



**PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI ANONİM ŞİRKETİ**

**1 OCAK – 31 ARALIK 2016 DÖNEMİ**

**YÖNETİM KURULU YILLIK FAALİYET RAPORU**

**6 MART 2017**

## YÖNETİM KURULUNUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

### Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Yönetim Kurulu'na

### Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetim Standartları Çerçevesinde Denetimine İlişkin Rapor

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 31 Aralık 2016 tarihinde sona eren hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu, denetlemiş bulunuyoruz.

#### *Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu*

Grup yönetimi, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 514'üncü maddesi ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") 14.1 No'lu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ("Tebliğ") uyarınca yıllık faaliyet raporunun konsolide finansal tablolarla tutarlı olacak ve gerçeği yansıtacak şekilde hazırlanmasından ve bu nitelikteki bir faaliyet raporunun hazırlanmasını sağlamak için gerekli gördüğü iç kontrolden sorumludur.

#### *Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu*

Sorumluluğumuz, Grup'un faaliyet raporuna yönelik olarak TTK'nın 397'nci maddesi ve Tebliğ çerçevesinde yaptığımız bağımsız denetime dayanarak, bu faaliyet raporunda yer alan finansal bilgilerin Şirket'in Grup'un 6 Mart 2017 tarihli bağımsız denetçi raporuna konu olan konsolide finansal tablolarıyla tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığı hakkında görüş vermektir.

Yaptığımız bağımsız denetim, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartları'nın bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları'na ("BDS") uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar, etik hükümlere uygunluk sağlanmasını ve bağımsız denetimin, faaliyet raporunda yer alan finansal bilgilerin konsolide finansal tablolarla tutarlı olup olmadığına ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığına dair makul güvence elde etmek üzere planlanarak yürütülmesini gerektirmektedir.

Bağımsız denetim, tarihi finansal bilgiler hakkında denetim kanıtı elde etmek amacıyla denetim prosedürlerinin uygulanmasını içerir. Bu prosedürlerin seçimi, bağımsız denetçinin mesleki muhakemesine dayanır.

Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

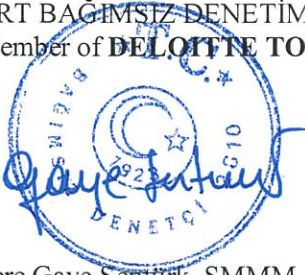
## Görüş

Görüşümüze göre Yönetim Kurulu'nun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgiler, tüm önemli yönleriyle, denetlenen konsolide finansal tablolarla tutarlıdır ve gerçeği yansıtmaktadır.

## Mevzuattan Kaynaklanan Diğer Yükümlülükler

TTK'nın 402'nci maddesinin üçüncü fıkrası uyarınca; BDS 570 "İşletmenin Sürekliliği" çerçevesinde, işletmenin öngörülebilir gelecekte faaliyetlerini sürdüremeyeceğine ilişkin raporlanması gereken önemlilikte bir hususa rastlanmamıştır.

DRT BAĞIMSIZ DENETİM VE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLİK A.Ş.  
Member of **DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED**



Zere Gaye Şentürk, SMMM  
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 6 Mart 2017

**PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI ANONİM ŞİRKETİ**  
**01.01.2016 – 31.12.2016 DÖNEMİ**  
**YÖNETİM KURULU YILLIK FAALİYET RAPORU**

**1- GENEL BİLGİLER**

**A- PEGASUS HAKKINDA GENEL BİLGİLER**

Raporun Ait Olduğu Dönem : 1 Ocak 2016 – 31 Aralık 2016  
Ticaret Unvanı : Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.  
Ticaret Sicili Numarası : İstanbul Ticaret Sicili / 261186  
Genel Müdürlük Adresi : Aeropark, Yenişehir Mahallesi, Osmanlı Bulvarı, No: 11/A  
Kurtköy 34912 Pendik / İstanbul  
İletişim Bilgileri : Telefon. +90 216 560 7000  
İnternet Sitesi Adresi. <http://www.flypgs.com>  
Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitesi Adresi.  
<http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com>

**B- PEGASUS'UN SERMAYE, ORTAKLIK VE ORGANİZASYON YAPISI**

Pegasus, 2013 yılında paylarının ilk halka arzı çerçevesinde kayıtlı sermaye sistemine geçmiş ve 500.000.000 TL kayıtlı sermaye tavanı içerisinde çıkarılmış sermayesini 75.000.000 TL'den 102.272.000 TL'ye artırmıştır. Pegasus'un 1 Ocak 2016 ve 31 Aralık 2016 tarihleri itibarıyla sermaye ve ortaklık yapısına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

<i>Pay Sahibi</i>	<b><u>1 Ocak 2016 itibarıyla</u></b>		<b><u>31 Aralık 2016 itibarıyla</u></b>	
	<i>Pay Adedi</i>	<i>Pay Oranı</i>	<i>Pay Adedi</i>	<i>Pay Oranı</i>
Esas Holding A.Ş. ("Esas Holding")	64.353.570	%62,92	64.353.570	%62,92
Halka Açık Paylar	35.294.000	%34,51	35.294.000	%34,51
Emine KAMIŞLI	874.810	%0,86	874.810	%0,86
Ali İsmail SABANCI	874.810	%0,86	874.810	%0,86
Kazım KÖSEOĞLU	437.405	%0,43	437.405	%0,43
Can KÖSEOĞLU	437.405	%0,43	437.405	%0,43
<b>Toplam</b>	<b>102.272.000</b>	<b>%100</b>	<b>102.272.000</b>	<b>%100</b>

Diğer yandan 1 Ocak 2016 ve 31 Aralık 2016 tarihleri itibarıyla nihai gerçek kişi pay sahiplerimiz ve toplam doğrudan ve dolaylı pay sahiplikleri oranı aşağıda belirtilmektedir.

<i>Pay Sahibi</i>	<b><u>1 Ocak 2016 itibarıyla</u></b>	<b><u>31 Aralık 2016 itibarıyla</u></b>
	<i>Pay Oranı</i>	<i>Pay Oranı</i>
Emine KAMIŞLI	%13,44	%13,44
Ali İsmail SABANCI	%13,44	%13,44
Şevket SABANCI	%10,34	%10,34
Zerin SABANCI	%10,34	%10,34
Kazım KÖSEOĞLU	%7,47	%7,47
Can KÖSEOĞLU	%7,47	%7,47
Fethi Ali KAMIŞLI	%0,75	%0,75
Kerem KAMIŞLI	%0,75	%0,75
Emrecan Şevket SABANCI	%0,75	%0,75
Kaan Ali SABANCI	%0,75	%0,75
Halka Açık Paylar	%34,51	%34,51
<b>Toplam</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>

31 Aralık 2016 tarihi itibarıyla Esas Holding, Pegasus'un hâkim şirketi konumundadır. Şevket SABANCI ve ailesi tarafından bir girişim şirketi olarak 2000 yılında kurulmuş olan Esas Holding 31 Aralık 2016 itibarıyla yurt içi ve yurt dışında havacılık, perakende ve eğlence, sağlık, gıda, gayrimenkul ve lojistik sektörlerinde yatırımları bulunan bir holding şirketidir. Esas Holding paylarının tamamı Şevket SABANCI ve aile üyelerine aittir.

31 Aralık 2016 itibarıyla Şirketimizin yönetim organizasyon şemasına Faaliyet Raporumuzun (1/F) Bölümünde yer verilmektedir.

### **C- FAALİYETLER HAKKINDA BİLGİ**

Pegasus, Türkiye'nin lider düşük maliyetli (*low-cost*) havayolu taşıyıcısıdır. Pegasus, 1990 yılında *charter* uçuşlarla havacılık sektörüne giriş yapmıştır. Pegasus, 2005 yılı başında Esas Holding tarafından devralınması ile birlikte iş modelini düşük maliyetli ağ taşıyıcısı (*low-cost network carrier*) olarak değiştirerek genç bir uçak filosuyla düşük fiyatlı ve zamanında kalkış performansı yüksek hizmet sunumuna odaklanmıştır.

Bu düşük maliyetli işletme stratejisinin başarıyla uygulanmasının sonucu olarak, hem yurt içi hem de yurt dışı hatlarda yürütülen faaliyetler hızlı bir şekilde artmış, 2007 ile 2016 yılları arasında Türkiye pazarının bileşik yıllık büyüme oranı %9,5 olarak gerçekleşirken Pegasus'un toplam yolcu sayısı ise %22'lik bileşik yıllık büyüme oranı ile artmıştır. Bu dönem içerisinde Pegasus, yolcu sayısı bazında Türkiye'nin en hızlı büyüyen havayolu olmanın yanı sıra 2011, 2012 ve 2013 yıllarında da Official Airline Guide (OAG) verilerine göre Avrupa'nın koltuk kapasitesi itibarıyla en büyük 25 havayolu şirketi arasında yolcu sayısı olarak en hızlı büyüyen havayolu olmuştur.

Pegasus, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'ndaki merkez üssü ağırlıklı olmak üzere, yurt içi ve yurt dışı uçuş ağı kapsamında kısa ve orta mesafeli, noktadan noktaya ve transit yüksek sıklıkta uçuşlar sunmaya odaklanmıştır. Ayrıca başlıca Adana, Ankara, Antalya ve İzmir'deki diğer yurt içi üslerden de tarifeli seferler sunulmaktadır. 31 Aralık 2016 itibarıyla Pegasus, misafirlerine Türkiye'de 32, Avrupa, Kuzey Kıbrıs, Bağımsız Devletler Topluluğu, Ortadoğu ve Afrika'da ise 69 uçuş noktasına tarifeli seferler sunmuş ve böylece 40 ülkede 101 uçuş noktasını kapsayan bir uçuş ağında hizmet vermiştir.

Ana faaliyet konusu olan havayolu yolcu taşıma hizmetlerinden doğrudan doğruya elde ettiği gelire ek olarak Pegasus, yolcu taşımacılığı ile bağlantılı uçuş öncesi ve uçak içi yiyecek-icecek satışı, uluslararası uçuşlarda gümrüksüz ürün satışı, fazla bagaj, rezervasyon değişikliği ve bilet iptal ücretleri, havalimanı *check-in* ve koltuk seçimi ücretleri gibi ürün ve hizmetleri içeren çeşitli yan hizmetler sunmakta ve bu hizmetlerden gelir elde etmekte olup 2016 yılı içerisinde yan hizmetlerden elde edilen gelirler toplam gelirlerin %22'si olarak gerçekleşmiş ve nominal olarak 2015 yılına oranla %23 artış göstermiştir.

Pegasus, yukarıda sayılanlara ek olarak başlıca kargo hizmetlerinden ve tur operatörlerine sağlanan düşük hacimli *charter* ve *split charter* seferlerinden olmak üzere diğer faaliyetlerden de gelir elde etmekte olup 2016 yılı içerisinde söz konusu faaliyetlerden toplam gelirin yüzde 5'i oranında gelir elde etmiştir.

### **D- İMTİYAZLI PAYLARA İLİŞKİN BİLGİLER**

Pegasus tarafından ihraç edilmiş imtiyazlı pay bulunmamaktadır.

## E- DÖNEM İÇİNDE YAPILAN ANA SÖZLEŞME DEĞİŞİKLİKLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER

Yönetim Kurulumuzun 28 Ocak 2016 tarihli kararıyla Şirketimiz Ana Sözleşmesinin 10 ve 11'inci maddelerinde Yönetim Kurulu üye sayısı üst sınırının kaldırılması ve Şirket varlıkları üzerinde rehin ve ipotek işlemlerinde yetkiye ilişkin değişikliklerin yapılması amacıyla teklif edilen değişiklikler 5 Şubat 2016 tarihinde Sermaye Piyasası Kurulu tarafından uygun görülmüş olup Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın 23 Şubat 2016 tarihli yazısıyla onaylanmıştır. Tadil tasarısı 7 Nisan 2016 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısında pay sahiplerinin onayına sunulmuş kabul edilmiştir.

Pegasus Ana Sözleşmesinin bugüne kadarki tüm değişiklikleri içeren güncel metni ve geçmiş ana sözleşme tadillerinin yayımlandığı Ticaret Sicili Gazete sayılarına ilişkin bilgiler Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitemizde yer almaktadır.

## F- YÖNETİM ORGANI, ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİ VE PERSONEL SAYISI İLE İLGİLİ BİLGİLER

**a)- Yönetim Organı:** Şirketimizin yönetim organı Pegasus Yönetim Kuruludur. 31 Aralık 2016 itibarıyla Yönetim Kurulumuz sekiz kişiden oluşmuştur. Yönetim Kurulu üyeleri, görevleri ve görev sürelerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

<u>Adı / Soyadı</u>	<u>Görevi</u>	<u>Görev Süresi</u>
Ali İsmail SABANCI	Yönetim Kurulu Başkanı	07.04.2016 - 2016 GK <sup>(1)</sup>
Hüseyin Çağatay ÖZDOĞRU	Yönetim Kurulu Başkan Vekili	07.04.2016 - 2016 GK <sup>(1)</sup>
Mehmet Cem KOZLU	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	07.04.2016 - 2016 GK <sup>(1)</sup>
Saad Hassan HAMMAD	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	07.04.2016 - 2016 GK <sup>(1)</sup>
Şükrü Emre BERKİN	İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi	07.04.2016 - 2016 GK <sup>(1)</sup>
Sertaç HAYBAT	Yönetim Kurulu Üyesi	07.04.2016 - 2016 GK <sup>(1)</sup>
Hatice Zeynep Bodur OKYAY	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	14.07.2016 – 2016 GK <sup>(2)</sup>
Steve Mark GRIFFITHS	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	11.11.2016 -2016 GK <sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> 7 Nisan 2016 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısında bir yıl süreyle göreve getirilmiştir.

<sup>(2)</sup> Conor John McCARTHY'nin 14 Temmuz 2016 tarihli istifası üzerine Kurumsal Yönetim Komitesi'nin teklifi doğrultusunda Yönetim Kurulumuzun aynı tarihli kararıyla selefinin kalan görev süresi için göreve getirilmiştir. Hatice Zeynep Bodur OKYAY'ın Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmasına ilişkin olumsuz görüş bildirilmemesine yönelik Sermaye Piyasası Kurulu kararı 11 Ekim 2016 tarihinde Şirketimize iletilmiştir.

<sup>(3)</sup> 11 Kasım 2016 tarihli Olağanüstü Genel Kurul Toplantısında 2016 yılına ilişkin olarak düzenlenecek Genel Kurul Toplantısına kadar geçerli olmak üzere göreve getirilmiştir. Stephen Mark GRIFFITHS'in Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmasına ilişkin olumsuz görüş bildirilmemesine yönelik Sermaye Piyasası Kurulu kararı 16 Ocak 2017 tarihinde Şirketimize iletilmiştir.

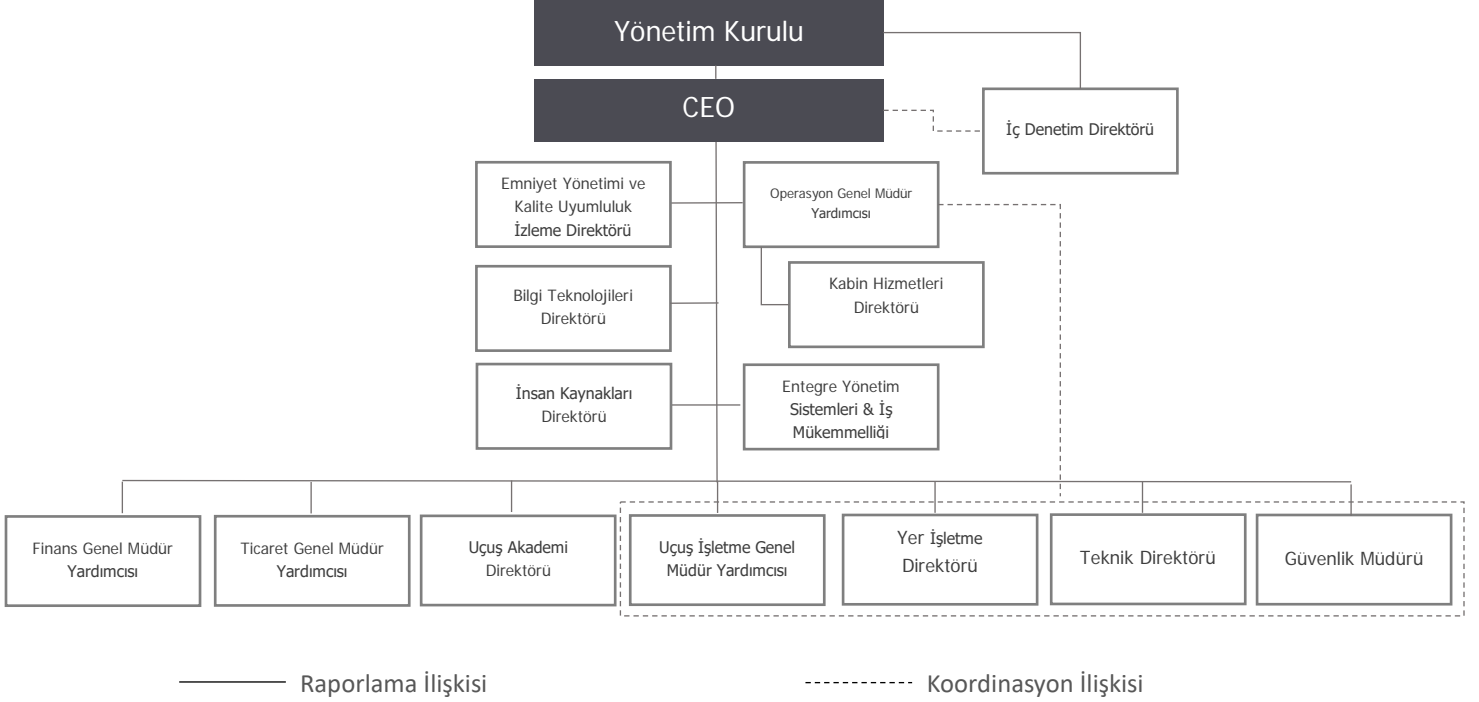
**b)- Üst Düzey Yöneticiler:** Pegasus üst düzey yönetimi Genel Müdür, İç Denetim Direktörü ve Genel Müdüre doğrudan bağlı olarak çalışan yöneticilerden oluşmaktadır. 31 Aralık 2016 itibarıyla Pegasus ve yukarıda belirtilen bağlı şirketlerinin üst düzey yöneticileri ve üstlendikleri görevlere ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

<u>Adı / Soyadı</u>	<u>Görevi</u>
Mehmet Tefvik NANE	Genel Müdür
Güliz ÖZTÜRK	Genel Müdür Yardımcısı, Ticaret
Nasuh Nazif ÇETİN	Genel Müdür Yardımcısı, Operasyon
Reha ÖZDEMİR	Genel Müdür Yardımcısı, Uçuş İşletme
Serhan ULGA	Genel Müdür Yardımcısı, Finans
Aycan KURTOĞLU	Direktör, Bilişim Teknolojileri <sup>(1)</sup>
Boğaç UĞURLUTEĞİN	Direktör, Yer İşletme
Dilara OĞUR	Direktör, İnsan Kaynakları

Ergün DEMİRCİ	Direktör, Teknik
Kemal Mustafa HELVACIOĞLU	Direktör, Uçuş Akademi
Mine ÖZTÜRK	Direktör, İç Denetim
Murat Cem ALKAN	Direktör, Emniyet ve Kalite
Tayfun BORA	Müdür, Güvenlik

(1) Aycan KURTOĞLU Bilgi Teknolojileri Direktörü olarak görevinden 28 Şubat 2017 tarihi itibarıyla ayrılmış olup aynı tarih itibarıyla geçerli olmak üzere Barış FİNDİK Bilgi Teknolojileri Direktörü olarak görevlendirilmiştir.

Pegasus yönetim organizasyonu aşağıdaki gibidir:



**c)- Personel Sayısı:** 31 Aralık 2016 tarihleri itibarıyla Pegasus ve Faaliyet Raporumuzun (4/D) bölümünde belirtilen bağlı ortaklıkları tarafından tam zamanlı istihdam edilen çalışan Aile Bireylerimizin sayısı 5.257'dir. 31 Aralık 2016 itibarıyla belirtilen rakama yukarıda listelenen 13 üst düzey yönetici de dâhildir.

Pegasus bünyesinde toplu iş sözleşmesine bağlı olarak çalışan Aile Bireyimiz bulunmamaktadır.

Pegasus tarafından Aile Bireylerimize sağlanan menfaatler ile ilgili bilgi Yatırımcı İlişkileri internet sitemizde yer alan "**Pegasus Ücret ve Tazminat Politikası**"nda yer almaktadır.

