toplu sözleşme özgürlüğünün risk altında olabileceği faaliyetler ve tedarikçiler	İnsan Hakları (İnsan Değerleri), sayfa 194-197 Türk Hava Yolları, örgütlenme ve toplu sözleşme haklarına saygılıdır. Raporlama döneminde, Şirket'in bilgisi dahilinde herhangi bir tedarikçide sendikal hakların ihlali söz konusu olmamıştır.
GRI 408: Çocuk İşçiliği 2016	408-1 Çocuk işçiliği olayları bakımından önemli riske sahip faaliyetler ve tedarikçiler	İnsan Hakları (İnsan Değerleri), sayfa 194-197 Türk Hava Yolları hiçbir şekilde çocuk işçi istihdam etmemekte olup, başta tedarikçileri olmak üzere değer zincirindeki diğer paydaşlarından ilgili kanun ve yönetmeliklerde belirtilen yaş hükümlerine uymalarını beklemektedir.
GRI 409: Zorla/ Zorunlu Çalıştırma 2016	409-1 Zorla veya cebren çalıştırma vakaları bakımından belirgin risk ettiği belirlenen faaliyetler ve tedarikçiler ve alınan önlemler	İnsan Hakları (İnsan Değerleri), sayfa 194-197 Türk Hava Yolları ve başta tedarikçileri olmak üzere değer zincirindeki tüm paydaşları hiçbir şekilde zorla çalışan barındırmamaktadır.
	Toplumsal Refah ve Ekonomik Gelişime Katkı	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 Toplumsal Kalkınmaya Katkı, sayfa 176-179
GRI 413: Yerel Toplumlar 2016	413-1 Yerel topluluk katılımı, etki değerlendirmeleri ve kalkınma programları ile yapılan operasyonlar	Toplumsal Kalkınmaya Katkı, sayfa 176-179
	Uçuş Emniyeti ve Güvenliği	
GRI 416: Müşteri Sağlığı ve Güvenliği 2016	416-1 Ürün ve hizmet kategorilerinin sağlık ve güvenlik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 Uçuş Emniyeti ve Güvenliği, sayfa 202-207 **Emniyet Politikası**
	416-2 Ürün ve hizmetlerin sağlık ve güvenlik üzerindeki etkilerine ilişkin uyumsuzluk olayları	Uçuş Emniyeti ve Güvenliği, sayfa 202-207

GRI İçerik Endeksi

GRI STANDARDI	AÇIKLAMALAR	YER VE/VEYA DİREKT CEVAPLAR
GENEL AÇIKLAMALAR		
	Siber Riskler ve Veri Güvenliği	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 Siber Riskler ve Veri Güvenliği, sayfa 142-145 **Bilgi Güvenliği Politikası**
GRI 418: Müşteri Gizliliği 2016	418-1 Müşteri gizliliğinin ihlali ve müşteri verilerinin kaybıyla ilgili kanıtlanmış şikayetler	Siber Riskler ve Veri Güvenliği, sayfa 142-145 Raporlama döneminde müşteri gizliliğinin ihlali ve müşteri verilerinin kaybı ile ilgili doğrulanmış şikayet bulunmamaktadır.
	Müşteri Memnuniyeti ve Deneyimi	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 Müşteri Memnuniyeti ve Deneyimi, sayfa 158-167 **Müşteri Memnuniyeti Politikası**
	Kurumsal Yönetişim	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 Kurumsal Yönetim Anlayışı, sayfa 238-239
	Dijitalleşme ve Yapay Zekâ Entegrasyonu	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 Dijitalleşme ve Yapay Zeka Entegrasyonu, sayfa 136-141
	Marka Yönetimi ve İtibar	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 Marka Yönetimi ve İtibar, sayfa 90-100
	Operasyonel Mükemmellik ve Sürdürülebilir Hizmet	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 Operasyonel Mükemmellik ve Sürdürülebilir Hizmet Kalitesi, sayfa 146-151
	Küresel Krizler, Proaktif Risk ve Acil Durum Yönetimi	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 Acil Durum Yönetimi, sayfa 208-113 Proaktif Risk ve Kriz Yönetimi, sayfa 267-269
	Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 İnsan Değerleri, sayfa 184-195
	Ar-Ge ve İnovasyon	
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi, sayfa 62-63 Ar-Ge ve İnovasyon, sayfa 132-135