#### **G- PEGASUS GENEL KURULU'NCA VERİLEN İZİN ÇERÇEVESİNDE YÖNETİM ORGANI ÜYELERİNİN PEGASUS İLE KENDİSİ VEYA BAŞKASI ADINA YAPTIĞI İŞLEMLER İLE REKABET YASAĞI KAPSAMINDAKİ FAALİYETLERİ HAKKINDA BİLGİ**

7 Nisan 2016 tarihli Olağan ve 11 Kasım 2016 tarihli Olağanüstü Genel Kurul Toplantılarında mevcut Yönetim Kurulu üyelerimizin tamamına Türk Ticaret Kanunu'nun 395 ve 396'ncı maddeleri

kapsamında Pegasus ile kendisi veya başkası adına işlem yapma ve Pegasus'un işletme konusuna giren ticari iş türünden işlemleri kendi veya başkası hesabına yapma konusunda yetki verilmiştir.

Bununla birlikte, Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkelerinin 1.3.6'ncı maddesi uyarınca yönetim kontrolüne sahip pay sahiplerimiz, Yönetim Kurulu üyelerimiz ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerimiz ile bunların eş ve ikinci dereceye kadar akrabalarının Pegasus veya bağlı ortaklıkları ile çıkar çatışmasına neden olabilecek önemli nitelikte işlem yapması ve/veya Pegasus veya bağlı ortaklıklarının işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapması durumunda söz konusu işlemler hakkında pay sahiplerimiz yıllık olağan Genel Kurul toplantısında bilgilendirilir. Bu husus 7 Nisan 2016 tarihinde gerçekleştirilen olağan Genel Kurul toplantısında ayrı bir gündem maddesi olarak görüşülmüş ve 2015 yılına ilişkin yukarıdaki kapsamda gerçekleştirilen bir işlem olmadığı pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

Şirketimizin 2016 yılı içinde taraf olduğu ilişkili taraf işlemlerine ait bilgiler 1 Ocak 2016 – 31 Aralık 2016 Hesap Dönemine Ait Konsolide Finansal Tabloların 5 numaralı dipnotunda "İlişkili Taraf Açıklamaları" başlığı altında yer almaktadır.

Bunun yanı sıra 31 Aralık 2016 itibarıyla Şirketimiz Yönetim Kurulu Başkanı Ali İsmail SABANCI, Şirketimizin hâkim ortağı Esas Holding'in %12,02 oranında pay sahibi olduğu uluslararası hava taşımacılığı faaliyetinde bulunan Air Berlin plc şirketinde icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır. Ali İsmail SABANCI, Air Berlin plc yönetim kurulundaki bu görevini Mayıs 2009'dan bu yana sürdürmektedir.

Yukarıda belirtilenler haricinde 2016 yılı içerisinde Türk Ticaret Kanunu'nun 395 ve 396'ncı maddeleri kapsamına giren veya Şirketimiz veya bağlı ortaklıkları ile Kurumsal Yönetim İlkelerinin belirtilen maddesinde sayılan kişiler arasında gerçekleşmiş önemli nitelikte herhangi bir işlem bulunmamakta olup yukarıda belirtilen işlemlerin Şirketimiz veya bağlı ortaklıkları açısından çıkar çatışması teşkil edecek nitelikte olmadığı değerlendirilmektedir.

Şirketimiz, yatırım danışmanlığı ve derecelendirme gibi konularda hizmet aldığı kurumlarla arasında çıkabilecek potansiyel çıkar çatışmalarını önlemeye özen göstermektedir. 2016 yılı içerisinde bu kapsamda çıkar çatışmasına yol açacak herhangi bir işlem gerçekleştirilmemiştir.

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

2016 yılında Pegasus Yönetim Kurulu üyelerine Yönetim Kurulu toplantılarına katılımlarına bağlı olarak yapılan huzur hakkı ödemeleri ve Yönetim Kurulu komitelerinde başkan ve üye olarak üstlendikleri görevlere ilişkin Şirketimizce yapılan brüt ödemeler toplamı 1.096.037,89 TL'dir.

2016 yılında üst düzey yönetici kadromuzda yer alan Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarımıza ödenen ücret ve prim tutarı ile ödemelere ilişkin sağlanan gelir vergisi ve Sosyal Güvenlik Kurumu işveren payı tutarları toplamı 16.074.373,11 TL'dir.

## **3- ŞİRKETİN ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI**

Şirketimiz Uçuş Performansı ve Navigasyon Grup Müdürlüğü tarafından yürütülen uçuşta ağırlık azaltıcı ve operasyonel etkinlik artırıcı çalışmalar kapsamında 2015 yılında uygulamaya alınan elektronik uçuş çantası (EFB) projesi 2016 yılında "e-Trip Info", "e-Load Sheet" ve "e-Flight Plan" gibi yeni uygulamalar ile geliştirilerek %100 kâğıtsız kokpit hedefine ulaşılmıştır. Diğer yandan



Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve İstanbul Teknik Üniversitesi ile işbirliği içerisinde Şirketimiz tarafından elektronik uçuş haritaları geliştirilmesi projesine yönelik çalışmalar sonuç vermiş ve üretilen haritalarla uçuşlar 2016 yılında gerçekleştirilmiştir. Üretilen özel görerek yaklaşma (*visual approach*) uçuş haritaları ile uçuşların iniş safhaları kısaltılarak yakıt ve zaman verimliliği elde edilmiştir. Bunların yanı sıra, 2016 yılında inovasyon, teknoloji ve tasarım projelerimizde önemli atılımlar gerçekleştirilmiş olup, bu kapsamda “Gerçek Zamanlı Uçak ve Yer Hizmetleri Takip” ve “Pegasus Analytics – Dashboard” projeleri gibi uygulamalar hayata geçirilerek operasyonel verimliliğin takibi ve operasyonun daha yalın ve etkin yürütülmesine olanak sağlanmıştır.

#### **4- ŞİRKET FAALİYETLERİ VE FAALİYETLERE İLİŞKİN ÖNEMLİ GELİŞMELER**

##### **A- PEGASUS'UN FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR VE BU SEKTÖR İÇERİSİNDEKİ YERİ HAKKINDA BİLGİ, ÜRETİM BİRİMLERİNİN NİTELİKLERİ, SATIŞ MİKTAR VE FİYATLARINA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR; SATIŞ KOŞULLARI VE YIL İÇİNDE GÖRÜLEN GELİŞMELER; VERİMLİLİK ORANLARI VE GEÇMİŞ YILLARA GÖRE BUNLARDAKİ DEĞİŞİKLİKLERİN NEDENLERİ**

###### ***Uluslararası Hava Taşımacılığı Pazarı***

Küreselleşme ile birlikte dünyadaki ticaret hacminin hızla artması, ulaşım sektörünü bugün dünya ekonomisinin en önemli aktörlerinden biri haline getirmiştir. Buna paralel olarak havacılık sektörü de baş döndürücü bir hızla gelişmekte, gerek uluslararası gerekse kıtalar arası entegrasyon ve bütünleşmede büyük rol oynamakta, hatta öncülük etmektedir.

Son otuz yılda dünyada giderek artan ve sıklaşan sosyal, politik ve ekonomik ilişkilerin etkisiyle havayolu taşımacılığında çarpıcı bir hareketlenme olduğu ve alternatif ulaşım sistemlerine oranla önemini gittikçe arttırdığı gözlemlenmektedir. Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO) verilerine göre, 2006 yılında Dünya çapında yıllık 2,3 milyar olan tarifeli yolcu hareketi, 2008 ve 2009 yılları haricinde yıllık %4,5'in üzerinde bir büyüme göstererek 2015 yılında 3,6 milyara ulaşmıştır. Sadece uluslararası tarifeli yolcu hareketi ise aynı dönemde 808 milyondan 1,4 milyar kişiye ulaşmış ve her yıl büyüme göstermiştir. IATA verilerine göre 2016 yılında taşınan yolcu sayısı 3,8 milyar olarak gerçekleşmiştir. IATA verilerine göre 2035 yılında taşınan yolcu sayısının 7,2 milyara ulaşması beklenmektedir. IATA tahminleri yolcu talebindeki artışın büyük oranda Asya-Pasifik Bölgesinden geleceğini öngörmekte ve tahminlerin küreselleşme eğilimindeki artış veya azalışa bağlı olarak değişebileceğini ifade etmektedir.

###### ***Türk Hava Taşımacılığı Pazarı***

2003 yılından bu yana ülkemiz sivil havacılık sektörünün en hızlı geliştiği ülkelerden biri olmuştur ve bunda Türk sivil havacılık sektöründe 2001'den itibaren yurt içi uçuşlara yönelik bilet fiyatı onay süreci uygulamasının kaldırılması ile başlayan bir dizi değişiklik gerçekleştirilmesi önemli bir rol oynamıştır.

Havayolu ile yapılan iç hat seyahatlerde 2001 yılı öncesinde rekabetin olmamasından dolayı ücretlerin yüksek seyretmesi ülkemizde bu alanın yeterince gelişme göstermesini engellemiştir. 2003'ten itibaren bilet fiyatlarına uygulanan KDV haricindeki vergilerin kaldırılması ile yurt içi uçuşlarda rekabete imkân tanınarak, özel havayolu şirketlerinin pazara girmesini engelleyen bariyerler kaldırılmıştır. Bu değişiklikler Türk vatandaşları için uçmayı daha uygun fiyatlı hale getirerek, sektör büyümesinin önünü açmıştır.

Türk havacılık endüstrisi son 12 yılda gayrisafi yurt içi hasıladan (GSYH) daha güçlü bir büyüme göstermiştir. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ) verilerine göre 2003-2015 yılları arasında GSYH %14 bileşik yıllık büyüme oranı (BYBO) ile büyürken, iç hat yolcu sayısı artışı ise aynı dönem içinde %26 BYBO büyüme ile reel GSYH büyüme oranınının 1,8 katının üzerinde gerçekleşmiştir. 2003-2015 yılları arasında iç ve dış hat toplam yolcu sayısı ise %14,5 BYBO ile büyüme göstermiştir. Ayrıca Türk havacılık piyasası bu dönemde makroekonomik dalgalanmalara karşı genellikle dirençli olmuştur. Örneğin, reel GSYH'nin %4,8 küçüldüğü 2009 yılında dahi Türkiye'deki iç hat yolcu sayısı %15,1 ve yurt dışı yolcu sayısı %1,5 artmıştır.

Bununla birlikte 2016 yılında özellikle Türkiye'yi çevreleyen coğrafyada artan jeopolitik riskler ve güvenliğe yönelik tehditler ile bağlantılı olarak toplam yolcu sayısında %4,1 oranında gerileme yaşanmıştır. DHMİ verilerine göre iç hat yolcu sayısındaki artış %5,8 oranında devam etmiş ancak dış hat yolcu sayısı %15,5 oranında azalmıştır. Benzer şekilde, İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü tarafından Ocak – Kasım 2016 döneminde İstanbul Atatürk ve Sabiha Gökçen Havalimanları ve Haydarpaşa, Pendik, Zeytinburnu ve Karaköy Limanlarından alınan veriler uyarınca ana üssümüz İstanbul'a gelen turist sayısında bir önceki yılın aynı dönemine göre %26,4 oranında bir düşüş gerçekleşmiştir. Türkiye üzerinden transit seyahat gerçekleştiren yolcular dâhil uluslararası yolcu trafiğine yönelik bu değişim toplam yolcu sayısında 2003 yılından beri ilk kez pazarda gerilemeye yol açmıştır.

#### ***Şirket'in 2005 Yılı Sonrasında Pazar Payı Gelişimi***

Pegasus, 2005 yılı başında Esas Holding tarafından devralınmasının ardından iş modelini düşük maliyetli ağ taşıyıcısı (*low-cost network carrier*) olarak değiştirerek genç bir uçak filosuyla düşük fiyatlı ve zamanında kalkış performansı yüksek hizmet sunumuna odaklanmıştır.

Bu düşük maliyetli işletme stratejisinin başarıyla uygulanmasının sonucu olarak, hem yurt içi hem de yurt dışı hatlarda yürütülen faaliyetler hızlı bir şekilde artmış, 2007 ila 2016 yılları arasında Türkiye pazarının bileşik yıllık büyüme oranı %14 olarak gerçekleşirken Pegasus'un tarifeli yolcu sayısı ise %22'lik bileşik yıllık büyüme oranı ile artmıştır. Bu dönem içerisinde Pegasus, yolcu sayısı bazında Türkiye'nin en hızlı büyüyen havayolu olmanın yanı sıra 2011, 2012 ve 2013 yıllarında Official Airline Guide (OAG) verilerine göre Avrupa'nın koltuk kapasitesi itibarıyla en büyük 25 havayolu şirketi arasında yolcu sayısı olarak en hızlı büyüyen havayolu olmuştur.

2016 yılı içerisinde Pegasus'un taşımış olduğu toplam misafir sayısı 24,1 milyon olarak gerçekleşmiştir ve 2015 yılına göre toplam misafir sayısında 8,1% oranında bir artışa denk gelmektedir. Aynı dönemde Türkiye çıkışlı veya varışlı tüm uçuşlarda taşınan toplam yolcu sayısı DHMİ verilerine göre 174 milyon seviyesinde gerçekleşmiş ve 2015 yılına göre %4,1 oranında azalmıştır.

31 Aralık 2016 itibarıyla iç hatlarda 32 noktaya uçan Pegasus, 2015 yılına oranla toplam iç hat misafir sayısını 10,7% oranında arttırarak 15,3 milyon misafir sayısına ulaşmış ve %82,9 doluluk oranı yakalamıştır. Dış hatlarda ise 31 Aralık 2016 itibarıyla 40 ülkede 69 noktaya uçan Pegasus 2015 yılına oranla taşıdığı misafir sayısını %3,9 arttırarak 8,9 milyon misafir sayısına ulaşmış, doluluk oranı ise %72,1 olarak gerçekleşmiştir.

Aşağıdaki tablo Pegasus'un 2013 ila 2016 yılları arasında iç hat ve dış hat tarifeli yolcu taşımacılığı pazarındaki pazar payı gelişimini göstermektedir:

### Pegasus Pazar Payı Oranları (2013 – 2016)

	2013	2014	2015	2016
Yurt İçi	27%	28,00%	28,30%	29,80%
Yurt Dışı	9%	9,40%	9,80%	11,90%

*Kaynak: Pegasus, DHMİ yıllık verileri*

Taşınan yolcu ve pazar payında sürdürülen artışın yanı sıra Türkiye pazarına yönelik 2016 yılında yaşanan gelişmeler ve bu kapsamda ortaya çıkan jeopolitik riskler, yurt dışı seyahat ve turizm gelirlerinde düşüş, yurt içi büyüme hızında yavaşlama ve kurdan kaynaklanan riskteki artış dikkate alınarak Pegasus tarafından 2016 yılının ikinci yarısı itibarıyla “3C Eylem Planı” adı altında maliyet tabanı (CASK), likidite ve filo kapasitesine yönelik kapsamlı bir tedbir planını uygulamaya almıştır. Maliyetlerin yeniden gözden geçirilmesi, süreçlerin yalınlaştırılması, iş gücü optimizasyonu ve gelir yönetimine yönelik faaliyetler ile maliyet tabanında (CASK) iyileştirme sağlanmış, likiditeyi artırıcı ve azalan talebe bağlı olarak filo planlamasında iyileştirmeler içeren bir takım uygulamalar hayata geçirilmiş olup bu yöndeki çalışmalar 2017 yılında da sürdürülmektedir.

### ***Şirket'in Üretim Birimlerinin Nitelikleri, Satış Bilgileri, Verimlilik Oranları Hakkında Açıklamalar***

Şirketimizin 2016 yılı içerisindeki gelir getirici faaliyetleri, satışları ve verimliliğine ilişkin karşılaştırmalı verilere Faaliyet Raporumuzun (5/C) Bölümünde yer verilmektedir.

### **B- PEGASUS'UN İLGİLİ HESAP DÖNEMİNDE YAPMIŞ OLDUĞU YATIRIMLARA İLİŞKİN BİLGİLER**

31 Aralık 2016 itibarıyla Pegasus konsolide uçak filosuna ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır:

UÇAK TİPİ	MENZİL (KM)	UÇAK SAYISI			KOLTUK KAPASİTESİ			ORTALAMA FİLO YAŞI
		31.12.2016	31.12.2015	Artış (%)	31.12.2016	31.12.2015	Artış (%)	31.12.2016
Boeing B737-400	3.148	1	1	0%	168	168	0%	18,75
Boeing B737-800	4.360	60	57	5%	11.290	10.723	5%	6,48
Airbus A320CEO	3.300	12	9	33%	2.172	1.620	34%	2,84
Airbus A320NEO	3.700	9	0	-	1.674	-	-	0,18
TOPLAM		82	67	22%	15.304	12.511	22%	5,41

Pegasus, Temmuz 2012'de Airbus firmasına 57 adet A320neo ve 18 adet A321 neo tipi uçaktan oluşan 75 adedi kesin ve buna ilave 25 adedi opsiyonlu olacak şekilde toplam 100 adet yeni uçağı kapsayan bir sipariş vermiştir. 31 Aralık 2016 tarihi itibarı ile 9 adet A320NEO tipi uçak Pegasus filosuna katılmıştır. Pegasus, Temmuz 2016'da teslim aldığı ilk A320NEO uçağı ile Airbus A320NEO model uçaklarda kullanılan CFM-Leap serisi motorların dünyadaki ilk müşterisi olmuştur.

Teslimat tarihinde ödenecek olan teslimat tarihindeki tahmini fiyatları (fiyat ve ödeme koşulları hariç tutulmakla birlikte tahmini fiyat artışı ve uçak konfigürasyonundan kaynaklanan uyarlamalar dahil) baz alındığında, 2016 ila 2022 yılları arasında teslim edilecek olan Airbus siparişi için yapılması beklenen toplam yatırım harcamaları 31 Aralık 2016 itibarıyla yaklaşık 12 milyar ABD doları tutarında olup 75'i kesin 25'i opsiyonel toplam 100 uçaklık Airbus Siparişin tamamını kapsamaktadır.

2016 yılında teslim alınan toplam dokuz adet A320NEO tipi uçağın sekiz adedi banka ve benzeri finansman kuruluşlarından sağlanan kredi, bir adedi JOLCO (*Japanese Operating Lease with Call*

Option) finansman yöntemiyle Pegasus filosuna katılmış olup Şirket bilançosunda yer alan aktifler arasında muhasebeleştirilmiştir.

A320neo/A321neo kesin uçak siparişlerimizin teslimat takvimi şu şekildedir:

Uçak Tipi	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
A320neo	9	3	10	7	13	8	7
A321neo	-	-	-	7	0	5	6

(\* Pegasus'un Airbus'a vermiş olduğu sipariş kapsamında sahip olduğu 25 uçaklık opsiyonu kısmen veya tamamen kullanması durumunda, taraflar arasında teslimatların daha erken yapılmasına yönelik bir anlaşma olmaması durumunda teslimatlar 2022'den sonra başlayacaktır.

2016 yılında ayrıca Boeing firmasından beş adet yeni B737-800 NG tipi uçak alımına yönelik olarak bir satın alma sözleşmesi imzalanmıştır. Sipariş tarihi itibarıyla 2017 yılında teslimi öngörülen uçakların üç adedinin teslimi Boeing ile sağlanan mutabakat çerçevesinde 2018 yılına ertelenmiştir. Bu sipariş kapsamındaki yatırım harcamalarının teslimat tarihlerindeki tahmini liste fiyatları (fiyat ve ödeme koşulları hariç tutulmakla birlikte tahmini fiyat artışı ve uçak konfigürasyonundan kaynaklanan uyarlamalar göz önüne alınarak) baz alındığında yaklaşık 505 milyon Amerikan Dolarına karşılık gelmektedir.

### C- PEGASUS'TAKİ İÇ KONTROL SİSTEMİ VE İÇ DENETİM FAALİYETLERİ HAKKINDA BİLGİLER İLE YÖNETİM ORGANININ BU KONUDAKİ GÖRÜŞÜ

Pegasus iç denetim birimi ilk olarak Haziran 2006'da kurulmuş, Eylül 2010 itibarıyla İç Denetim Direktörlüğü olarak yapılandırılmıştır. İç Denetim Direktörlüğü hâlihazırda Denetim Komitesi'ne bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirketimizde yürütülen iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerine ilişkin bulgular İç Denetim Direktörlüğü tarafından Denetim Komitesi'ne iletilmekte, Komite tarafından belirlenen görüş ve öneriler düzenli olarak Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır. Bu kapsamda Denetim Komitesi, iç denetim faaliyetlerinin yeterli ve şeffaf bir şekilde yerine getirilmesinin sağlanması için gerekli her türlü tedbirin alınmasını sağlamaktadır.

17 Ağustos 2013 itibarıyla Denetim Komitesi Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetim düzenlemelerine uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmış olup İç Denetim Direktörlüğümüz faaliyetlerini Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitemizde erişime açık bulunan Denetim Komitesi Görev ve Çalışma Esaslarında belirtilen şekilde Denetim Komitesi'nce onaylanan İç Denetim Yönetmeliği çerçevesinde ve Komite tarafından onaylanan çalışma takvimine uygun olarak yürütmektedir.

31 Aralık 2016 itibarıyla Şirketimizin iç denetim birimi İç Denetim Direktörü, bir adet Kıdemli İç Denetim Uzmanı ve bir adet İç Denetim Uzmanından oluşmaktadır.

### D- PEGASUS'UN DOĞRUDAN VEYA DOLAYLI İŞTİRAKLERİ VE PAY ORANLARINA İLİŞKİN BİLGİLER

31 Aralık 2016 tarihi itibarıyla Şirketimizin doğrudan iştirak ve bağlı şirketlerine ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır. 31 Aralık 2016 itibarıyla Şirketimizin dolaylı iştiraki bulunmamaktadır.

Ticaret Unvanı	Uyruğu / Faaliyet Konusu	Çıkarılmış Sermaye	Nominal Ortaklık Payı	Ortaklık Oranı	Pegasus ile İlişkisinin Niteliği
Air Manas Air Company LLC ("Air Manas")	Kırgızistan / Tarifeli ve tarifersiz hava taşımacılığı	12.425.000 KGS	6.088.250 KGS	%49,00	Bağlı Ortaklık

IHY İzmir Havayolları A.Ş. ("IzAir")	T.C. / Tarifeli ve tarifesiz hava taşımacılığı	59.500.000 TL	41.125.000 TL	%69,12	Bağlı Ortaklık
Pegasus Havacılık Teknolojileri ve Ticaret A.Ş. ("PHT")	T.C/ Simülatörle Eğitim	100.000TL	100.000TL	%100	Bağlı Ortaklık
Pegasus Uçuş Eğitim Merkezi A.Ş. ("PUEM")	T.C. / Simülatör ile uçuş eğitim hizmetleri	200.000 TL	98.800 TL	%49,40	İştirak
Hitit Bilgisayar Hizmetleri A.Ş. ("Hitit Bilgisayar")	T.C/ Bilişim Sistemleri Çözümleri	200.000 TL	100.000 TL	%50,00	İştirak

Pegasus Havacılık Teknolojileri ve Ticaret A.Ş. ("PHT"), Şirketimizin %100 oranında bağlı ortaklığı olarak sentetik uçuş eğitim cihazları servis ve eğitim hizmetleri alanında faaliyet göstermek üzere 13 Mayıs 2016 tarihinde kurularak faaliyete geçmiştir.

Şirketimiz, 26.03.2015 ve 04.04.2016 tarihli özel durum açıklamaları ile duyurulan işlem neticesinde sahip olduğu alım hakkı uyarınca iştiraki Hitit Bilgisayar Hizmetleri Anonim Şirketi ("Hitit Bilgisayar") sermayesinin %10'unu temsil eden (B) Grubu nama yazılı payları 1.500.000 ABD Doları alım bedeli mukabilinde Hitit Bilgisayar'ın diğer pay sahiplerinden 30.05.2016 tarihinde iktisap etmiştir. İşlem neticesinde Şirketin Hitit Bilgisayar'daki pay sahipliği oranı %50'ye yükselmiştir.

#### **E- PEGASUS'UN İKTİSAP ETTİĞİ KENDİ PAYLARINA İLİŞKİN BİLGİLER**

2016 yılı içerisinde Şirketimizin iktisap etmiş olduğu kendine ait pay bulunmamaktadır.

Yönetim Kurulumuzun 20 Kasım 2013 tarih ve 403 sayılı kararıyla kabul edilen ve Yatırımcı İlişkileri internet sitemizde yer alan "Pegasus Pay Geri Alım Politikası" uyarınca Şirketimizin kendi paylarını iktisabı veya rehin almasına yönelik işlemleri yürürlükteki mevzuata uygun olarak gerçekleştirilir ve konuyla ilgili gelişmelerden kamuoyunun bilgilendirilmesi esastır. "Pegasus Pay Geri Alım Politikası" metni Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitemizde yer almaktadır.

#### **F- HESAP DÖNEMİ İÇERİSİNDE YAPILAN ÖZEL DENETİM VE KAMU DENETİMİNE İLİŞKİN AÇIKLAMALAR**

2016 yılında pay sahiplerimizin Şirketimizle ilgili herhangi bir özel denetim talebi bulunmamaktadır.

2016 yılı içerisinde Şirketimiz faaliyetleri ile ilgili olarak Ulaştırma, Haberleşme ve Denizcilik Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından faaliyetleri kapsamında teknik ve operasyonel uyum, çalışma mevzuatı, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'ndaki faaliyetlerin çevre mevzuatına uyumuna ilişkin planlı ve ani denetlemeler gerçekleştirilmiştir. Şirketimizin faaliyetleri bunun dışında yurt içinde ve yurt dışında yetkilendirilmiş çeşitli kamu kurumları tarafından düzenli veya münferit olarak inceleme konusu olabilmektedir. Söz konusu denetim ve incelemeler sonucunda 2016 yılında Şirketimiz aleyhine toplam 535.267 TL tutarında para cezası uygulanmıştır.

## **G- PEGASUS ALEYHİNE AÇILAN VE ŞİRKETİN MALİ DURUMUNU VE FAALİYETLERİNİ ETKİLEYEBİLECEK NİTELİKTEKİ DAVALAR VE OLASI SONUÇLARI HAKKINDA BİLGİLER**

Şirketimiz veya konsolide bağlı şirketleri aleyhine açılan ve Şirketimizin mali durumunu ve faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyebilecek, özellikle Şirketimizin ana faaliyet konusu kapsamındaki tarifeli ve tarifersiz yolcu taşımacılığı faaliyetini etkileyecek nitelikte bir dava bulunmamaktadır. 31 Aralık 2016 tarihi itibarıyla Şirketimizin davalı sıfatıyla taraf olduğu uyuşmazlıklardan kaynaklanan risk toplamı ve buna ilişkin Şirketimizce ayrılan karşılıklar ile Şirketimiz tarafından herhangi bir karşılık konusu yapılmamakla birlikte uyuşmazlık konusu tutar veya olası sonuçları nedeniyle aleyhe sonuçlanması durumunda Şirketimizin mali durumu ve iştirak payları üzerinde etkisi olabileceği öngörülen hukuki uyuşmazlıklar ile ilgili bilgi 1 Ocak 2016 – 31 Aralık 2016 Hesap Dönemine Ait Konsolide Finansal Tabloların 15 numaralı dipnotunda yer almaktadır. Söz konusu finansal tablolar Yatırımcı İlişkileri internet sitemizde yer almaktadır.

## **H- MEVZUAT HÜKÜMLERİNE AYKIRI UYGULAMALAR NEDENİYLE ŞİRKET VE YÖNETİM ORGANI ÜYELERİ HAKKINDA UYGULANAN İDARİ VEYA ADLİ YAPTIRIMLARA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR**

Faaliyet Raporunun (4/F) Bölümünde belirtilenler haricinde 2016 yılında mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle Şirketimiz ve Yönetim Kurulu üyelerimiz hakkında uygulanan herhangi bir idari veya adli yaptırım bulunmamaktadır.

## **I- GEÇMİŞ DÖNEMDE BELİRLENEN HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞI, GENEL KURUL KARARLARININ YERİNE GETİRİLİP GETİRİLMEDİĞİ, HEDEFLERE ULAŞILMAMIŞSA VEYA KARARLAR YERİNE GETİRİLMEMİŞSE GEREKÇELERİNE İLİŞKİN BİLGİLER VE DEĞERLENDİRMELER**

Şirketimizin 2016 yılı içerisinde yerine getirmediği bir Genel Kurul kararı bulunmamaktadır. Şirketimizin 2016 yılına ait faaliyet sonuçları 13 Nisan 2013 tarihinde ilan edilen pay izahnamesi ile duyurmuş olduğu ve dönemsel olarak pay sahipleri ile paylaşılan stratejik hedefler doğrultusunda gerçekleşmiştir. Bu kapsamda Şirketimizin yurt içinde ve hedef olarak belirlediği yurt dışı coğrafyada uçuş gerçekleştirdiği uçuş noktası sayısını artırmış ve toplam yolcu sayısı artışı 31 Aralık 2016 itibarıyla bir önceki yıla oranla yüzde 8,1 olarak gerçekleşmiştir. Şirketimiz ayrıca, aynı dönem itibarıyla stratejik hedeflerine paralel olarak filoda yer alan uçak sayısı, uçak kullanım performansı ve yan hizmetlerden elde edilen gelirlerde de büyümesini sürdürmüş ve 31 Aralık 2016 tarihi itibarıyla yolcu başına yan gelirini 33,82 TL olarak gerçekleştirmiştir.

Bağlı şirketlerimizden Air Manas 2016 yılı içerisinde uçuş ağına Rusya ve Çin Halk Cumhuriyeti'nde iki nokta daha eklemiştir.

## **J- YIL İÇERİSİNDE OLAĞANÜSTÜ GENEL KURUL TOPLANTISI YAPILMIŞSA TOPLANTININ TARİHİ, TOPLANTIDA ALINAN KARARLAR VE BUNA İLİŞKİN YAPILAN İŞLEMLER DE DÂHİL OLMAK ÜZERE OLAĞANÜSTÜ GENEL KURULA İLİŞKİN BİLGİLER**

Şirketimiz tarafından 2016 yılında 11 Kasım 2016 tarihine Olağanüstü Genel Kurul toplantısı gerçekleştirilmiştir olup aşağıdaki kararlar alınmıştır. Şirketimizin 11 Kasım 2016 tarihinde yapılan Olağanüstü Genel Kurul Toplantısında alınan kararlar İstanbul Ticaret Sicili Müdürlüğü tarafından 28.11.2016 tarihinde tescil edilmiştir.

1. Yönetim Kurulu tarafından Kurumsal Yönetim Komitesinin önerisi üzerine Yönetim Kurulu üyeliğine aday gösterilen Birleşik Krallık vatandaşı Stephen Mark GRIFFITHS 2016 yılına ilişkin Olağan Genel Kurul Toplantısına kadar görev yapmak üzere Yönetim Kurulu üyesi olarak görevlendirilmiştir.
2. 7 Nisan 2016 Olağan Genel Kurul Toplantısında bir yıl süreyle göreve getirilen Yönetim Kurulu üyesi Conor John McCARTHY'nin 14 Temmuz 2016 tarihli istifası üzerine aynı tarihli Yönetim Kurulu kararıyla kalan görev süresini tamamlayıncaya kadar görev yapmak üzere Hatice Zeynep Bodur OKYAY'ın görevlendirilmesi onaylanmıştır.
3. İcrada görevli olmayan Yönetim Kurulu üyeleri Sertaç HAYBAT, Hatice Zeynep Bodur OKYAY ve Stephen Mark GRIFFITHS'e görevleri süresince katıldıkları her bir Yönetim Kurulu toplantısı için kendilerine ödenecek huzur hakkı brüt 12.000€ olarak belirlenmiştir. Ayrıca belirtilen üyelerin 7 Nisan 2016 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısında alınan karara uygun olarak Yönetim Kurulu tarafından oluşturulan Komitelerde üstlenecekleri her bir Başkanlık görevi için yıllık brüt 10.000€ ve her bir Üyelik görevi için yıllık brüt 5.000€ ödenmesine karar verilmiştir.
4. Sertaç HAYBAT, Hatice Zeynep Bodur OKYAY ve Stephen Mark GRIFFITHS'in her birine Türk Ticaret Kanunu'nun 395 ve 396'ncı maddeleri kapsamına giren işlemlerde bulunabilmeleri için yetki verilmesine oyçokluğu ile karar verilmiştir.
5. Yönetim Kurulumuzun 11 Ekim 2016 tarih ve 556 sayılı kararıyla "Pegasus Bağış ve Yardım Politikası"nda önerilen değişiklikler kabul edilmiştir.

#### **K- ŞİRKETİN YIL İÇİNDE YAPMIŞ OLDUĞU BAĞIŞ VE YARDIMLAR İLE SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ ÇERÇEVESİNDE YAPILAN HARCAMALARA İLİŞKİN BİLGİLER**

Şirketimiz bağış, yardım ve sosyal sorumluluk alanındaki faaliyetlerini 2016 yılında da "Pegasus Bağış ve Yardım Politikası" ile "Pegasus Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası" çerçevesinde sürdürmektedir. Belirtilen politika metinleri Pegasus Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitesi üzerinden tüm menfaat sahiplerinin erişimine açık tutulmaktadır.

7 Nisan 2016 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısında Şirket tarafından 2016 yılı içerisinde yapılabilecek bağış ve yardımlar için üst limit pay sahipleri tarafından 5.000.000 TL olarak belirlenmiştir. 11 Kasım 2016 tarihli Olağanüstü Genel Kurul Toplantısında "Pegasus Bağış ve Yardım Politikası" tadil edilmiş ve Şirketin eğitim, sağlık ve faaliyet konusunun yanı sıra toplumsal dayanışma amacıyla bağış ve yardım yapmasına imkân sağlanmıştır.

Pegasus tarafından 2016 yılında gerçekleştirilen bağış ve yardımlar 1.814.555 TL seviyesinde gerçekleşmiştir. Belirtilen rakam haricinde Pegasus tarafından sürdürülen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kapsamında topluma fayda sağlamaya yönelik çeşitli projeler uygulamaya alınmıştır. Bu kapsamda yer alan kişilere yönelik taşıma ve uçuş eğitimi hizmetleri sağlanmıştır.

**L- TÜRK TİCARET KANUNU'NUN ŞİRKETLER TOPLULUĞU HÜKÜMLERİ ÇERÇEVESİNDE HÂKİM ŞİRKETLE, HÂKİM ŞİRKETE BAĞLI BİR ŞİRKETLE, HÂKİM ŞİRKETİN YÖNLENDİRMESİYLE ONUN YA DA ONA BAĞLI BİR ŞİRKETİN YAYARINA YAPTIĞI HUKUKİ İŞLEMLER VE GEÇMİŞ FAALİYET YILINDA HÂKİM ŞİRKETİN YA DA ONA BAĞLI BİR ŞİRKETİN YARARINA ALINAN VEYA ALINMASINDAN KAÇINILAN TÜM DİĞER ÖNLEMLER; BURADA BAHSEDİLEN HUKUKİ İŞLEMİN YAPILDIĞI VEYA**

## **ÖNLEMİN ALINDIĞI VEYA ALINMASINDAN KAÇINILDIĞI ANDA KENDİLERİNCE BİLİLEN HÂL VE ŞARTLARA GÖRE; HER BİR HUKUKİ İŞLEMDE UYGUN BİR KARŞI EDİM SAĞLANIP SAĞLANMADIĞI VE ALINAN VEYA ALINMASINDAN KAÇINILAN ÖNLEMİN ŞİRKETİ ZARARA UĞRATIP UĞRATMADIĞI**

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 199'uncu maddesi hükümleri uyarınca Şirketimiz Yönetim Kurulu, faaliyet yılının ilk üç ayı içinde, geçmiş faaliyet yılında Şirketimizin hâkim ortağı Esas Holding ve hâkim ortağına bağlı şirketlerle ilişkileri hakkında bir rapor düzenlemek ve bu raporun sonuç kısmına Faaliyet Raporunda yer vermekle yükümlüdür.

Şirketimiz Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan 6 Mart 2017 tarihli raporda "*Şirketin hâkim şirket konumundaki Esas Holding ve bağlı şirketleri ile 1 Ocak 2016 – 31 Aralık 2016 döneminde yapmış olduğu tüm hukuki işlemlerde, işlemin yapıldığı veya önlemin alındığı veya alınmasından kaçınıldığı anda tarafımızca bilinen hal ve şartlara göre, her bir işlemde uygun bir karşı edimin sağlandığı ve şirketi zarara uğratabilecek alınan veya alınmasından kaçınılan herhangi bir önlem bulunmadığı ve bu çerçevede denkleştirmeyi gerektirecek herhangi bir işlem veya önlemin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır*" denilmektedir.

Şirketimizin ilişkili taraflarıyla yapmış olduğu işlemler hakkında bilgi 1 Ocak 2016 – 31 Aralık 2016 Hesap Dönemine Ait Konsolide Finansal Tabloların 5 numaralı dipnotunda yer almaktadır. Söz konusu finansal tablolar Yatırımcı İlişkileri internet sitemizde yer almaktadır.

### **5-FİNANSAL DURUM**

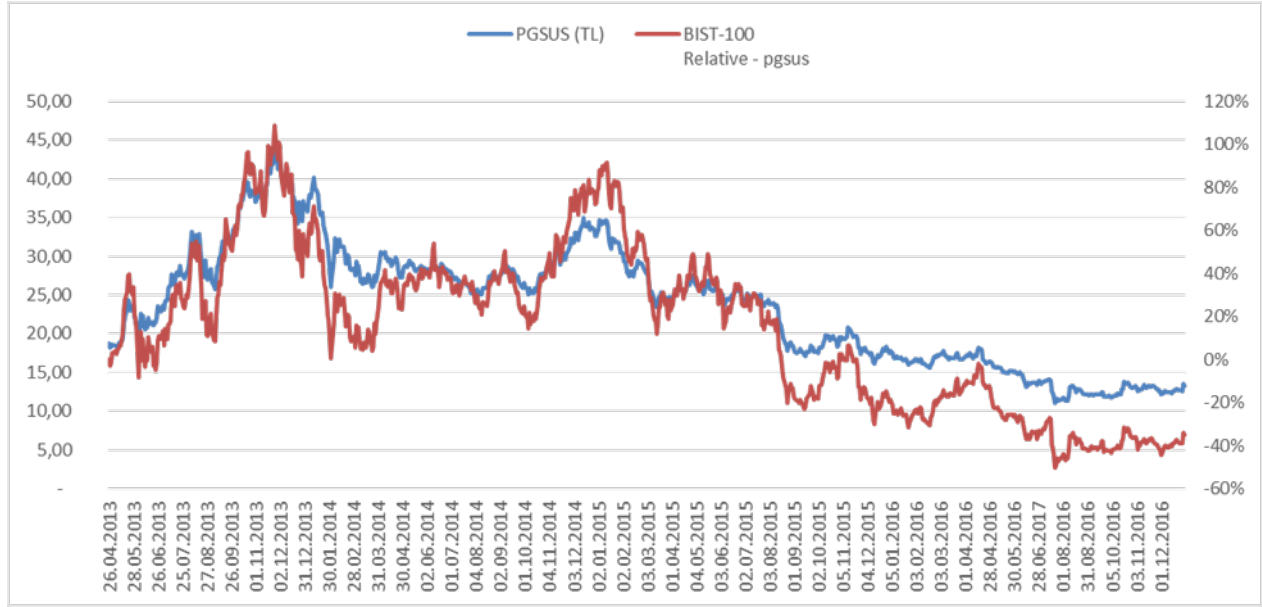
#### **A- PEGASUS PAY BİLGİLERİ**

Pegasus payları 26 Nisan 2013 tarihinde Borsa İstanbul'da halka arz fiyatı olan 18,40 TL'den işlem görmeye başlamıştır. 31 Aralık 2016 itibarıyla Pegasus'un dâhil olduğu endeksler ve Pegasus pay bilgileri aşağıdaki gibidir:

İhraççı Adı	: PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
İşlem Gördüğü Borsalar	: BORSA İSTANBUL (BIST)
Dâhil Olduğu Pazar	: YILDIZ PAZAR
Dâhil Olduğu Endeksler	: BIST HİZMETLER / BIST İSTANBUL/ BIST TÜM / BIST TÜM-100 / BIST-50 / BIST ULAŞTIRMA / BIST YILDIZ / BISTKYUR / BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
BIST Kodu	: PGSUS
Bloomberg Kodu	: PGSUS.TI
Reuters Kodu	: PGSUS.IS

26 Nisan 2013 ila 31 Aralık 2016 arasındaki dönemde Pegasus pay performansının BIST-100 endeksinin performansı ile karşılaştırmalı grafiği aşağıda yer almaktadır:





Pegasus paylarının fiyatı halka arz edilen payların borsada işlem gördüğü ilk gün olan 26 Nisan 2013 tarihinde 18,75 TL'den kapanmış, 31 Aralık 2016 tarihindeki kapanış fiyatı ise 14,15 TL olarak gerçekleşmiştir. 26 Nisan 2013 – 31 Aralık 2016 döneminde Pegasus paylarının ulaştığı en düşük değer 11,10 TL (21 Temmuz 2016), en yüksek değer ise 43,50 TL (25 Kasım 2013) olarak gerçekleşmiştir.

## **B- FİNANSAL DURUMA VE FAALİYET SONUÇLARINA İLİŞKİN YÖNETİM ORGANININ ANALİZİ VE DEĞERLENDİRMESİ, PLANLANAN FAALİYETLERİN GERÇEKLEŞME DERECESESİ, BEKLENEN STRATEJİK HEDEFLER KARŞISINDA ŞİRKETİN STRATEJİK DURUMU**

31 Aralık 2016 itibarıyla Pegasus, taşıdığı yolcu sayısı bakımından Türkiye'nin ikinci büyük havayoludur. Şirketimizin 13 Nisan 2013 tarihinde ilan edilen pay izahnamesi ile (sayfa 64 - 66) duyurmuş olduğu stratejik hedefler çerçevesinde 2016 yılı faaliyet performansı Faaliyet Raporumuzun (4/I) ve (5/C) Bölümlerinde gösterilmektedir.