SASB Endeksi

Konu	Metrik	SASB Kodu	Kategori	Ölçü Birimi	İlgili Açıklamaların Olduğu Başlık
Sera Gazı Emisyonları	Brüt küresel Kapsam 1 emisyonları	TR-AL-110a.1	Nicel	(t) CO2e	İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon, sayfa 212-217 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 2025 TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, sayfa 396-475 **CDP İklim Değişikliği 2025 Raporu**
	Kapsam 1 emisyonlarını yönetmek için uzun ve kısa vadeli strateji veya planın tartışılması, emisyon azaltma hedefleri ve bu hedeflere yönelik performans analizi	TR-AL-110a.2	Tartışma ve Analiz	N/A	İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon, sayfa 212-217 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 2025 TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, sayfa 396-475 **CDP İklim Değişikliği 2025 Raporu**
	(1) Tüketilen toplam yakıt (2) Alternatif yakıt yüzdesi (3) Sürdürülebilir yakıt yüzdesi	R-AL-110a.3	Nicel	Gigajoule (GJ), Yüzde (%)	İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon, sayfa 212-217 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495 2025 TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, sayfa 396-475
İş Gücü Uygulamaları	Toplu sözleşmeler kapsamında istihdam edilen aktif iş gücünün yüzdesi	TR-AL-310a.1	Nicel	Yüzde (%)	İnsan Değerleri, sayfa 184-195
	(1) İş durdurma sayısı (2) Toplam çalışılmayan gün sayısı	TR-AL-310a.2	Nicel	Sayı	Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495

SASB Endeksi

Konu	Metrik	SASB Kodu	Kategori	Ölçü Birimi	İlgili Açıklamaların Olduğu Başlık
Rekabetçi Davranış	Rekabete aykırı davranış düzenlemeleriyle ilgili yasal işlemler sonucunda oluşan toplam parasal kayıp tutarı	TR-AL-520a.1	Nicel	Para birimi	2025 yılında Türk Hava Yolları aleyhine rekabet kurallarının ihlal edildiğine dair herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Ayrıca, Ortaklığımız hakkında Rekabet Kanunu ile ilgili herhangi bir idari veya adli yaptırım uygulanmamıştır. İş Etiği, Yasal Uyum ve Adil Rekabet, sayfa 257-261
Kaza ve Güvenlik Yönetimi	Emniyet Yönetim Sisteminin uygulama ve sonuçlarının tanımı	TR-AL-540a.1	Tartışma ve Analiz	N/A	Uçuş Emniyeti ve Güvenliği, sayfa 202-207 Proaktif Risk ve Kriz Yönetimi, sayfa 267-269
	Havacılık kazalarının sayısı	TR-AL-540a.2	Nicel	Sayı	Uçuş Emniyeti ve Güvenliği, sayfa 202-207 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495
	Havacılık emniyeti düzenlemelerine ilişkin devlet yaptırımlarının sayısı	TR-AL-540a.3	Nicel	Sayı	Raporlama döneminde havacılık emniyeti düzenlemelerine uyulmaması nedeniyle herhangi bir yaptırım uygulanmamıştır. Uçuş Emniyeti ve Güvenliği, sayfa 202-207 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495

Faaliyet Metrikleri	SASB Kodu	Kategori	İlgili Açıklamaların Olduğu Başlık
Arz edilen koltuk kilometresi (AKK)	TR-AL-000.A	Nicel	2025 Yılı Finansal Analizi, sayfa 78-85 Trafik Sonuçları, sayfa 102-107 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495
Yolcu doluluk oranı	TR-AL-000.B	Nicel	Trafik Sonuçları, sayfa 102-107 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495
Ücretli yolcu kilometresi (ÜYK)	TR-AL-000.C	Nicel	Trafik Sonuçları, sayfa 102-107 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495
Ücretli ton-kilometre (TTK)	TR-AL-000.D	Nicel	Trafik Sonuçları, sayfa 102-107 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495
Kalkış sayısı	TR-AL-000.E	Nicel	Trafik Sonuçları, sayfa 102-107 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495
Filo yaş ortalaması	TR-AL-000.F	Nicel	Filo Modernizasyonu, sayfa 108-111 Konsolide Performans Göstergeleri, sayfa 476-495