## **C- GEÇMİŞ YILLARLA KARŞILAŞTIRMALI OLARAK ŞİRKETİN YIL İÇİNDEKİ SATIŞLARI, VERİMLİLİĞİ, GELİR OLUŞTURMA KAPASİTESİ, KÂRLILIĞI VE BORÇ/ÖZKAYNAK ORANI İLE ŞİRKET FAALİYETLERİNİN SONUÇLARI HAKKINDA FİKİR VERECEK DİĞER HUSUSLARA İLİŞKİN BİLGİLER VE İLERİYE DÖNÜK BEKLENTİLER**

Pegasus'un 1 Ocak 2016 – 31 Aralık 2016 dönemine ilişkin operasyonel ve mali sonuçları ile bir önceki yıla göre değişim oranları aşağıdaki tablolarda ifade edilmektedir:

		Ocak-Aralık 2016	Ocak-Aralık 2015	Yıllık Değişim	
<b>Toplam</b>	<b>Misafir sayısı</b>	24,14	22,34	8,1%	
	Konma	166.691	152.213	9,5%	
	Koltuk sayısı (milyon)	30,73	28,26	8,7%	
	Doluluk Oranı	78,6%	79,0%	-0,48%	pp
	ASK (m km) <sup>(1)</sup>	30.510	27.969	9,1%	

	Konma başına Misafir	145	147	-1,3%	
	Ortalama günlük uçak kullanımı (Blok Saat) <sup>(3)</sup>	12,0	12,5	-4,2%	
<b>İç Hatlar</b>	<b>Misafir sayısı</b>	15,29	13,81	10,7%	
	Konma	98.857	90.010	9,8%	
	Koltuk sayısı (milyon)	18,45	16,86	9,4%	
	Doluluk Oranı	82,9%	81,9%	0,93%	pp
	ASK (m km)	11.141	9.899	12,5%	
	Konma başına Misafir	155	153	0,8%	
<b>Dış Hatlar<sup>(2)</sup></b>	<b>Misafir sayısı</b>	8,85	8,52	3,9%	
	Konma	67.834	62.203	9,1%	
	Koltuk sayısı (milyon)	12,28	11,40	7,7%	
	Doluluk Oranı	72,1%	74,8%	-2,66%	pp
	ASK (milyon km)	19.369	18.070	7,2%	
	Konma başına Misafir	131	137	-4,7%	

<sup>(1)</sup> Arz edilen koltuk kilometre anlamındadır ve belirli bir dönem içinde yolculara arz edilen koltukların sayısı ile bu koltukların uçtuğu kilometre sayısının çarpımı sonucu bulunan rakama eşittir

<sup>(2)</sup> Charter operasyonel sonuçlarını da kapsamaktadır

<sup>(3)</sup> Bir uçağın kalktığı andan indiği ana kadar geçen saat sayısı anlamında olup taksi süresini de kapsamaktadır

<b>Özet Bilanço (bin Türk Lirası)</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2015</b>	<b>Yıllık Değişim</b>
Dönen varlıklar	1.459.826	1.833.732	-20%
Duran varlıklar	4.158.192	2.264.365	84%
Toplam varlıklar	5.618.018	4.098.097	37%
Kısa vadeli yükümlülükler	1.038.827	991.846	5%
Uzun vadeli yükümlülükler	3.009.870	1.653.520	82%
Özkaynaklar	1.569.321	1.452.732	8%

<b>Özet Konsolide Gelir Tablosu (bin Türk Lirası)</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2015</b>	<b>Yıllık Değişim</b>
Hasılat	3.707.471	3.488.271	6%
Brüt kâr	196.169	433.287	-55%
Esas faaliyet (zararı)/kârı	-105.955	269.357	-139%
Finansman geliri/(gideri) öncesi faaliyet zararı	-77.514	289.586	-127%
Vergi öncesi (zarar)/kâr	-143.670	182.379	-179%
Dönem (zararı)/kârı	-136.183	111.864	-222%
Pay başına kayıp/kazanç	-0,0013	0,0011	-218%

<b>Finansal Durumdaki Değişiklikler (bin Türk Lirası)</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2015</b>	<b>Yıllık Değişim</b>
Nakit ve nakit benzerleri	692.271	954.974	-28%
Finansal borçlar	2.676.566	1.415.437	89%
Net borç pozisyonu <sup>(1)</sup>	1.984.295	460.463	331%

<sup>(1)</sup> Net borç pozisyonu = Finansal borçlar - Nakit ve nakit benzerleri

#### **D- PEGASUS'UN FİNANSMAN KAYNAKLARI VE ÇIKARILMIŞ BULUNAN SERMAYE PİYASASI ARAÇLARININ NİTELİĞİ VE TUTARI**

Şirketimizin Boeing ve Airbus siparişleri kapsamında finansal kiralama yoluyla filosuna dâhil ettiği uçakların satın alma fiyatının yaklaşık %85'i için çeşitli bankalardan temin edilen krediler yoluyla finansman sağlanmaktadır. 31 Aralık 2016 itibarıyla, Şirketimiz filosunda bulunan finansal kiralama yoluyla temin edilmiş 33 adet uçağın finansmanı için kullanılmış olan kredilerin bakiyesi 2.603.745.525 TL'dir.

Ayrıca, 31 Aralık 2016 itibarıyla, Şirketimiz ve bağlı ortaklıklarının çeşitli yerli ve yabancı bankalar nezdinde bulunan kredi limitleri kapsamında nakdi TL kredisi bulunmayıp, 622.650.144 TL tutarında gayrinakdi kredi kullanılmıştır. Kredi limitleri açık kredi şeklinde olup, genellikle 12 ila 24 ay arası vadeyle kullanılabilir. Şirket, kısa vadeli ek finansmana ihtiyaç duyduğu takdirde yeni kredi hadlerinden yararlanabileceğine inanmaktadır.

#### **E- ŞİRKETİN SERMAYESİNİN KARŞILIKSIZ KALIP KALMADIĞINA VEYA BORCA BATIK OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN TESPİT VE YÖNETİM ORGANI DEĞERLENDİRMELERİ**

31 Aralık 2016 tarihi itibarıyla Pegasus'un 102.272.000 TL tutarındaki çıkarılmış sermayenin karşılığının korunduğu ve Pegasus'un borca batıklığının söz konusu olmadığı tespit edilmiştir.

#### **F- VARSA ŞİRKETİN FİNANSAL YAPISINI İYİLEŞTİRMEK İÇİN ALINMASI DÜŞÜNÜLEN ÖNLEMLER**

31 Aralık 2016 tarihi itibarıyla Şirketimiz özkaynakları 1.569.321.345 TL seviyesindedir. Bununla birlikte Faaliyet Raporumuzun (4/A) Bölümünde 2016 yılında Türkiye pazarına yönelik olarak yaşanan gelişmeler ve bu kapsamda ortaya çıkan jeopolitik riskler, yurt dışı seyahat ve turizm gelirlerinde düşüş, yurt içi büyüme hızında yavaşlama ve kurdan kaynaklanan riskteki artış dikkate alınarak, 2016 yılının ikinci yarısı itibarıyla "3C Eylem Planı" adı altında maliyet tabanı (CASK), likidite ve filo kapasitesine yönelik kapsamlı bir tedbir planını uygulamaya alınmıştır. Maliyetlerin yeniden gözden geçirilmesi, süreçlerin yalınlaştırılması, iş gücü optimizasyonu ve gelir yönetimine yönelik faaliyetler ile maliyet tabanında (CASK) iyileştirme sağlanmış, likiditeyi artırıcı ve azalan talebe bağlı olarak filo planlamasında iyileştirmeler içeren bir takım uygulamalar hayata geçirilmiş olup bu yöndeki çalışmalar 2017 yılında da sürdürülmektedir.

#### **G- KÂR PAYI DAĞITIM POLİTİKASINA İLİŞKİN BİLGİLER VE KÂR DAĞITIMI YAPILMAYACAKSA GEREKÇESİ İLE DAĞITILMAYAN KÂRIN NASIL KULLANILACAĞINA İLİŞKİN ÖNERİ**

"Pegasus Kâr Dağıtım Politikası" 20 Kasım 2013 tarih ve 403 sayılı Yönetim Kurulu kararıyla kabul edilmiş olup Yatırımcı ilişkileri internet sitemizde yayımlanmıştır. "Pegasus Kâr Dağıtım Politikası" mevzuat hükümleri gereği 31 Mart 2014 yılında düzenlenen olağan Genel Kurul toplantısında katılan pay sahiplerince oybirliği ile kabul edilerek yürürlüğe girmiştir.

Genel Kurul tarafından onaylanan "Pegasus Kâr Dağıtım Politikası" şu esasları içermektedir:

- Şirketimizce kârın dağıtımına ilişkin temel esaslar Ana Sözleşmemizin 21'inci maddesinde detaylı olarak belirtilmiştir.
- Bu çerçevede, herhangi bir mali yıla ilişkin olarak net dönem kârından varsa geçmiş yıl zararlarının düşülmesinden sonra dağıtılabilir kâr bulunması durumunda Şirketimizin hedeflerine yönelik olarak büyümesi ve finansman ihtiyaçları da göz önünde

bulundurularak dağıtılacak kâr payının nakden ödenmesi veya sermayeye eklenmesi ve bu suretle ihraç edilecek payların bedelsiz olarak ortaklara dağıtılması veya her iki yöntemin belirli oranlarda birlikte kullanılması şeklinde gerçekleştirilmesi ve dağıtım işlemlerinin mevzuatta öngörülen yasal sürelerde tamamlanması konularında karar vermeye Şirketimiz Genel Kurulu yetkilidir.

- Kârın dağıtımına ilişkin teklif yukarıdaki ihtiyaçlar çerçevesinde yapılan değerlendirme neticesinde Şirketimizin yıllık olağan Genel Kurul toplantısında görüşülmek üzere Yönetim Kurulu kararı ile Şirketimiz pay sahiplerinin incelemesine sunulur. Yönetim Kurulu, kâr payı dağıtımını yapılamadığı hâllerde kârın neden dağıtılamadığı ve dağıtılamayan kârın nerede kullanılacağına ilişkin bilgiyi Genel Kurulda pay sahiplerinin bilgisine sunar.
- Kâr payı hakkına ve kâr payı dağıtımına ilişkin duyurular konusunda 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu'nca belirlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin ilgili hükümlerine uyulur.

Şirketimiz 2016 yılını Türkiye Finansal Raporlama Standartları ve 213 sayılı Vergi Usul Kanunu hükümlerine göre hazırlanan yasal kayıtlar uyarınca sırasıyla 134.182.998 TL ve 507.558.400,75 TL tutarında net dönem zararı elde ettiğinden 2016 yılı için dağıtılabılır kâr oluşmamıştır.

Şirketimiz Ana Sözleşmesinde kâr payı hakkına ilişkin herhangi bir imtiyaz bulunmamaktadır.

## **6- RİSKLER VE YÖNETİM ORGANININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **A- PEGASUS'UN ÖNGÖRÜLEN RİSKLERE KARŞI UYGULAYACAĞI RİSK YÖNETİM POLİTİKASINA İLİŞKİN BİLGİLER**

Yönetim Kurulumuz Pegasus'un risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla Şirketimizin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözetmekle sorumludur.

Yönetim Kurulu Komitesi olarak kurulmuş olan Riskin Erken Saptanması Komitesi Yönetim Kuruluna Pegasus'un varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve teşhis edilen risklerin yönetilmesi konularında destek vermektedir.

Riskin Erken Saptanması Komitesi Şirket genelinde risklerin teşhis ve gözetiminden sorumlu olarak faaliyet gösterirken belirli alanlara ilişkin risklerin gözetimi hususunda diğer Yönetim Kurulu Komiteleri ve Genel Müdürlük bünyesinde görev yapan ilgili birimler ile koordinasyon içinde çalışmaktadır. Bu kapsamda Şirketimizin finansal raporlama ve iç kontrol mekanizmalarına ilişkin riskler Denetim Komitesi, Şirketimiz üst düzey yöneticileri ile Yönetim Kurulu üyelerine ilişkin insan kaynakları konuları ile ilgili riskler Kurumsal Yönetim Komitesi ve uçuş emniyetine ilişkin risklerin gözetimi Emniyet Komitesi ile işbirliği içinde sürdürülmektedir.

Şirketimizin faaliyetlerinden dolayı maruz kaldığı temel risk alanları, bu risklerin düzenli takibinden sorumlu operasyonel birimler ve risk ölçümünde esas alınacak gösterge ve araçlar Komite tarafından belirlenmektedir. Risk alanları bu çerçevede düzenli aralıklarla gözden geçirilmekte, yeniden değerlendirilmekte ve faaliyetlere önemli etkisi olabileceği öngörülen hususlar ve risklere yönelik olarak Şirket tarafından alınan tedbirler Komite değerlendirmesine sunulmaktadır. Komite

tarafından gözden geçirilen risk değerlendirmesi, Komite'nin tespit ve önerileri ile birlikte her iki ayda bir Yönetim Kurulu'na iletilmektedir.

## **B- RİSKİN ERKEN SAPTANMASI KOMİTESİ'NİN ÇALIŞMALARINA VE RAPORLARINA İLİŞKİN BİLGİLER**

Şirketimiz Riskin Erken Saptanması Komitesi 17 Ağustos 2013 tarih ve 392 sayılı Yönetim Kurulu kararı ile oluşturulmuş olup biri başkan üç üyeden müteşekkildir. Komitenin Yönetim Kurulumuzca kabul edilen görev ve çalışma esasları aynı tarih ve sayılı karar ile belirlenerek yürürlüğe konmuş ve kamuya duyurulmuştur. 2016 yılında Komite başkanlığına bağımsız Yönetim Kurulu üyemiz Sayın Saad Hassan HAMMAD tarafından yürütülmüş, Yönetim Kurulu üyelerimizden Sayın Sertaç HAYBAT ile Sayın İnan TANRIÖVER Komitede üye olarak görev yapmıştır.

Görev ve çalışma esasları uyarınca Komite, üyelerinin çoğunluğunun mevcudiyetiyle toplanır ve oyçokluğu ile karar alır. Komite'nin yılda en az dört kere toplanması öngörülmektedir. Komite toplantılarının, zamanlama olarak mümkün olduğu ölçüde Yönetim Kurulu toplantıları ile uyumlu olarak, yapılması planlanan her bir Yönetim Kurulu toplantısı öncesinde gerçekleştirilmesi öngörülmekle birlikte zorunlu hallerde Komite başkanı veya Yönetim Kurulu başkanı Komiteyi toplantıya çağırabilir. Bu doğrultuda Şirketimiz Riskin Erken Saptanması Komitesi 2016 yılında 15 Mart, 11 Mayıs, 26 Temmuz, 13 Ekim ve 29 Kasım tarihlerinde beş adet toplantı gerçekleştirmiştir. 2016 yılsonuna ilişkin risk değerlendirme toplantısı ise 31 Ocak 2017 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

Komite, Görev ve Çalışma Esasları ile öngörülen görevleri ile ilgili konularda çalışmalarda bulunmuş, bu kapsamda Şirketimizin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, hukuki ve diğer konulara ilişkin temel risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi konusunda ana prensipler ve takip mekanizmaları oluşturulmuş ve bunların uygulanmasını gözetmiştir. Riskin Erken Saptanması Komitesi, faaliyetleri ile ilgili olarak Türk Ticaret Kanunu'nun 378'inci maddesi hükümlerine uygun olarak Yönetim Kurulumuza iki ayda bir çalışmaları ve değerlendirmeleri ile ilgili bilgilendirmede bulunmuştur

## **C- SATIŞLAR, VERİMLİLİK, GELİR YARATMA KAPASİTESİ, KÂRLILIK, BORÇ/ÖZKAYNAK ORANI VE BENZERİ KONULARDA İLERİYE DÖNÜK RİSKLER**

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

## **7- DİĞER HUSUSLAR**

### **A- FAALİYET YILININ SONA ERMESİNDEN SONRA ŞİRKETTE MEYDANA GELEN VE ORTAKLARIN, ALACAKLILARIN VE DİĞER İLGİLİ KİŞİ VE KURULUŞLARIN HAKLARINI ETKİLEYEBİLECEK NİTELİKTEKİ ÖZEL ÖNEM TAŞIYAN OLAYLARA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR**

11 Kasım 2016 tarihli Olağanüstü Genel Kurul Toplantısında icrada görevli olmayan Yönetim Kurulu üyesi olarak göreve getirilen Birleşik Krallık vatandaşı Sayın Stephen Mark GRIFFITHS'in II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca aranan bağımsızlık şartlarını karşıladığı tespit edilmiş ve ilgili Tebliğ hükümleri doğrultusunda Sermaye Piyasası Kurulu'nun görüşü talep edilmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun 9 Ocak 2017 tarihli yazısı ile Sayın Stephen Mark GRIFFITHS hakkında herhangi bir olumsuz görüş bildirilmemesine karar verildiği hususu Şirketimize iletilmiştir.

1 Ocak 2017 tarihi itibarıyla Ilgar ALPTEKİN Şirketin bağlı ortaklığı Air Manas Air Company LLC şirketi Genel Müdürlüğü görevinden ayrılmış olup aynı tarih itibarıyla Talgat NURBAEV göreve getirilmiştir.

17 Şubat 2017 tarihi itibarıyla Saad Hassan HAMMAD Kurumsal Yönetim Komitesi Komite Başkanlığı görevinden ayrılmış olup, Stephen Mark GRIFFITHS Yönetim Kurulu tarafından aynı tarih itibarıyla Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı olarak görevlendirilmiştir.

## **B- FİNANSAL TABLOLARDA YER ALMAYAN ANCAK İLGİLİLER İÇİN FAYDALI OLACAK DİĞER HUSUSLAR VE İLAVE BİLGİLER**

Yoktur.

## **8- FAALİYET RAPORU SORUMLULUK BEYANI**

### **SERMAYE PİYASASI KURULU'NUN II-14.1 SAYILI TEBLİĞİ'NİN 9. MADDESİ GEREĞİNCE HAZIRLANAN SORUMLULUK BEYANI**

Yönetim Kurulumuzun 6 Mart 2017 tarih ve 576 sayılı Kararı ile onaylanan ve 01.01.2016 – 31.12.2016 dönemine ait, Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-14.1 sayılı Tebliği doğrultusunda hazırlanan bağımsız denetim incelemesinden geçmiş konsolide finansal tablolarımız ile Yönetim Kurulu yıllık faaliyet raporumuz ekte sunulmuştur.

Şirketimizce hazırlanan dipnotları ile birlikte Konsolide Bilanço, Gelir Tablosu, Nakit Akım Tablosu, Öz Sermaye Değişim Tablosu ve Yıllık Faaliyet Raporu'nun, SPK düzenlemeleri doğrultusunda:

- a) Tarafımızca incelendiğini,
- b) Şirketimizdeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, önemli konularda gerçeğe aykırı bir açıklama ya da açıklamanın yapıldığı tarih itibarıyla yanıltıcı olması sonucunu doğurabilecek herhangi bir eksiklik içermediğini,
- c) Şirketimizdeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, ilişkin olduğu dönem itibarıyla yürürlükteki finansal raporlama standartlarına göre hazırlanmış finansal tabloların konsolidasyon kapsamındakilerle birlikte Şirketimizin aktifleri, pasifleri, finansal durumu ve kâr ve zararı ile ilgili gerçeği dürüst bir biçimde yansıttığını ve faaliyet raporunun işin gelişimi ve performansını ve konsolidasyon kapsamındakilerle birlikte Şirketimizin finansal durumunu, karşı karşıya olunan önemli riskler ve belirsizliklerle birlikte dürüstçe yansıttığını,

bilgilerinize sunar, yapılan açıklamadan dolayı sorumlu olduğumuzu beyan ederiz.

Saygılarımızla;

**Mehmet Cem KOZLU**  
Denetim Komitesi Başkanı ve  
Yönetim Kurulu Üyesi

**Saad Hassan HAMMAD**  
Denetim Komitesi ve  
Yönetim Kurulu Üyesi

**Serhan ULGA**  
Mali İşlerden Sorumlu Genel  
Müdür Yardımcısı

**PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI ANONİM ŞİRKETİ**  
**KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM RAPORU**

**BÖLÜM I - KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM BEYANI**

31 Aralık 2016 tarihi itibarıyla sona eren faaliyet döneminde Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri Pegasus tarafından aşağıdaki açıklamalar doğrultusunda uygulanmıştır.

Şirketimiz paylarının Nisan 2013'te halka arzı sonrasında Sermaye Piyasası Kurulu'nca belirlenen uygulanması zorunlu olan ve olmayan Kurumsal Yönetim İlkelerine en kısa sürede ve en geniş ölçüde uyumun sağlanması için çalışmalar başlamış ve Şirketimiz Yönetim Kurulu ve Kurumsal Yönetim Komitesi gözetiminde sürdürülmüştür. Şirketimiz paylarının ilk halka arzının gerçekleştiği yıl içerisinde uygulanması zorunlu Kurumsal Yönetim İlkelerine tam uyum sağlanırken, uygulanması zorunlu olmayan ilkelere de önemli ölçüde uyum sağlanmıştır. Şirketimiz paylarının ilk halka arzını gerçekleştirdiği 2013 yılı içerisinde Kurumsal Yönetim İlkelerine uygunluğunun derecelendirmesi için Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. tarafından gerçekleştirilen çalışma neticesinde Şirketimizin Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum derecelendirme notu 31 Aralık 2013 tarihi itibarıyla 10 üzerinden 8,13 olarak belirlenmiş ve Şirketimiz halka açıldığı ilk yıl içinde bağımsız derecelendirme sürecini tamamlayan ilk halka açık şirket olmuştur.

Kurumsal yönetim uyumumuzun takip eden dönemde gerçekleştirilen yeniden değerlendirmelerine ilişkin (10 puan üzerinden verilen) uyum derecelendirme notları aşağıda belirtilmiştir:

Rapor Tarihi	Kapsam	Kurumsal Yönetim Uyum Notu
3 Mart 2014	Sermaye Piyasası Kurulu'nun II.17-1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği ile Kurumsal Yönetim İlkelerine getirilen değişiklikler çerçevesinde yeniden gözden geçirme	8,07
24 Ekim 2014	Yıllık yeniden değerlendirme	8,77
29 Eylül 2015	Yıllık yeniden değerlendirme	9,03
29 Ağustos 2016	Yıllık yeniden değerlendirme	9,17

Pegasus 2014 yılından itibaren BIST Kurumsal Yönetim Endeksine dâhil edilmiş olup, Kurumsal Yönetim alanındaki iç ve dış gelişmeleri sürekli gözden geçirmeyi ve kurumsal yönetim uygulamalarını daha ileri bir seviyeye getirmeyi hedeflemektedir. Şirketimiz, 2016 yılı içerisinde Kurumsal Yönetim İlkelerinin daha etkin uygulanması kapsamında Yönetim Kurulunun işleyişi, kurumsal politika ve uygulamalar ve menfaat sahiplerinin Şirketin stratejik planlama süreçlerine etkin katılımında yapılan iyileştirmeler ile pay sahipleri ve menfaat sahipleri ile ilişkilerinde iyileştirmeler sağlamıştır. Pegasus, ayrıca 2016 yılında kurumsal yönetim de dâhil sürdürülebilirliğe ilişkin uygulamaları da dikkate alan BIST Sürdürülebilirlik Endeksine de dâhil edilmiştir.

31 Aralık 2016 tarihi itibarıyla Şirketimizce tam uyum sağlanmadığı tespit edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri ise aşağıdaki gibidir:

- Azınlık hakları, Ana Sözleşmemiz ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara tanınmamış, azınlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilmemiştir.
- Pegasus Yönetim Kurulu için özeleştirisi ve performans değerlendirilmesi yapılması çerçevesinde üyelerin ödüllendirme ve azledilmesi uygulaması henüz bulunmamaktadır.

- Yönetim kurulu üyelerine ödenen huzur hakkı ve komite görevleri ile bağlantılı ücretler kişi bazında açıklanmakla birlikte idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler ve sağlanan diğer menfaatler kişi bazında açıklanmamaktadır.

Şirketimiz, kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi için mevcut uygulamalarda bir değişiklik ihtiyacı olup olmadığını düzenli olarak gözden geçirerek çalışmalarını Kurumsal Yönetim Komitesi gözetiminde sürdürmektedir. Bu kapsamda Şirketimizin mevcut Yönetim Kurulu performans değerlendirme süreçleri daha etkin bir işleyiş kazandırılması ve bireysel performans ölçümü için bir araç olarak kullanılması amacıyla 2015 yılında yenilenerek komite ve bireysel seviyede değerlendirmeye de imkân veren bir yapıya kavuşmuştur. 2016 yılında Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür performansının Yönetim Kurulu tarafından değerlendirilmesi için yeni imkânlar oluşturulmuş olup, ayrıca yeni üyelerin seçiminde farklı adaylar arasından değerlendirme yapılarak aday gösterme ve seçim süreçlerinin Kurumsal Yönetim İlkelerinde öngörülen sisteme uygun olarak gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. Diğer yandan Şirketimizce azınlık haklarının sermayenin yirmide birinden daha düşük oranda pay sahiplerine tanınmamış veya kapsamının genişletilmemiş olmasının asgari yasal gerekliliklerin karşılanması nedeniyle herhangi bir çıkar çatışması oluşmadığı değerlendirilmektedir. Son olarak 2016 yılı için Şirketimiz, Yönetim kurulu üyeleri ile Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarına verilen ücretler ve sağlanan diğer menfaatleri konsolide bazda açıklamaya devam etme kararı almış olup, mevcut uygulamanın BIST Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan şirketler arasındaki uygulamalar ile uyumlu olduğu görülmüştür.

## **BÖLÜM II - PAY SAHİPLERİ**

### **2.1. YATIRIMCI İLİŞKİLERİ BÖLÜMÜ**

Şirketimizde pay sahipleri ile ilişkiler Finans Genel Müdür Yardımcılığı bünyesinde görev yapan Yatırımcı İlişkileri Müdürü tarafından yürütülmektedir. Pay sahipleri ile ilişkiler ile ilgili Şirketimiz sorumlu yöneticilerine ilişkin bilgi aşağıda yer almaktadır:

Serhan ULGA

Finans Genel Müdür Yardımcısı

Verda Beste TAŞAR

Yatırımcı İlişkileri Müdürü

Telefon : +90 216 560 7580

Faks : +90 216 560 8087

E-posta : [pegasusyatirimciiliskileri@flypgs.com](mailto:pegasusyatirimciiliskileri@flypgs.com)

İnternet Sitesi : <http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/>

Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği" hükümleri uyarınca Yatırımcı İlişkileri Bölümü yöneticisi ve Kurumsal Yönetim Komitesi üyesi olarak görev yapmakta olan Verda Beste TAŞAR, Kurumsal Yönetim Derecelendirme ve Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3 Lisansına sahip olup, doğrudan Finans Genel Müdür Yardımcısına bağlı olarak tam zamanlı görev yapmaktadır.

Yatırımcı İlişkileri Müdürü çalışmaları ile ilgili olarak Şirketimiz Yönetim Kurulu ve Kurumsal Yönetim Komitesine düzenli olarak raporlama yapmakta olup 2016 yılında 17 Mart, 11 Mayıs, 21 Ağustos, 15 Aralık tarihlerinde Kurumsal Yönetim Komitesine ve aynı tarihlerde ayrıca Yönetim Kuruluna raporunu iletmiştir.



Dönem içinde pay sahiplerinin yaptığı başvuru ve sorulara herhangi bir ayırım yapılmaksızın telefon, e-posta veya birebir görüşmeler yoluyla cevap verilmiştir. Bu kapsamda 2016 yılı içerisinde telefon ve e-posta yoluyla 500'ün üzerinde bilgi talebi cevaplanmış, bireysel ve kurumsal yatırımcılar ile 211 adet birebir toplantı yoluyla bilgilendirme yapılmış, yurt dışında yerleşik kurumsal yatırımcılara bilgi vermek amacıyla New York, Londra, Boston, Varşova ve Prag şehirlerinde toplam 150 adet yatırımcı toplantısına katılım sağlanmıştır.

## **2.2. PAY SAHİPLERİNİN BİLGİ EDİNME HAKLARININ KULLANIMI**

Pay sahiplerimizin Pegasus tarafından yasal düzenlemelerle uyumlu olacak şekilde bilgilendirilmesine ilişkin esaslar ile pay sahiplerinin ne şekilde, hangi sıklıkta ve hangi yollardan bilgilendirileceğine ilişkin detaylı bilgi "**Pegasus Bilgilendirme Politikası**"nda yer almaktadır. Güncel Pegasus Bilgilendirme Politikası metni Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitemizde pay sahiplerimizin bilgisine sunulmaktadır.

2016 yılında pay sahiplerimiz tarafından Şirketimize iletilen ve yukarıda *Bölüm II - Pay Sahipleri; 2.1. Yatırımcı İlişkileri Bölümü* başlığı altında belirtilen başvuru ve sorular yasal düzenlemeler ve Pegasus Bilgilendirme Politikası çerçevesinde karşılanmış olup 2016 yılında belirtilenler dışında Şirketimize ulaşan herhangi bir bilgi talebi veya özel denetçi tayin talebi olmamıştır.

Pay sahiplerimizin 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'ndan doğan özel denetçi atanması talep etme hakkı bulunmakta ve bu yasal hak Şirketimiz Ana Sözleşmesinin 16'ncı maddesinde tanınmaktadır.

## **2.3. GENEL KURUL TOPLANTILARI**

Pay sahipleri Genel Kurulu 2015 yılına ilişkin Olağan Genel Kurul toplantısının yanı sıra 2016 yılı içerisinde bir defa da olağanüstü olarak toplanmış ve yıl içerisinde toplam iki adet Genel Kurul toplantısı düzenlenmiştir.

2015 yılına ilişkin Olağan Genel Kurul toplantısı 7 Nisan 2016 tarihinde saat 10:00'da, Pendik Green Park Hotel, Kaynarca Mahallesi, Erol Kaya Caddesi No: 204 Pendik, İstanbul adresinde, T.C. İstanbul Valiliği Ticaret İl Müdürlüğü'nün 6 Nisan 2016 tarihli yazısıyla görevlendirilen T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Temsilcisi Sayın Sabri KÖSE'nin gözetiminde yapılmıştır.

Toplantıya ait davet kanun ve Ana Sözleşmede öngörüldüğü gibi ve gündemi de içerir şekilde, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nin 14 Mart 2016 tarih ve 9031 sayılı nüshasının 142 ve 143'üncü sayfalarında ve Kurumsal İnternet Sitemizde, Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda ve Elektronik Genel Kurul Sistemi'nde ilân edilmek suretiyle süresi içinde yapılmıştır. Sermaye Piyasası Kanunu'nun 29'uncu maddesinin ikinci fıkrası istisnası kapsamına girmeyen paylar ile ilgili olarak pay sahiplerine yazılı bildirim gereğince yapılmıştır.

Şirketin toplam 102.272.000 TL sermayesine tekabül eden 102.272.000 adet paydan 874.892 TL sermayeye karşılık gelen 874.892 adet pay asaleten, 69.113.898 TL sermayeye karşılık gelen 69.113.898 adet pay temsilen toplantıda hazır bulunarak gerek kanun gerek Ana Sözleşmede öngörülen asgari toplantı nisabı sağlanmıştır. Şirket Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ali İsmail SABANCI ve Genel Müdürü Sayın Mehmet Tevfik NANE ve Bağımsız Denetim Kuruluşu adına Sayın Cem TOVİL toplantıda hazır bulunmuşlardır.

Olağan Genel Kurul toplantısında pay sahiplerinin Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim ilkelerinin kadın yönetim kurulu üyesi bulundurmaya ilişkin esaslarına Şirketin uyumu hakkındaki sorusu toplantıda yanıtlanmıştır. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ali İsmail SABANCI tarafından cevaben 2016 yılı içerisinde Yönetim Kuruluna en az bir üye daha katılmasının

öngörüldüğü ve eşit adaylar arasında Kadın Yönetim Kurulu üye adaylarına öncelik verilmesinin planlandığını belirtmiştir.

Toplantı gündemi ile ilgili olarak pay sahipleri tarafından Şirkete herhangi bir talep ileilmemiştir.

2016 yılında düzenlenen Olağan Genel Kurul Toplantısında alınan kararlara ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır:

Toplantı Tarihi	Alınan Kararlar
7 Nisan 2016 (Olağan)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2015 yılı faaliyetlerine ilişkin olarak Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan yıllık Faaliyet Raporu, Denetçi Raporu ve Finansal Tabloların onaylanması</li><li>• Yönetim Kurulu üyelerinin 2015 yılı faaliyetlerinden ötürü ayrı ayrı ibra edilmeleri</li><li>• 2015 yılı faaliyet kârının olağanüstü yedekler hesabına aktarılması</li><li>• Şirket Ana Sözleşmesinin 10. maddesinde Yönetim Kurulu azami üye sayısı ve 11. maddesinde Yönetim Kurulu yetkilerine ilişkin önerilen değişikliklerin onaylanması</li><li>• Yönetim Kurulu üyelerinin bir yıl süreyle seçimi ve Yönetim Kurulu üyelerinin ücret ve huzur haklarının belirlenmesi <sup>(1)</sup></li><li>• Yönetim Kurulu üyelerinin Türk Ticaret Kanunu'nun 395 ve 396'ncı maddeleri kapsamındaki işlemler için yetkilendirilmeleri <sup>(2)</sup></li><li>• 2016 faaliyet yılı için Türk Ticaret Kanunu'nun 399'uncu maddesi uyarınca bağımsız denetleme kuruluşunun seçimi</li><li>• 2016 yılında Şirket tarafından yapılabilecek bağış ve yardımlar için üst limit belirlenmesi</li></ul>

<sup>(1)</sup> Daha fazla bilgi için 2015 yılına ilişkin Faaliyet Raporunun (1/F) ve (2) numaralı Bölümlerine bakınız

<sup>(2)</sup> Daha fazla bilgi için 2015 yılına ilişkin Faaliyet Raporunun (1/G) numaralı Bölümüne bakınız

2016 yılı içerisinde gerçekleştirilen Olağanüstü Genel Kurul toplantısı 11 Kasım 2016 tarihinde saat 10:00'da, Aeropark, Yenişehir Mahallesi, Osmanlı Bulvarı No: 11/A Kurtköy 34912 Pendik İstanbul adresindeki şirket merkezinde, T.C. İstanbul Valiliği Ticaret İl Müdürlüğü'nün 10 Kasım 2016 tarihli yazısıyla görevlendirilen T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Temsilcisi Sayın Feyyaz BAL'ın gözetiminde yapılmıştır.

Toplantıya ait davet kanun ve Ana Sözleşmede öngörüldüğü gibi ve gündemi de içerir şekilde, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nin 20 Ekim 2016 tarih ve 9180 sayılı nüshasının 638'inci sayfasında ve Kurumsal İnternet Sitemizde, Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda ve Elektronik Genel Kurul Sistemi'nde ilân edilmek suretiyle süresi içinde yapılmıştır. Sermaye Piyasası Kanunu'nun 29'uncu maddesinin ikinci fıkrası istisnası kapsamına girmeyen paylar ile ilgili olarak pay sahiplerine yazılı bildirim gereğince yapılmıştır.

Şirketin toplam 102.272.000 TL sermayesine tekabül eden 102.272.000 adet paydan 5 TL sermayeye karşılık gelen 5 adet pay asaleten, 65.783.773 TL sermayeye karşılık gelen 65.783.773 adet pay temsilen toplantıda hazır bulunarak gerek kanun gerek Ana Sözleşmede öngörülen asgari toplantı nisabı sağlanmıştır. Şirket Yönetim Kurulu Başkan Vekili Sayın Hüseyin Çağatay ÖZDOĞRU ve Genel Müdürü Sayın Mehmet Tefik NANE ve Bağımsız Denetim Kuruluşu adına Sayın Cem TOVİL toplantıda hazır bulunmuşlardır.

Şirketimiz pay sahipleri tarafından 14 Temmuz 2016 ilâ 4 Ağustos 2016 tarihlerinde Şirketimizin düzenleyeceği ilk Genel Kurul toplantısında gündeme madde eklenmesine yönelik talepler Şirketimiz Yönetim Kurulu tarafından uygun görülmemiştir. Gündeme eklenmesi kabul edilmeyen talepler ile bu taleplerin kabul edilmemesine ilişkin sebepler aşağıda belirtilen şekilde Genel Kurul Bilgilendirme Notunda pay sahiplerine duyurulmuştur.

**1 NO'LU TALEP:** "Hatalı jet yakıtı hedge kontratları yüzünden şirkette oluşan yüksek meblağlardaki türev zararlarında sorumluluğu bulunan şirket yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri Hüseyin Çağatay ÖZDOĞRU, Sertaç HAYBAT, Serhan ULGA'nın görevden alınması ve haklarında TTK'nın 553. ve 555. maddesi çerçevesinde şirket olarak sorumluluk/tazminat davası açılması hakkında karar alınması."

**RED GEREKÇELERİ:**

- (a) Şirketimizin jet yakıtı ve kur risklerinin yönetiminin Ağustos 2011'den bu yana Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen risk yönetim politikaları çerçevesinde gerçekleştirildiği ve bu süre içerisinde gerçekleştirilen riskten korunma (*hedge*) işlemlerinin Yönetim Kurulu tarafından belirlenen politikalar ile uyumlu olduğu;
- (b) Şirketimizin Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen politikaları uyarınca uyguladığı program gereği Şirketin 12 aylık yakıt ihtiyacının %60'ına kadarının ve Şirketin 12 aylık A.B.D. Doları ihtiyacının tamamına kadarının riskten korunma (*hedge*) işlemlerine konu edilebileceğinin ve fiili olarak gerçekleştirilen işlemlerin seviyesi ve mali sonuçlar üzerindeki etkilerinin Şirketimizin paylarının halka arzı kapsamında ilân ettiği izahnamede ve devam eden dönemde yayımlanan tüm finansal raporlarda, yatırımcı toplantılarında ve internet sitesi üzerinden pay sahiplerimiz ile paylaşıldığı;
- (c) Şirketimizin jet yakıtı fiyatı ve döviz kurlarında meydana gelen değişimlerden kaynaklanan risklerden olumsuz etkilenebileceğinin, Şirketimiz tarafından sürdürülen riskten korunma (*hedge*) işlemleri için Yönetim Kurulumuzun kabul etmiş olduğu politikaların içeriğinin ve bu politikaların jet yakıt fiyatı ve döviz kurlarındaki değişimler nedeniyle Şirketin maruz kalacağı riskleri ve zararları bertaraf etmek için yeterli olamayabileceğinin Şirketimiz paylarının halka arzında yayımlanan izahnamenin "Risk Faktörleri" başlığı altında ilk üç risk unsuru olarak yatırımcılar ile paylaşıldığı;
- (d) Son iki yıl içerisinde akaryakıt fiyatlarında yaşanan düşüş (*Brent* petrolün varil fiyatı 20 Haziran 2014 itibarıyla 115 A.B.D. Doları seviyelerinden 20 Ocak 2016 itibarıyla 28 A.B.D. Doları seviyelerine düşmüştür) nedeniyle jet yakıtına yönelik riskten korunma (*hedging*) uygulaması yürüten tüm hava taşıyıcılarının olumsuz etkilendiği ve Şirketin riskten korunma (*hedging*) uygulamasının sektör uygulamaları ile karşılaştırılabilir olduğu, bu hususların 31 Mart 2015 tarihinde düzenlenen Olağan Genel Kurul Toplantısında pay sahipleri tarafından iletilen sorular çerçevesinde görüşüldüğü ve devam eden dönemde yayımlanan finansal raporlar kapsamında pay sahiplerimize detaylı olarak izah edildiği;
- (e) Hüseyin Çağatay ÖZDOĞRU'nun riskten korunma (*hedge*) işlemleri ile ilgili icrai herhangi bir görev üstlenmediği, diğer yandan hâlihazırda Şirkette Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmakta olan Serhan ULGA'nın görevden alınmasının 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 375'inci maddesi uyarınca Yönetim Kurulu'nun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkilerinden olduğu;
- (f) 2005 yılı ve sonrasında Şirketimizin büyümesinde ve elde ettiği başarılarında önemli katkıları bulunan Yönetim Kurulu üyelerimiz ve Yöneticilerimizin görevden alınmalarının Şirketimiz ve pay sahiplerimizin menfaatleri doğrultusunda bir tasarruf olarak kabul edilemeyeceği;
- (g) Belirtilen nedenlerle söz konusu işlemler nedeniyle 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 553. ve 555. maddeleri uyarınca sorumluluk doğuran bir kusur oluşmadığı gerekçeleriyle kabul edilmemesine karar verilmiştir.

**2 NO'LU TALEP:** "20.11.2013 tarih ve 403 sayılı Yönetim Kurulu kararı ile pay geri alım politikası yürürlüğe girmiş olmasına rağmen Yönetim Kurulunun pay geri alım politikasını icra etmeyerek karar tarihinden 14.07.2016 tarihine kadar Şirket hisselerinin Borsa İstanbul'da %65'e yakın ciddi oranda değer kaybına duysuz kalmasının, bu nedenle halka açık paydaşların korunmayarak zarara uğratılmasının gerekçesi hakkında Genel Kurula bilgi verilmesi."