Terimler ve Kısaltmalar

IWT Illegal Wildlife Trade
IATA tarafından geliştirilmiş Yasa dışı vahşi yaşam ticaretinin önlenmesi için bir yönetim sistemidir.
KAP Kamuyu Aydınlatma Platformu
LDPE Low Density Polyethylene - Düşük yoğunluklu polietilen
LEED Leadership in Energy and Environmental Design Amerikan Yeşil Binalar Konseyi tarafından oluşturulmuş sürdürülebilir yeşil bina sertifikasyonudur.
MSCI Morgan Stanley Capital International
NIST The NIST Framework (National Institute of Standards and Technology Cybersecurity Framework) - Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü Siber Güvenlik Çerçevesi
OPEC Organization of Petroleum Exporting Countries - Petrol İhraç Eden Ülkeler Birliği
PCI DSS Payment Card Industry Data Security Standard - Ödeme Kartı Endüstrisi Veri Güvenliği Standardı
PEFC Programme for the Endorsement of Forest Certification - Orman Sertifikasyonu Onaylama Programı
SAF Sustainable Aviation Fuel - Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı
SAFA Safety Assessment of Foreign Aircraft - Yabancı Hava Araçlarının Emniyet Değerlendirmesi
Uçuş operasyonu gerçekleştiren hava araçlarına, uçuş emniyeti gereklilikleri göz önünde bulundurulmak suretiyle gerçekleştirilen emniyet değerlendirmesidir.
SASB Sustainability Accounting Standards Board - Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu
SHGM T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SPK Sermaye Piyasası Kurulu
SSP Paylaşılan Sosyoekonomik Rotalar İklim modelleri ile kullanılan potansiyel gelecekteki iklim ve toplumsal gelişmelerin bir yelpazesini keşfetmek için geliştirilen ve iklim değişikliği araştırmaları için hazırlanan, makul gelecekteki sosyoekonomik koşulları tanımlayan bir dizi senaryodur.
Sustainalytics Halka açık şirketlerin sürdürülebilirliğini çevresel, sosyal ve kurumsal yönetişim performanslarına göre derecelendiren bir şirkettir.
TCFD Task Force on Climate-Related Financial Disclosures - İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü
Kuruluşların finansal raporlamalarında iklimle ilgili riskleri ve fırsatları değerlendirmelerine ve açıklamalarına yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiş bir çerçeve ve kılavuzdur.
TİM Türkiye İhracatçılar Meclisi
TPI Transition Pathway Initiative
Kamuya açık bilgi ve verileri kullanarak şirketlerin düşük karbon ekonomisine geçiş konusunda kaydettiği ilerlemeyi değerlendiren ve iklim değişikliğini hafifletme çabalarını destekleyen küresel bir girişimdir.
TS EN ISO 14064-1 Sera Gazı Doğrulama ve Onaylama Standardı
TSRS Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları
Mevzuatımıza kazandırılmış hâliyle TSRS 1 Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler'in amacı; bir işletmenin -genel amaçlı finansal raporların asli kullanıcıları açısından işletmeye kaynak sağlama kararı verirken faydalı olacak- sürdürülebilirlikle ilgili risklerine ve fırsatlarına ilişkin bilgileri açıklamasını zorunlu kılmaktır. TSRS 2 İklimle İlgili Açıklamalar'ın amacı ise söz konusu kullanıcıların iklimle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin bilgileri açıklamasını sağlamaktır.
TTK Türk Ticaret Kanunu
ULD Unit Load Devices - Birim Yükleme Araçları
UNGC The United Nations Global Compact - Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi
WEF Küresel Risk Raporu Dünya Ekonomik Forumu ile iş birliği içinde geliştirilen rapor, bugünün dünyasının karşı karşıya olduğu en önemli risklerin kapsamlı bir analizini sunar. Çeşitli sektörlerdeki risk liderleri için potansiyel zorluklar ve fırsatlar hakkında bilgi sağlar.
WEO World Energy Outlook - Dünya Enerji Görünümü
Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) tarafından yayımlanan ve küresel enerji eğilimlerinin ve önümüzdeki on yıllara yönelik projeksiyonların kapsamlı bir analizini sunması nedeniyle politika yapıcılar, endüstri profesyonelleri ve kamu için değerli bir bilgi kaynağı olarak kabul edilen yıllık bir rapordur.
WEPs Women's Empowerment Principles - Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri
WGI Working Group Geçmiş, şimdi ve gelecekteki iklim değişikliğinin fiziksel bilim temelini incelemek ve Altıncı Değerlendirme Raporu'na katkıda bulunmak üzere IPCC himayesinde toplanan bir gruptur.

İletişim

Sizlerden aldığımız her türlü geribildirim gücümüze güç katıyor...

Geribildirim için İrtibat Bilgilerimiz

ir@thy.com

T: +90 212 463 63 63

F: +90 212 465 21 21

Adres: Türk Hava Yolları A.O. Genel Yönetim Binası Yeşilköy Mahallesi Havaalanı Cad. No:3/1 34149 Bakırköy/İstanbul Türkiye

FİNAR tarafından özenle üretilmiştir.
www.finarkurumsal.com

TURKISH AIRLINES

Yatırımcı İlişkileri
ir@thy.com
investor.turkishairlines.com/tr

Türk Hava Yolları AO Genel Yönetim Binası
Yeşilköy Mahallesi Havaalanı Cad. No:3/1 34149
Bakırköy/İstanbul Türkiye
Tel: 0212 463 6363 Faks: 0212 465 2121
www.turkishairlines.com

Çağrı Merkezi
0850 333 0 849