**RED GEREKÇELERİ:**

- (a) Yönetim Kurulu tarafından 20 Kasım 2013 tarihinde kabul edilen "**Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Pay Geri Alım Politikası**" çerçevesinde Şirketimizin kendi paylarını geri alımı yönündeki seçeneğin ihtiyaçlar doğrultusunda Yönetim Kurulumuz tarafından değerlendirildiği;
- (b) Şirketimizin yukarıda belirtilen Pay Geri Alım Politikası uyarınca veya başka bir şekilde kendi paylarını geri almaya yönelik herhangi bir taahhütte bulunmadığı;
- (c) 2013 yılısonundan itibaren payları Borsa İstanbul'da işlem gören ve BIST-30 endeksine dâhil edilen havacılık sektöründe faaliyet gösteren diğer şirket paylarında değer kaybı yaşandığı ve uygulamaya konulmuş herhangi bir pay geri alım işlemi bulunmadığının da dikkate alındığı;
- (d) Şirketimiz paylarının Borsa İstanbul'daki işlem değeri performansının ve pay değeri performansının artırılması için yürütülen faaliyetlerin ve alınan tedbirlerin Kurumsal Yönetim Komitesi ve Yönetim Kurulu tarafından düzenli olarak gözden geçirildiği;
- (e) Bu kapsamda Şirketimiz paylarının değerini, fiyatını veya yatırımcıların yatırım kararlarını etkileyebilecek nitelikte kamuya açıklanmamış bir husus bulunmadığı ve Şirketimiz paylarının Borsa İstanbul'daki işlem değerinin ilgili piyasadaki arz-talep dengesine göre oluştuğu;
- (f) Şirketin devam eden yatırımları, bu kapsamda ileriye yönelik taahhütleri ve özellikle 2016 yılında uluslararası yolcu talebinde gerçekleşen düşüş ve bunun Şirketimizin nakit kaynakları üzerindeki olumsuz etkisi dikkate alındığında mevcut Şirket kaynaklarının kendi paylarını geri alıma yönelik kullanılmasının Şirketimiz ve pay sahiplerimizin menfaatleri doğrultusunda bir tasarruf olarak kabul edilemeyeceği gerekçeleriyle kabul edilmemesine karar verilmiştir.

**3 NO'LU TALEP:** "Şirket'in paylarının Borsa İstanbul'da işlem değerinin 2013 yılındaki halka arz değerinin ciddi oranda altına düşmüş olması nedeniyle SPK'nın 22.1 sayılı Geri Alınan Paylar Tebliği kapsamında ortaklık tarafından şirket paylarının Borsa'dan geri alınması hakkında karar alınması."

**RED GEREKÇESİ:** Şirketin devam eden yatırımları, bu kapsamda ileriye yönelik taahhütleri ve özellikle 2016 yılında uluslararası yolcu talebinde gerçekleşen düşüş ve bunun Şirketimizin nakit kaynakları üzerindeki olumsuz etkisi dikkate alındığında mevcut Şirket kaynaklarının kendi paylarını geri alıma yönelik kullanılmasının Şirketimiz ve pay sahiplerimizin menfaatleri doğrultusunda bir tasarruf olarak kabul edilemeyeceği gerekçesiyle kabul edilmemesine karar verilmiştir.

11 Kasım 2016 tarihli Olağanüstü Genel Kurul toplantısında pay sahiplerinden Sayın Mehmet Sabri KURT tarafından iletilen Şirket paylarının borsa fiyatında yaşanan düşüşü ile bağlantılı olarak Şirket yönetimi tarafından diğer bazı şirketlerin uygulamakta olduğu pay geri alım programlarına benzer bir plan olup olmadığı hakkındaki soru toplantıda yanıtlanmıştır. Şirket Genel Müdürü Sayın Mehmet NANE tarafından, bu konuda karar yetkisinin Pay Sahipleri Genel

Kurulu ve Yönetim Kurulu'nda olduğu ancak bu konuda alınmış herhangi bir karar olmaması nedeniyle konunun gündemde olmadığı ifade edilmiştir.

2016 yılında düzenlenen Olağanüstü Genel Kurul Toplantısında alınan kararlara ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır:

Toplantı Tarihi	Alınan Kararlar
11 Kasım 2016 (Olağanüstü)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetim Kurulu üyesi Sayın Conor John McCARTHY'nin istifası üzerine Türk Ticaret Kanunu'nun 363'üncü maddesi uyarınca yerine görev süresini tamamlamak üzere Sayın Hatice Zeynep Bodur OKYAY'ın adaylığının onaylanması</li><li>• Yönetim Kurulu üyeliğine aday gösterilen Stephen Mark GRIFFITHS'in adaylığının onaylanması</li><li>• Huzur hakkı belirlenmemiş icrada görevli olmayan Yönetim Kurulu üyelerinin ücretleri ile huzur hakkı, ikramiye ve prim gibi haklarının belirlenmesi</li><li>• 7 Nisan 2016 tarihinden sonra görevlendirilen Yönetim Kurulu üyelerine Türk Ticaret Kanunu'nun 395 ve 396'ncı maddeleri kapsamında şirketle işlem yapma ve şirketle rekabet etme konularında izin verilmesi</li><li>• "Pegasus Bağış ve Yardım Politikası" ile ilgili Yönetim Kurulu tarafından önerilen değişikliklerin onaylanması</li></ul>

7 Nisan 2016 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısı ve 11 Kasım 2016 tarihli Olağanüstü Genel Kurul toplantısında yönetilen sorular, cevapları ile birlikte Kurumsal İnternet Sitemizde, Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda ve Elektronik Genel Kurul Sistemi'nde tüm menfaat sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

Söz konusu Genel Kurul toplantılarına ilişkin gündem, hazır bulunan pay sahipleri listeleri ve toplantı tutanakları Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitemizde erişime açık tutulmaktadır.

2016 yılı içerisinde Yönetim Kurulunda karar alınabilmesi için Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğunun olumlu oyunun arandığı ve olumsuz oy vermeleri nedeniyle Genel Kurul toplantısı gündemine alınan herhangi bir işlem bulunmamaktadır.

Şirketimiz tarafından 2016 yılı içerisinde gerçekleştirilen bağış ve yardım tutarı hakkında 7 Nisan 2016 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısında pay sahipleri bilgilendirilmiş, 11 Kasım 2016 tarihinde yapılmış olan Olağanüstü Genel Kurul toplantısında Pegasus Bağış ve Yardım Politikasında Yönetim Kurulu tarafından teklif edilen değişiklikler onaylanmıştır. Bu değişiklikler kapsamında Şirketin eğitim, sağlık ve faaliyet konusu ile ilgili faaliyet gösterenlerin yanı sıra toplumsal dayanışma amacıyla faaliyet gösteren kişi, dernek, vakıf, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurum ve kuruluşlarına da bağış ve yardım yapabilme imkânı sağlanmıştır.

#### **2.4. OY HAKLARI VE AZLIK HAKLARI**

Pegasus tarafından ihraç edilmiş oyda imtiyazlı pay veya Pegasus'un tarafı olduğu herhangi bir karşılıklı iştirak ilişkisi bulunmamaktadır. Pegasus tarafından Şirket çıkarılmış sermayesinin en az %5'ini temsil eden azınlık pay sahiplerinin yasal haklarını kullanmasını zorlaştıracak herhangi bir uygulamada bulunulmama ile birlikte söz konusu yasal azınlık hakları, Ana Sözleşmemiz ile sermayenin %5'inden daha düşük bir orana sahip olanlara tanınmamış, azınlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilmemiştir.

## 2.5. KÂR PAYI HAKKI

"Pegasus Kâr Dağıtım Politikası" 20 Kasım 2013 tarih ve 403 sayılı Yönetim Kurulu kararıyla kabul edilmiş olup Yatırımcı İlişkileri internet sitemizde yayımlanmıştır. Pegasus Kâr Dağıtım Politikası mevzuat hükümleri gereği 31 Mart 2014 tarihinde düzenlenen Olağan Genel Kurul Toplantısında pay sahiplerinin görüşüne sunulmuş ve katılan pay sahiplerince oybirliğiyle onaylanarak yürürlüğe girmiştir.

Genel Kurul tarafından onaylanan Pegasus Kâr Dağıtım Politikası şu esasları içermektedir:

- Şirketimizce kârın dağıtımına ilişkin temel esaslar Ana Sözleşmemizin 21'inci maddesinde detaylı olarak belirtilmiştir.
- Bu çerçevede, herhangi bir mali yıla ilişkin olarak net dönem kârından varsa geçmiş yıl zararlarının düşülmesinden sonra dağıtılabılır kâr bulunması durumunda Şirketimizin hedeflerine yönelik olarak büyümesi ve finansman ihtiyaçları da göz önünde bulundurularak dağıtılacak kâr payının nakden ödenmesi veya sermayeye eklenmesi ve bu suretle ihraç edilecek payların bedelsiz olarak ortaklara dağıtılması veya her iki yöntemin belirli oranlarda birlikte kullanılması şeklinde gerçekleştirilmesi ve dağıtım işlemlerinin mevzuatta öngörülen yasal sürelerde tamamlanması konularında karar vermeye Şirketimiz Genel Kurulu yetkilidir.
- Kârın dağıtımına ilişkin teklif yukarıdaki ihtiyaçlar çerçevesinde yapılan değerlendirme neticesinde Şirketimizin yıllık olağan Genel Kurul toplantısında görüşülmek üzere Yönetim Kurulu kararı ile Şirketimiz pay sahiplerinin incelemesine sunulur. Yönetim Kurulu, kâr payı dağıtımını yapılamadığı hâllerde kârın neden dağıtılamadığı ve dağıtılamayan kârın nerede kullanılacağına ilişkin bilgiyi Genel Kurulda pay sahiplerinin bilgisine sunar.
- Kâr payı hakkına ve kâr payı dağıtımına ilişkin duyurular konusunda 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu'nca belirlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin ilgili hükümlerine uyulur.

7 Nisan 2016 tarihinde düzenlenen Olağan Genel Kurul Toplantısında, Şirketin büyüme stratejisi doğrultusunda faaliyetlerinin ve bu kapsamda özellikle filo ve uçuş ağının genişletilmesine yönelik yatırımlar ile güçlü nakit pozisyonunun muhafazası ve uzun vadeli yatırım değerini gerçekleştirme amacı gözetilerek döneme ait dağıtılabılır net kârın olağanüstü yedekler hesabına aktarılmasına karar verilmiştir.

Şirketimiz Ana Sözleşmesinde kâr payı hakkına ilişkin herhangi bir imtiyaz bulunmamaktadır.

## 2.6. PAYLARIN DEVRİ

6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun 137'nci maddesinin 3'üncü fıkrası hükmüyle uyumlu olarak Borsa İstanbul'da işlem görmekte olan Pegasus paylarının devrine ilişkin Şirket Ana Sözleşmesinde herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır.

Ana Sözleşmemizin payların devrine ilişkin 7'nci maddesi ile Yönetim Kurulumuz borsada işlem görmeyen Pegasus payları için Şirketimiz faaliyetlerinin 2902 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu kapsamında faaliyetlerini sürdürebilmesinin temini amacıyla devir işlemlerini belirli hâllerde onaylamama yetkisini haizdir. Söz konusu kısıtlama ancak Pegasus paylarının en az %50'sinin Türk vatandaşı olmayan kişilerin elinde bulunduğu hâllerde geçerli olabilecektir.

## BÖLÜM III - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

### 3.1. PEGASUS İNTERNET SİTESİ VE İÇERİĞİ

Pegasus Kurumsal İnternet Sitesi (<http://www.flypgs.com>) ve Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitesini (<http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com>) etkin bir şekilde kullanmaktadır.

Pay sahiplerimizin bilgilendirilmesi ile ilgili tüm hususlara Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitemizde yer verilmekte olup söz konusu bilgiler hem Türkçe hem de İngilizce olarak (<http://www.pegasusinvestorrelations.com/en/default.aspx>) paylaşılmaktadır.

Yukarıdakilere ek olarak 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ve ilgili ikincil düzenlemelerde yer alan hükümler uyarınca "**Bilgi Toplumu Hizmetleri**" kapsamında internet sitesinde bulundurulması gereken bilgi ve belgelere Yatırımcı İlişkileri internet sitemizden sağlanan bağlantı yoluyla Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. e-ŞİRKET platformu üzerinden (<https://e-sirket.mkk.com.tr/esir/Dashboard.jsp#/sirketbilgileri/11366>) erişim sağlanmaktadır.

Pegasus Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde erişime sunulan başlıklar aşağıdaki gibidir:

- Hakkımızda
  - Dünden Bugüne Pegasus
  - Pegasus Şirket Bilgileri
  - Misyon ve Vizyonumuz
  - Stratejik Hedefler
  - Ürün İş Modeli
  - Ödüller
  - Basın Bültenleri
  - İnsan Kaynakları
  - Sıkça Sorulan Sorular
  - Pegasus İletişim
- Kurumsal Yönetim
  - Yönetim Kurulu Başkanının Mesajı
  - Yönetim ve Organizasyon
  - Grup Şirketleri
  - İzahname ve Halka Arz Sirküleri
  - Ana Sözleşme
  - Ticaret Sicil Değişiklikleri
  - Genel Kurullar
  - Komiteler ve Çalışma Esasları
  - İçeriden Öğrenenler
  - İlişkili Taraf İşlemleri
  - Politikalar
  - Kurumsal Yönetim Derecelendirme
  - Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu
  - Sürdürülebilirlik
- Operasyonel ve Finansal Veriler
  - Faaliyet Raporları
  - Mali Tablolar ve Denetçi Raporları
  - Hisse Senedi Verileri
  - Hissenin Borsa Kodu ve Tanıtımı
  - Zamanında Kalkış Oranı

- Filo Bilgisi
- Trafik Bilgileri
- Yatırımcı Paketi
  - Yatırımcı Sunumları
  - Analist Bilgileri
  - Yatırımcı Takvimi
  - Özel Durum Açıklamaları
  - Faydalı Linkler
  - Etkinlikler
  - Yatırımcı İlişkileri Bilgilendirme Dokümanı
- Bilgi Toplumu Hizmetleri

### **3.2. FAALİYET RAPORU**

Şirketimizce hazırlanan Faaliyet Raporları, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından 28 Ağustos 2012 tarih ve 28395 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik", Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-14.1 sayılı "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkelerine ilişkin düzenlemelerine uygun olarak hazırlanmakta ve Yönetim Kurulu onayını müteakiben ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak ilân edilmekte ve Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitemizde erişime açık tutulmaktadır.

## **BÖLÜM IV - MENFAAT SAHİPLERİ**

### **4.1. MENFAAT SAHİPLERİNİN BİLGİLENDİRİLMESİ**

Pegasus, faaliyetlerini icra ederken tüm paydaşlarla akıl, vicdan ve sağduyu temelinde dürüst, saygılı, adil ve güvenilir bir ilişki içerisinde hareket etmeyi kabul etmiştir. Bu doğrultuda Pegasus, menfaat sahipleriyle sürdürülebilir, etkin ve açık bir iletişim sürdürmeyi ve menfaat sahiplerinin yasal düzenlemeler çerçevesinde doğru ve eksiksiz bilgiye zamanında, eşit koşullarda, anlaşılabilir, yorumlanabilir ve düşük maliyetle kolay erişilebilir şekilde ulaşmasını amaçlamaktadır.

Bu bilgilerin yanı sıra Aile Bireylerimizin bilgilendirilmesi ile ilgili olarak Şirket içi duyurular ve Şirketimizin kurumsal intranet portaline etkin bir şekilde kullanılmakta, misafirlerimiz ve müşterilerimiz ile iletişimimiz Kurumsal İnternet Sitemiz (<https://www.flypgs.com/>), Pegasus Çağrı Merkezi, basın, tanıtım ve reklam araçları, e-posta, telefon, sosyal medya ve benzeri kurumsal iletişim mecraları üzerinden etkin bir şekilde yürütülmektedir.

### **4.2. MENFAAT SAHİPLERİNİN YÖNETİME KATILIMI**

Pegasus olarak hava yoluyla ulaşımın herkesin hakkı olduğuna inanıyor, bu doğrultuda tüm menfaat sahiplerinin görüş ve önerilerine önem vermeye ve bu şekilde faaliyetlerini daha da geliştirecek uygulamaları hayata geçirmeye özen gösteriyoruz.

Paydaşlarımızın talep, soru ve şikâyetleri Kurumsal İnternet Sitemizdeki (<https://www.flypgs.com/>) iletişim kanalları ve Pegasus Çağrı Merkezi üzerinden alınmakta ve değerlendirilmektedir.

Pegasus, tüm Aile Bireylerinin Şirket yönetim süreçlerine katılımını desteklemekte ve teşvik etmektedir. Bu kapsamda:



- Pegasus Ahlaki Davranış Rehberi kapsamında tüm Aile Bireylerimizin üstlerinde yer alan yöneticilere ve Pegasus üst yönetimine kolayca ulaşabilmesi taahhüt edilmekte ve Şirketimizde aktif olarak uygulanmaktadır;
- Şirketimizin kârlılığını doğrudan etkileyen her konuda geliştirme çalışmaları yürütülmektedir. Toplantı tutanakları, ilerleme raporları ve ilgili diğer bilgi ve belgeler Şirketimiz kurumsal intranet sitesi üzerinden tüm Aile Bireylerimiz ile paylaşılmaktadır.

#### 4.3. İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI

İnsan Kaynakları olarak hedefimiz: Pegasus'un başarısını sürdürülebilir kılmak ve daha da ileri noktaya taşımak amacıyla adil, şeffaf, duyarlı, yenilikçi insan kaynakları stratejileri geliştirmek ve bunları hayata geçirmektir.

Pegasus İnsan Kaynakları stratejimiz; faaliyet gösterilen havacılık sektöründe herkesin çalışmak istediği bir şirket olmaktır.

Bu stratejiyi gerçekleştirmek için:

- Sektöre özgü dinamikleri göz önünde bulundurarak; segmente edilmiş, çözüm odaklı insan kaynakları uygulamaları tasarlar ve hayata geçiririz.
- İşgücü ihtiyacının belirlenmesinden, aile bireylerimizin Pegasus'taki çalışma hayatı süresince deneyimlediği, tüm insan kaynakları sistem ve süreçlerinde ana prensiplerimiz; Sürekli gelişim, yüksek performansla teşvik etme ve ödüllendirme.
- Çalışan gelişimi yaklaşımımıza paralel olarak performans değerlendirme sürecimiz yılda bir defa genel değerlendirme ve ara değerlendirmeler olmak üzere hedeflerimize dayalı olarak ölçülür ve performans değerlendirme sonuçlarına göre, aile bireylerimizin, gelişim, ücretlendirme ve kariyer planlarına etki eder.
- Yüksek potansiyele sahip çalışanların, Pegasus ailesine kazandırılması ve yönetim kadroları için geliştirilmesini hedefleriz. Kendi yöneticilerini yetiştirmeyi hedeflemiş bir kurum olarak aile bireylerimizin gelişimlerini takip eder, Pegasus içerisinde yatay ve dikey kariyer olanaklarını aile bireylerimizle paylaşırız.
- Adil, şeffaf ve rekabetçi ücretlendirme sistemleri, şirket hedefi ve bireysel hedef bazlı performans odaklı yaklaşım ile aile bireylerimizi katma değer oranında ödüllendirmeyi hedefleriz.
- Doğru ve etkin iş gücü ihtiyaçlarını belirleyerek, işin içeriğine dayalı bir iş değerlendirme sistemi ile verimli organizasyon yönetimi, doğru norm kadro planlamaları yapmayı hedefleriz.
- Potansiyeli açığa çıkaran, eğitim ve gelişim fırsatları ile destekleyen kariyer planlama uygulamamız ile doğru insana doğru yatırımı yapmak önceliğimizdir.
- İnsan Kaynakları olarak aile bireylerimizi Pegasus'taki çalışma hayatları boyunca dinleyerek potansiyel ihtiyaçlarına yönelik çözümler üretiriz.

Şirketimizin organizasyon yapısı ile Şirketimizce uygulanan performans ve ödüllendirme kriterleri tüm Aile Bireylerimize duyurulmakta ve Şirketimizin kurumsal intranet sitesinde yayımlanmaktadır. Personel işe alımına ilişkin ölçütler de Şirket düzenlemelerimizde yazılı olarak yer almaktadır.

Şirketimiz, "Ahlaki Davranış Rehberi" kapsamında Aile Bireylerine aşağıdaki hususlarda taahhütte bulunmaktadır:

- Her türlü faaliyet sırasında akıl, vicdan ve sağduyu temelinde dürüst, saygılı, adil ve güvenilir şekilde davranmak,
- Her ortamda açık, samimi, işbirlikçi ilişkiler kurmak,
- Pegasus Ahlaki Davranış Kurallarında açıklanan değerlere sahip çıkmak ve bu değerlere uygun hareket etmek ve bu değerleri korumak,
- Faaliyetlerini yasalar ve ilgili uluslararası standartlara uygun olarak ifa etmek,
- Çıkar çatışması yaratan durumlarda etik ve dürüst davranmak,
- Kamuya ve raporlama yükümlülüğü bulunan diğer kişi ve kuruluşlara doğru, tam ve eksiksiz bilgi sağlamak,
- Şirket hedeflerini yerine getirmek ve misafirlerimizin emniyeti ve memnuniyetini sağlamak için Ahlaki Davranış Rehberi'ni destekleyen bir şirket kültürünün ve çalışma ortamının oluşturulması için çalışmak.

#### **4.4. ETİK KURALLAR VE SOSYAL SORUMLULUK**

4 Aralık 2013 tarihi itibarıyla yürürlüğe giren "**Pegasus İş Etiği Kuralları**" 15 Aralık 2016 tarihli Yönetim Kurulu kararı ile yürürlükten kaldırılmış ve özellikle Aile Bireylerimize yönelik daha kapsamlı ve açıklayıcı davranış kuralları öngören "**Pegasus Ahlaki Davranış Rehberi**" aynı tarihte yürürlüğe girmiştir. Pegasus Ahlaki Davranış Rehberi hakkında bilgi II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği hükümleri doğrultusunda Kamuyu Aydınlatma Platformu üzerinden ilân edilmiştir ve Yatırımcı İlişkileri internet sitemizde erişime açık tutulmaktadır.

"**Pegasus Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası**" 20 Kasım 2013 tarihli Yönetim Kurulu kararıyla kabul edilerek 22 Kasım 2013 tarihli özel durum açıklamamız ekinde Kamuyu Aydınlatma Platformunda ilan edilmiştir. Pegasus Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası metni Yatırımcı İlişkileri internet sitemizde erişime açık tutulmaktadır.

Pegasus Ahlaki Davranış Rehberi "*Aile Bireylerimiz, misafirlerimiz, müşterilerimiz, tedarikçilerimiz, çalışma ve iletişimde olduğumuz diğer kişi ve kuruluşlar ile ilişkilerde akıl, vicdan ve sağduyu temelinde dürüst, saygılı, adil ve güvenilir davranışlar bütünü*" olarak tanımladığı ahlaki davranış kurallarını Pegasus'un tüm ilişkilerinin temeli olarak belirlemektedir. Bu kapsamda belirlenen kuralları gerek Şirketimizin gerekse bağlı şirketlerimizin Yönetim Kurulu üyeleri ile çalışanlarından oluşan tüm Aile Bireylerini kapsamına almaktadır. Pegasus Ahlaki Davranış Rehberi, hem Şirketimizin hem de Aile Bireylerimizin görev ve faaliyetleri ile ilgili davranış sorumluluklarını ve kuralların uygulanması ve ihlallerin çözümlenmesi için yürürlüğe konulan sistemin çerçevesini belirlemektedir.

Pegasus Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası ise Şirketimizin iyi bir kurumsal birey olma çabası çerçevesinde uygulayacağı kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde dikkate alınan temel değerleri ve bu projelerle amaçlanan temel hedefleri belirlemektedir.

## **BÖLÜM V - YÖNETİM KURULU**

### **5.1. YÖNETİM KURULU'NUN YAPISI VE OLUŞUMU**

Pegasus Ana Sözleşmesinin 10'uncu maddesi hükümleri çerçevesinde Şirketimiz Yönetim Kurulu Genel Kurul tarafından Türk Ticaret Kanunu hükümleri ve Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri çerçevesinde en çok üç yıl için seçilecek en az beş üyeden oluşur.

31 Aralık 2016 itibarıyla Yönetim Kurulumuz sekiz üyeden oluşmuş olup, Sermaye Piyasası Kurulu'nca belirlenen Kurumsal Yönetim İlkelerine uygun olarak Pegasus Yönetim Kurulu'nda üç adet bağımsız üye görev yapmıştır. Bağımsız üyeleri haricinde iki Yönetim Kurulu üyesi daha icrada görev almamıştır. Yönetim Kurulu üyelerinin, görevleri ve görev sürelerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Adı / SOYADI	Görevi	İcrada Görevli mi?	Görev Süresi
Ali İsmail SABANCI	Yönetim Kurulu Başkanı	Evet	07.04.2016 – 2016 GK <sup>(1)</sup>
Hüseyin Çağatay ÖZDOĞRU	Yönetim Kurulu Başkan Vekili	Evet	07.04.2016 – 2016 GK <sup>(1)</sup>
Sertaç HAYBAT	Yönetim Kurulu Üyesi	Hayır	07.04.2016 – 2016 GK <sup>(1)</sup>
Şükrü Emre BERKİN	Yönetim Kurulu Üyesi	Hayır	07.04.2016 – 2016 GK <sup>(1)</sup>
Mehmet Cem KOZLU	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	Hayır	07.04.2016 – 2016 GK <sup>(1)</sup>
Saad Hassan HAMMAD	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	Hayır	07.04.2016 – 2016 GK <sup>(1)</sup>
Hatice Zeynep Bodur OKYAY	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi <sup>(2)</sup>	Hayır	14.07.2016 – 2016 GK
Stephen Mark GRIFFITHS	Yönetim Kurulu Üyesi <sup>(3)</sup>	Hayır	11.11.2016 – 2016 GK

<sup>(1)</sup> 7 Nisan 2016 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısı ile bir yıl süreyle göreve gelmiştir.

<sup>(2)</sup> Conor John McCARTHY'nin istifası üzerine selefinin görev süresini tamamlamak üzere Yönetim Kurulu kararıyla göreve getirilmiş olup söz konusu görevlendirme 11 Kasım 2016 tarihli Olağanüstü Genel Kurul toplantısında pay sahipleri tarafından onaylanmıştır.

<sup>(3)</sup> 11 Kasım 2016 tarihli Olağanüstü Genel Kurul toplantısında alınan karar uyarınca 2016 yılına ilişkin Olağan Genel Kurul toplantısına kadar göreve getirilmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun 9 Ocak 2017 tarihli yazısı ile Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği onaylanmıştır.

Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerimizin seçimine ilişkin süreçte Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkelerine ve Ana Sözleşme'nin 10'uncu maddesi hükümlerine uygun olarak;

- Mehmet Cem KOZLU, Mehmet SAĞIROĞLU, Saad Hassan HAMMAD ve Conor John McCARTHY'nin bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapabilmeleri için Kurumsal Yönetim Komitesi'nin 28 Ocak 2016 tarihli raporuna istinaden ile Sermaye Piyasası Kurulu'na başvurulmuş;
- Mehmet SAĞIROĞLU'nun vefatı üzerine Mehmet Cem KOZLU, Saad Hassan HAMMAD ve Conor John McCARTHY için bu kez 18 Şubat 2016 tarihli Kurumsal Yönetim Komitesi raporuna istinaden Sermaye Piyasası Kurulu'na başvurulmuş ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun tarafından 29 Şubat 2016 tarihli olumlu görüşü alınmış;
- Conor John McCARTHY'nin 14 Temmuz 2016 tarihli istifası üzerine Hatice Zeynep Bodur OKYAY için Kurumsal Yönetim Komitesi'nin 14 Temmuz 2016 tarihli raporuna istinaden Sermaye Piyasası Kurulu'na başvurulmuş ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun 5 Ekim 2016 tarihli olumlu görüşü alınmış;
- 11 Kasım 2016 tarihinde göreve getirilen Stephen Mark GRIFFITHS için Kurumsal Yönetim Komitesi'nin 19 Aralık 2016 tarihli raporuna istinaden Sermaye Piyasası Kurulu'na başvurulmuş ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun 9 Ocak 2017 tarihli olumlu görüşü alınmıştır.

7 Temmuz 2016 – 14 Temmuz 2016 tarihleri arasında bağımsız üyelerin yarısından azı Türkiye'de yerleşik olduğundan Sermaye Piyasası Kurulu'nun 29 Şubat 2016 tarihli yazısı ile ilgili Tebliğ şartının Conor John McCARTHY için bir yıl süreyle uygulanmaması Sermaye Piyasası Kurulu tarafından uygun görülmüştür.

Yönetim Kurulu üyelerimizin özgeçmişleri aşağıda yer almaktadır. Bunun yanı sıra bağımsız Yönetim Kurulu üyelerimiz tarafından 2016 yılı içerisinde Şirketimize verilmiş bağımsızlık beyanları Raporun sonunda yer almaktadır.

**Ali İsmail SABANCI****- Yönetim Kurulu Başkanı**

Ali İsmail SABANCI Ocak 2005'ten beri Şirketimiz Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır. 1991 ile 1997 yılları arasında Morgan Stanley & Co. Incorporated ve Akbank T.A.Ş.'de çeşitli görevlerde bulunmuştur. Kendisi aynı zamanda 1997 ile 2001 yılları arasında Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'de Projelerden Sorumlu Yönetici 2001 ile 2004 yılları arasında ise aynı şirkette Strateji ve İş Geliştirmeden Sorumlu İcra Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmıştır. Ali SABANCI, 2004 yılından bu yana Esas Holding A.Ş.'de Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır. Ali SABANCI, 2004 yılından bu yana Şirketimiz ve diğer Esas Holding A.Ş. grup şirketlerinin yönetim kurullarında da çeşitli görevler üstlenmiştir. Ali SABANCI, Tufts Üniversitesi'nden Ekonomi ve Politika dalında Yüksek Lisans Derecesi ve Columbia Üniversitesi, İşletme Fakültesi'nden Uluslararası Finans dalında Lisans Derecesi almıştır. TOBB bünyesinde Genç Girişimciler Kurulu Başkanı ve aynı zamanda İSO ve TAİK üyesidir.

**Hüseyin Çağatay ÖZDOĞRU****- Yönetim Kurulu Başkan Vekili**

Hüseyin Çağatay ÖZDOĞRU, Şubat 2007'den beri Şirketimiz Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmakta olup Mart 2010'dan bu yana Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevini üstlenmektedir. Çağatay ÖZDOĞRU, 1991 ile 2002 yılları arasında, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Koç Unisys, IBM Türk ve Global One Corporation kuruluşları da dâhil olmak üzere bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren birçok şirkette görev yapmış ve bu kuruluşlarda çeşitli mühendislik ve satış pozisyonlarında bulunmuştur. 2002 ile 2005 yılları arasında Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'de Bilgi Teknolojileri ve Telekomünikasyon Endüstrileri Yöneticisi olarak görev yaptığı süre içinde Turk.Net, Akinternet, IBimSA ve Sabancı Telekom gibi grup şirketlerinde Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve Yönetim Kurulu İcra Üyesi gibi görevlerde bulunmuştur. Çağatay ÖZDOĞRU, Haziran 2005'te İcra Komitesi Üyesi olarak Esas Holding A.Ş.'ye geçmiştir. Çağatay ÖZDOĞRU, hâlihazırda Esas Holding A.Ş. Genel Müdürü ve çeşitli Esas Holding A.Ş. grup şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır. Çağatay ÖZDOĞRU, George Washington Üniversitesi'nden Telekomünikasyon dalında Yüksek Lisans Derecesi ve İstanbul Teknik Üniversitesi'nden Elektronik ve Telekomünikasyon dalında lisans derecesi almıştır.

**Sertaç HAYBAT****- İcra Görev Almayan Yönetim Kurulu Üyesi**

Sertaç HAYBAT 2005 yılından beri Şirketimiz Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır. Sertaç HAYBAT 1979 yılında Bursa Havayolları'nda Bakım Müdürü olarak havayolu sanayinde iş hayatına başlamıştır. 1982 ile 1987 yıllarında mühendislik ekibinin bir üyesi olarak, 1989 ile 1993 yılları arasında Singapur, Malezya ve Endonezya için Stratejik Planlama ve Yatırımlar Müdürü, Pazarlama Direktörü ve Satış Direktörü olarak ve 1997 ile 2003 yılları arasında Finans ve Kurumsal Planlamadan Sorumlu İcra Takımının bir üyesi olarak olmak üzere Türk Hava Yolları'nda görev yapmıştır. Sertaç HAYBAT ayrıca bir dönem SunExpress Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır. Sertaç HAYBAT 1976 yılında Manchester Üniversitesi'nden havacılık mühendisliği dalında lisans derecesi almıştır. Aralık 2012'de Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği (TÖSHİD) Başkanlığı'na seçilen Sertaç HAYBAT bu görevini 2014 yılı sonuna kadar sürdürmüştür.

**Şükrü Emre BERKİN****- İcra Görev Almayan Yönetim Kurulu Üyesi**

Şükrü Emre BERKİN Mart 2010'dan beri Şirketimiz Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır. Emre BERKİN Mart 2014 ila Mart 2015 arasında Şirketimizde bağımsız Yönetim Kurulu olarak görev yapmıştır. Emre BERKİN, 1983 yılında Digital Equipment Corporation kuruluşunda çalışmaya başlamış ve Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye'de satış, danışmanlık, destek ve hizmet pozisyonlarında görev yapmıştır. Emre BERKİN, 1993 ile 2006 yılları arasında Microsoft Corporation kuruluşunda çalışmış ve Avrupa, Ortadoğu ve Afrika bölgeleri Başkan Yardımcılığı, Ortadoğu ve Afrika Operasyonları Başkanlığı da dâhil olmak üzere çeşitli görevlerde bulunmuştur. Ayrıca Microsoft Türkiye'nin ilk Genel Müdürü olmuştur. Emre BERKİN halen uluslararası iş geliştirme, birleşmeler ve satın almalar, fonlama ve yatırımlar konularında danışmanlık vermektedir. Emre BERKİN ayrıca yurt içinde ve yurt dışında çeşitli şirketlerin

yönetim kurullarında da görev yapmaktadır. Emre BERKİN, bilgisayar mühendisliği dalında DePaul Üniversitesi'nden yüksek lisans derecesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nden lisans derecesi almıştır.

**Mehmet Cem KOZLU** - **Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi**

---

Mehmet Cem KOZLU Nisan 2013'ten beri Şirketimiz bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır. Cem KOZLU, 1988 ile 1991 yılları arasında Türk Hava Yolları A.O. genel müdürü ve yönetim kurulu başkanı olarak görev yapmış, bu süre içerisinde 1990 yılında Avrupa Havayolları Birliği başkanı olarak görev almıştır. 1991 ile 1995 yılları arasında milletvekilliği yapmış, 1997 ile 2003 yılları arasında tekrar Türk Hava Yolları yönetim kurulu başkanlığını üstlenmiştir. Cem KOZLU, 1996 ile 2006 yılları arasında The Coca-Cola Company bünyesinde farklı görevlerde bulunmuş ve son olarak Orta Avrupa, Avrasya ve Orta Doğu grubu başkanlığı görevini yürütmüştür. 2006 yılından beri Coca-Cola'nın Avrasya ve Afrika Grubu'nda danışman olarak faaliyet gösteren Cem KOZLU, 2008 ile 2010 yılları arasında Uluslararası Havayolu Eğitim Fonu (IATF) yönetim kurulu başkanlığını yürütmüş olup ayrıca halen çeşitli şirketlerde yönetim kurulu üyesi ve yönetim kurulu danışmanı olarak görev yapmaktadır. Cem KOZLU, Denison Üniversitesi'nden lisans ve Stanford Üniversitesi'nden yüksek lisans dereceleri almış, Boğaziçi Üniversitesi'nde ise işletme doktorası yapmıştır.

**Saad Hassan HAMMAD** - **Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi**

---

Saad Hassan HAMMAD 25 Nisan 2014 tarihinde icrada görevli olmayan Yönetim Kurulu üyesi olarak Şirketimize katılmış olup 31 Mart 2015'ten bu yana Şirketimiz bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır. Son olarak Ağustos 2013 ile Ekim 2016 arasında İngiliz Flybe Group plc şirketinin genel müdürlüğünü yürüten Saad HAMMAD havacılık sektöründe yönetici ve yönetim kurulu üyesi olarak önemli tecrübeye sahiptir. Saad HAMMAD 2005 ile 2009 yıllarında easyJet plc'nin ticaretten sorumlu yöneticisi olarak, Mayıs 2011 ile Eylül 2012 arasında ise Air Berlin plc'de icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesi ve Finans Komitesi üyesi olarak görev yapmıştır. Havacılık sektörü dışında ise 2009 ile 2013 yıllarında Saad HAMMAD yaklaşık 4 milyar ABD Doları tutarında portföyü yöneten The Gores Group özel girişim sermaye şirketinde icracı yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmış, ayrıca Procter & Gamble, Thorn-EMI, Vision Express, the Minit Group ve the Boston Consulting Group gibi şirketlerde marka yönetimi, satış, pazarlama, perakende ve yönetim görevlerinde bulunmuş, Tibbett & Britten firmasında icradan sorumlu yönetim kurulu üyesi olarak, kurucusu olduğu Avrupa çapında otomotiv sektöründe faaliyet gösteren internet tabanlı gelir yönetim firması Autocascade'de genel müdür, Optos plc şirketinde ise icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesi, denetim ve ücret komiteleri üyesi olarak görev üstlenmiştir. Saad HAMMAD Oxford Üniversitesi'nden Siyaset, Felsefe ve Ekonomi dallarında lisans ve Fransa INSEAD'dan işletme alanında yüksek lisans dereceleri almıştır. Birleşik Krallık vatandaşı olan Saad Hassan HAMMAD, bu ülkede mukimdir.

**Hatice Zeynep Bodur OKYAY** - **Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi**

---

Zeynep Bodur OKYAY 14 Temmuz 2016 tarihinde icrada görevli olmayan Yönetim Kurulu üyesi olarak Şirketimize katılmış olup Ekim 2016'dan bu yana Şirketimiz bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır. Zeynep Bodur OKYAY 1992 yılından bu yana seramik, yapı ürünleri, yapı kimyasalları, savunma ve havacılık, makine ve kalıp, enerji, madencilik, nakliye ve bilişim alanlarında faaliyet gösteren Kale Grubu bünyesinde çeşitli görevler üstlenmiştir. 1992 ile 1995 yılları arasında seramik üretim planlama ve üretim yönetimi birimlerinde görev alan Zeynep Bodur OKYAY 1995 yılında pazarlama şirketleri icra kurulu üyeliği ve başkanlığı görevini üstlenmiş olup, 2007 yılından bu yana Kale Grubu başkanı ve genel müdürü olarak görev yapmaktadır. Zeynep Bodur OKYAY İstanbul Teknik Üniversitesi işletme mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra Harvard Üniversitesi lisansüstü yönetici yetiştirme programını tamamlamıştır. Zeynep Bodur OKYAY'ın çeşitli sivil toplum kuruluşları, dernek, vakıf ve odalar nezdinde üstlendiği görevler arasında İstanbul Sanayi Odası meclis başkanı, İktisadi Kalkınma Vakfı başkan vekili, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu yönetim kurulu üyeliği, Türk Eğitim

Vakfı mütevellî heyeti üyeliği, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği kadın girişimciler kurulu başkan yardımcılığı görevleri bulunmaktadır.

**Stephen Mark GRIFFITHS** - **İcrada Görev Almayan Yönetim Kurulu Üyesi**

Stephen Mark GRIFFITHS 11 Kasım 2016 tarihinde icrada görevli olmayan Yönetim Kurulu üyesi olarak Şirketimize katılmış olup Ocak 2017'den bu yana Şirketimiz bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır. Steve GRIFFITHS hâlâ Londra Metrosu'nda Operasyonlardan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (*Chief Operating Officer*) olarak görev yapmaktadır ve havacılık sektöründe önemli yöneticilik tecrübesine sahiptir. Steve GRIFFITHS 1995 ila 2013 yılları arasında Virgin Atlantic Airways Limited şirketinde çeşitli görevler üstlenmiştir. Mart 2009 ila Haziran 2013 arasında Virgin Atlantic'te Operasyonlardan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (*Chief Operating Officer*) olarak görev yapan Steve GRIFFITHS uçuş işletme, mühendislik, havalimanı yer hizmetleri, kargo, uçucu ekipler, uçuş emniyeti, güvenlik ve müşteri yönetimi bölümlerinde çalışan 6.500 çalışana liderlik etmiş ve havalimanı faaliyetleri ve müşteri vaatlerinin emniyetli, etkin ve maliyet odaklı bir şekilde yürütülmesinden sorumlu olmuştur. Steve GRIFFITHS bu görev öncesinde 2007 ila 2009 yılları arasında mühendislik direktörü olarak görev almış ve 1995 – 2007 döneminde çeşitli mühendislik görevleri üstlenmiştir. Steve GRIFFITHS 1986 ilâ 1995 yılları arasında Rolls Royce plc şirketinde kıdemli hizmet mühendisi olarak görev yapmıştır. Steve GRIFFITHS makine mühendisliği alanında yükseköğrenim (*Higher National Diploma*) derecesine sahip olup ayrıca Cranfield Üniversitesi İleri Düzey Yönetici Gelişim Programını (*Advanced Leadership Development Programme*) tamamlamıştır. Birleşik Krallık vatandaşı olan Steve GRIFFITHS, bu ülkede mukimdir.

2016 yılında düzenlenen Genel Kurul toplantılarında mevcut Yönetim Kurulu üyelerimizin tamamına 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 395 ve 396'ncı maddesi kapsamında Pegasus ile kendisi veya başkası adına işlem yapma ve Pegasus'un işletme konusuna giren ticari iş türünden işlemleri kendi veya başkası hesabına yapma konusunda yetki verilmiştir. Yönetim Kurulu üyelerimizin Şirket dışında başka görevler alması prensip olarak sınırlandırılmamakla birlikte çıkar çatışması veya Yönetim Kurulu üyeliği ile ilgili sorumlulukların yerine getirilmesini etkilemesi muhtemel hâllerde başka görevler üstlenilmeden önce konunun Şirketimize iletilmesi gerekmektedir.

Yönetim Kurulu üyelerimizin 2016 yılı içerisinde Şirketimiz dışında aldığı görevler aşağıda belirtilmiştir:

<b>Ali İsmail SABANCI</b>	<b>Yönetim Kurulu Başkanı</b>
<b>2016 Yılında Şirket Dışında Üstlenilen Görevler</b>	
1. Esas Holding A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
2. Esas Burda Turizm ve İnşaat San. Tic. A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
3. Mars Spor Kulübü ve Tesisleri İşletmeciliği A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
4. Mars Sportif Tesisler İşletmeciliği A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
5. U.N. RO-RO İşletmeleri A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
6. Trieste Holdco Denizcilik ve Taşımacılık A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
7. Trieste Midco Denizcilik ve Taşımacılık A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
8. Trieste Newholdco Denizcilik ve Taşımacılık A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
9. Ayakkabı Dünyası Kundura Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
10. Bin Çağrı Hizmetleri A.Ş.	Yönetim Kurulu Üyesi
11. Air Berlin plc İngiltere	Yönetim Kurulu Üyesi
12. Multimarka Ayakkabıcılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Yönetim Kurulu Başkanı
13. Saray Bahçe Alışveriş Merkezi Ticaret A.Ş.	Yönetim Kurulu Üyesi
14. Kauçuk Yiyecek İçecek Hizmetleri ve Ticaret A.Ş.	Yönetim Kurulu Üyesi

**Hüseyin Çağatay ÖZDOĞRU****Yönetim Kurulu Başkan Vekili****2016 Yılında Şirket Dışında Üstlenilen Görevler**

1.	Esas Holding A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi/Genel Müdür
2.	Mars Sportif Tesisler İşletmeciliği A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
3.	U.N. RO-RO İşletmeleri A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
4.	Ayakkabı Dünyası Kundura Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
5.	Ayakkabı Dünyası Mağazacılık ve İnşaat A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
6.	Esaslıgrup Gıda San. ve Tic. A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
7.	Esas Hava Taşımacılık Turizm ve Ticaret A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Başkanı
8.	Tasfiye halinde Acil Yardım Akademisi A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
9.	Kiraz 1 Gayrimenkul ve Yatırım Danışmanlığı A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
10.	Tasfiye halinde Esbon Süt Ürünleri San. Tic. A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
11.	Kiraz 4 LLC U.S.A. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
12.	Kauçuk Yiyecek İçecek Hizmetleri Tic. A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
13.	Denkar Denizcilik A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
14.	Multi Marka A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Üyesi
15.	Kron Telekomünikasyon A.Ş.	Yönetim Kurulu Üyesi

**Sertaç HAYBAT****İcrada Görevli Yönetim Kurulu Üyesi****2016 Yılında Şirket Dışında Üstlenilen Görevler**

1.	IHY İzmir Havayolları A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Başkanı
2.	Pegasus Uçuş Eğitim Merkezi A.Ş. (Grup Şirketi)	Yönetim Kurulu Başkanı

**Şükrü Emre BERKİN****İcrada Görev Almayan Yönetim Kurulu Üyesi****2016 Yılında Şirket Dışında Üstlenilen Görevler**

1.	Thomas Cook Group plc İngiltere	Yönetim Kurulu Üyesi
2.	Base Gayrimenkul Turizm ve Ticaret A.Ş.	Yönetim Kurulu Üyesi

**Mehmet Cem KOZLU****Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi****2016 Yılında Şirket Dışında Üstlenilen Görevler**

1.	Anadolu Endüstri Holding A.Ş.	Yönetim Kurulu Üyesi
2.	Evyap Holding A.Ş.	Danışman
3.	Evyap Asya	Yönetim Kurulu Başkanı
4.	Coca-Cola Satış ve Dağıtım A.Ş.	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
5.	Kamil Yazıcı Yönetim ve Danışma A.Ş.	Yönetim Kurulu Üyesi
6.	Yazıcılar Holding A.Ş.	Danışman
7.	Anadolu Efes Biracılık Malt Sanayii A.Ş.	Yönetim Kurulu Üyesi
8.	The Marmara Hotels & Residences	Danışman Kurulu Üyesi
9.	Do&Co the Gourmet Entertainment Company	Yönetim Kurulu Üyesi
10.	Global İlişkiler Forumu	Yönetim Kurulu Üyesi

**Saad Hassan HAMMAD****Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi****2016 Yılında Şirket Dışında Üstlenilen Görevler**

1.	Flybe Group plc İngiltere	İcracı Yönetim Kurulu Üyesi/Genel Müdür
----	---------------------------	---

**Hatice Zeynep Bodur OKYAY****Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi****2016 Yılında Şirket Dışında Üstlenilen Görevler**

1.	H. İbrahim Bodur Holding A.Ş.	Murahhas Aza
2.	Kale Holding A.Ş.	Murahhas Aza
3.	Kaleseramik, Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş.	Murahhas Aza
4.	Kale Havacılık Sanayi A.Ş.	Murahhas Aza
5.	Kalekim Kimyevi Maddeler Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Murahhas Aza
6.	Bodur Gayrimenkul Geliştirme A.Ş.	Murahhas Aza
7.	Bodur Menkul İş Geliştirme Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Murahhas Aza
8.	Kalebodur Gayrimenkul Geliştirme Yatırım ve Ticaret A.Ş.	Murahhas Aza

Sermaye Piyasası Kurulu'nca uyulması zorunlu tutulan Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca yönetim kontrolüne sahip pay sahiplerimiz, Yönetim Kurulu üyelerimiz ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerimiz ile bunların eş ve ikinci dereceye kadar akrabalarının Pegasus veya bağlı ortaklıkları ile çıkar çatışmasına neden olabilecek önemli nitelikte işlem yapması ve/veya Pegasus veya bağlı ortaklıklarının işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapması durumunda söz konusu işlemler hakkında pay sahiplerimiz yıllık olağan Genel Kurul toplantılarında bilgilendirilir.

Şirketimiz Yönetim Kurulu 18 Aralık 2014 tarih ve 471 sayılı kararıyla yürürlüğe koyduğu "**Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Politikası**" kapsamında "*bilgi, deneyim ve yetkinlik açısından aynı özelliklere sahip adaylar içerisinde Yönetim Kurulu üyesi seçimi yapılırken kadın üye seçimi gözetileceğini Kurumsal Yönetim Komitesinin bu hususta Şirketimizin Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumunun gözetimini sağlayacağı*" esaslarını benimsemiştir. Bu kapsamda 14 Temmuz 2016 tarihinde Türk Ticaret Kanunu'nun 363'üncü maddesi hükümleri uyarınca Yönetim Kurulu kararıyla göreve getirilen Hatice Zeynep Bodur OKYAY halka arz sonrasında Pegasus'un ilk kadın Yönetim Kurulu üyesi olmuştur.

## 5.2. YÖNETİM KURULU'NUN FAALİYET ESASLARI

Yönetim Kurulumuzun çalışma usul ve esasları, Pegasus Ana Sözleşmesi'nde yer alan hükümler çerçevesinde Yönetim Kurulumuz tarafından yazılı olarak belirlenmiştir. Buna göre Yönetim Kurulumuz, ilgili mevzuatın ve Ana Sözleşme'nin Yönetim Kurulu ve üyelerinin yetki, görev ve sorumlulukları ile bunların devrine ilişkin amir hükümleri saklı kalmak kaydıyla:

- Alacağı stratejik kararlarla, Pegasus'un risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek Pegasus'u idare ve temsil eder,
- Pegasus'un stratejik hedeflerini tanımlar ve uygulamasına rehberlik eder, Pegasus'un ihtiyaç duyacağı insan ve finansal kaynaklarını belirler, çıkar çatışmalarını engelleyerek ve Pegasus'a yönelik rekabet halindeki talepleri dengeleyerek şirketin ve yönetimin performansını denetler,
- Pegasus'un faaliyetlerinin mevzuata, Ana Sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uyumunu gözetir.

Ana Sözleşmemiz Yönetim Kurulumuzu, Sermaye Piyasası Kanunu'nun 19. maddesi çerçevesinde Sermaye Piyasası Kurulu'nca belirlenebilecek sınırlamalara tabi olmak kaydıyla Genel Kurul tarafından belirlenecek üst sınır dâhilinde Şirket adına bağışta bulunulması hakkında karar vermeye ve ilgili mevzuat ve Ana Sözleşmede Genel Kurul tarafından alınması gerekli olduğu belirtilmeyen bütün hususlarda karar almaya yetkili kılmaktadır.

Yönetim Kurulumuz, Ana Sözleşme hükümleri gereği Şirket işleri ve işlemleri lüzum gösterdikçe toplanır ve karar alır. Ancak, Yönetim Kurulunun yılda en az dört defa toplanması zorunludur. Yönetim Kurulu üyelerinden tüm Yönetim Kurulu toplantılarına katılmaları, her bir toplantı öncesinde toplantıya hazırlık için gerekli süreyi ayırmaları ve toplantılarda görüş bildirmeye özen göstermeleri beklenmektedir. Buna paralel olarak Yönetim Kurulu başkanının, tüm



üyelerin Yönetim Kurulu çalışmalarına etkin şekilde katılımını sağlamak için en iyi gayreti göstermesi beklenmektedir.

Yönetim Kurulu'nun çalışmalarına ait kayıtlar tüm üyelerin incelemesine açık olarak yazılı şekilde tutulur. Yönetim Kurulu üyeleri, toplantılarda muhalif kaldıkları konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı görüşlerini kayıtlara geçirir.

Mevzuatta öngörülen özel nisaplar haricinde Yönetim Kurulu üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılan üyelerin salt çoğunluğunun aynı yönde oy kullanması ile karar alır. Her bir Yönetim Kurulu üyesinin bir oyu vardır. Yönetim Kurulu üyelerinden biri müzakere talebinde bulunmadıkça Yönetim Kurulu kararları içlerinden birinin belirli bir konuya dair yaptığı yazılı teklife en az üye tam sayısının çoğunluğunun yazılı onayı alınmak suretiyle de verilebilir. Yönetim Kurulu tarafından alınan kararlar yazılı hale getirilir ve yeterli sayıda üye tarafından imzalanarak Yönetim Kurulu karar defterine eklenir.

2016 yılında Yönetim Kurulu 17 Mart, 12 Mayıs, 21-22 Ağustos ve 15 Aralık tarihlerinde toplam dört toplantı gerçekleştirmiştir. Toplantılara katılım oranı % 96,55 seviyesinde gerçekleşmiştir.

### **5.3. YÖNETİM KURULU BÜNYESİNDE OLUŞTURULAN KOMİTELERİN SAYI, YAPI VE BAĞIMSIZLIĞI**

Denetim Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komite üyelikleri Yönetim Kurulumuzun 18 Şubat ve 18 Nisan 2016 tarih ve 518 ve 541 kararları uyarınca yeniden belirlenmiş, Mehmet SAĞIROĞLU'ndan boşalan Denetim Komitesi Üyeliği ve Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanlığı'na Saad Hassan HAMDAD getirilmiştir.

#### **Denetim Komitesi**

Başkan	Mehmet Cem KOZLU	<i>Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi</i>
Üye	Saad Hassan HAMDAD	<i>Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi</i>

#### **Kurumsal Yönetim Komitesi**

Başkan	Saad Hassan HAMDAD	<i>Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi<sup>(1)</sup></i>
Üye	Mehmet Cem KOZLU	<i>Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi</i>
Üye	Şükrü Emre BERKİN	<i>İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi</i>
Üye	Verda Beste TAŞAR	<i>Yatırımcı İlişkileri Müdürü</i>

#### **Riskin Erken Saptanması Komitesi**

Başkan	Saad Hassan HAMDAD	<i>Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi</i>
Üye	Sertaç HAYBAT	<i>İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi</i>
Üye	İnan TANRIÖVER	<i>Yönetim Kurulu Üyesi Olmayan Uzman Üye</i>

(1) 7 Şubat 2017 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Stephen Mark GRIFFITHS Komite başkanı olarak görevlendirilmiştir.

Yönetim Kurulu'nda görev alan bağımsız ve icrada görevli olmayan üye sayısı ve Komite oluşumuna ilişkin yasal yükümlülükler gözetilerek bağımsız ve icrada görevli olmayan üyelerin birden fazla Komitede görev alması ile ilgili olarak Yönetim Kurulu tarafından dengeli bir Komite görev dağılımının oluşturulması amaçlanmıştır.

Sermaye Piyasası Kurulu'nca belirlenen Kurumsal Yönetim İlkelerine uygun olarak Denetim Komitesi üyelerinin tamamı ve diğer Komitelerin başkanları bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilmekte olup Komitelerde icrada görevli Yönetim Kurulu üyeleri görev almamaktadır. Yönetim Kurulumuzca Ücret ve Aday Gösterme Komiteleri kurulmamış, Kurumsal Yönetim İlkeleri ile uyumlu olarak bu komitelere ait görevler Kurumsal Yönetim Komitemiz tarafından üstlenilmiştir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri gereği yapılandırılan yukarıdaki Komitelere ek olarak Yönetim Kurulumuza Şirketimizin havacılık faaliyetleri ilişkin emniyet konularında destek olmak amacıyla ayrıca bir Emniyet Komitesi faaliyet göstermektedir. Emniyet Komitesi Şirketimizin iki adet icrada görevli olmayan Yönetim Kurulu üyesinden oluşmakta olup 31 Aralık 2016 itibarıyla komite başkanlığı görevini icrada görev almayan Yönetim Kurulu üyelerimizden Sertaç HAYBAT yürütmekte, üyelik görevini bağımsız Yönetim Kurulu üyemiz Mehmet Cem KOZLU üstlenmektedir.

Komitelerin yaptıkları tüm çalışmalar yazılı hale getirilmekte ve kaydı tutulmaktadır. Komiteler, çalışmalarını hakkında bilgi ve toplantı sonuçlarını Yönetim Kurulumuza düzenli olarak raporlamaktadır.

Mevzuat gereği oluşturulan Komitelerimizin 2016 yılı içinde gerçekleştirmiş olduğu toplantı ve çalışmaların özeti aşağıdaki gibidir:

#### **Denetim Komitesi**

Denetim Komitesi tüm üyelerin katılımıyla 2 Mart, 10 Mayıs, 19 Ağustos ve 8 Kasım 2016 tarihlerinde toplam dört adet toplantı gerçekleştirmiştir. Komite, Görev ve Çalışma Esasları ile öngörülen görevleri ile ilgili konularda çalışmalarda bulunmuş, bu kapsamda Şirketimizin 31 Aralık 2015 tarihinde sona eren 12 aylık döneme ilişkin konsolide finansal raporu ile, 31 Mart 2016, 30 Haziran 2016 ve 30 Eylül 2016 tarihleri itibarıyla sona eren üç, altı ve dokuz aylık döneme ilişkin finansal raporlarını inceleyerek olumlu görüşünü Yönetim Kurulumuz ile paylaşmıştır. Komite, aynı zamanda 2016 yılına ilişkin bağımsız denetçi seçimi ile ilgili olarak Genel Kurul'a sunulan öneriyi hazırlamış, İç Denetim Direktörlüğü tarafından yürütülen iç denetim çalışmalarının, iş planı ve bütçesinin gözetimini yürütmüştür. Denetim Komitesi, Aralık 2016'da yürürlüğe giren "Pegasus Ahlâki Davranış Rehberi"nin hazırlanması çalışmalarının gözetimini yürütmüştür. Denetim Komitesi, faaliyetleri ile ilgili olarak Yönetim Kurulumuzun 2016 yılında gerçekleşen toplantılarında bilgilendirmede bulunmuştur.

#### **Kurumsal Yönetim Komitesi**

Şirketimiz Kurumsal Yönetim Komitesi tüm üyelerinin katılımıyla 18 Mart, 16 Ekim, 13 Ağustos ve 18 Aralık tarihlerinde toplanmıştır. Komite, Görev ve Çalışma Esasları ile öngörülen görevleri ile ilgili çalışmalarda bulunmuş olup bu kapsamda özellikle kurumsal yönetim uyumunun gözetilmesi, 2015 yılı için bağımsız Yönetim Kurulu üye adaylarının tespiti, 2015 yılı için Yönetim Kurulu aday gösterme ve ücretlendirme esaslarının tespiti, Yönetim Kurulu ve Komite çalışmalarının üyeler tarafından değerlendirilmesi sürecinin yürütülmesi ve Pegasus Yatırımcı İlişkilerinin çalışmalarının gözetimini üstlenmiştir. Kurumsal Yönetim Komitesi aynı zamanda üst yönetim halefiyet plânlaması ve performans değerlendirilmesine yönelik esasların belirlenmesi ve Komite tarafından düzenli olarak gözetilmesi konularında çalışmalar yürütmüştür. Kurumsal Yönetim Komitesi, faaliyetleri ile ilgili olarak Yönetim Kurulumuzun 2015 yılında gerçekleşen toplantılarında bilgilendirmede bulunmuştur.

#### **Riskin Erken Saptanması Komitesi**

Riskin Erken Saptanması Komitesi 2016 yılında tüm üyelerinin katılımıyla 15 Mart, 11 Mayıs, 26 Temmuz, 13 Ekim ve 29 Kasım tarihlerinde beş adet toplantı gerçekleştirmiş, 2016 yılsonu risk değerlendirmesini ayrıca 31 Ocak 2017 tarihli toplantısında gerçekleştirmiştir. Komite, Görev ve Çalışma Esasları ile öngörülen görevleri ile ilgili konularda çalışmalarda bulunmuş, bu kapsamda Şirketimizin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, hukuki ve diğer konulara ilişkin temel risklerin belirlenmesi ve

yönetilmesi konusunda ana prensipler ve takip mekanizmaları oluşturulmuş ve bunların uygulanmasını gözetmiştir. Risk Komitesi, faaliyetleri ile ilgili olarak Türk Ticaret Kanunu'nun 378'inci maddesi hükümlerine uygun olarak Yönetim Kurulumuza iki ayda bir çalışmaları ve değerlendirmeleri ile ilgili bilgilendirmede bulunmuştur.

#### **5.4. RİSK YÖNETİM VE İÇ KONTROL MEKANİZMASI**

Yönetim Kurulumuz Pegasus'un risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla Şirketimizin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözetmekle sorumludur.

Yönetim Kurulu Komitesi olarak kurulmuş olan Riskin Erken Saptanması Komitesi Yönetim Kuruluna Pegasus'un varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve teşhis edilen risklerin yönetilmesi konularında destek vermektedir.

Riskin Erken Saptanması Komitesi Şirket genelinde risklerin teşhis ve gözetiminden sorumlu olarak faaliyet gösterirken belirli alanlara ilişkin risklerin gözetimi hususunda diğer Yönetim Kurulu Komiteleri ve Genel Müdürlük bünyesinde görev yapan ilgili birimler ile koordinasyon içinde çalışmaktadır. Bu kapsamda Şirketimizin finansal raporlama ve iç kontrol mekanizmalarına ilişkin riskler Denetim Komitesi, Şirketimiz üst düzey yöneticileri ile Yönetim Kurulu üyelerine ilişkin insan kaynakları konuları ile ilgili riskler Kurumsal Yönetim Komitesi ve uçuş emniyetine ilişkin risklerin gözetimi Emniyet Komitesi ile eşgüdüm içinde sürdürülmektedir.

#### **5.5. PEGASUS'UN VİZYON, MİSYON VE STRATEJİK HEDEFLERİ**

Pegasus misyon ve vizyonunu aşağıdaki şekilde belirlemiş olup Şirketimiz bu misyon ve vizyona uygun olarak Yönetim Kurulumuzca tanımlanan stratejik hedefler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedir.

##### **Misyonumuz**

Havayoluyla yolculuğun herkesin hakkı olduğuna inanıyoruz. Pegasus Ailesi, tedarikçilerimiz ve iş ortaklarımız hep birlikte bunun için çalışıyoruz.

##### **Vizyonumuz**

Yenilikçi, akılcı, ilkeli ve sorumlu yaklaşımımızla bölgemizde lider ekonomik havayolu olmaktır.

Liderlik kriterlerimiz misafir sayımız, misafir beklentilerini karşılamamız, fiyat politikamız ve Pegasus Ailesine kattığımız değerdir.

Şirketimizin yıllık bütçesi her yıl Yönetim Kurulumuzca onaylanır ve Şirket faaliyetlerimiz ile operasyonel ve finansal sonuçlarımız düzenli olarak bütçe ile fiili karşılaştırmalar yoluyla yakından takip edilir. Bunun yanı sıra Şirketimizin stratejik hedefleri de her yıl Yönetim Kurulumuz tarafından gözden geçirilmektedir.

#### **5.6. MALİ HAKLAR**

Yönetim Kurulu üyelerimiz Şirketimiz Ana Sözleşmesi hükümleri gereği Genel Kurulun tespit edeceği aylık veya yıllık ücret veya her toplantı için belirli bir ödenek alırlar. Şirketimiz Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlendirme esasları bu kapsamda "Pegasus Ücret ve Tazminat Politikası"nda belirlenmiştir.

Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlendirilmesinde hisse senedi opsiyonları veya Pegasus'un performansına dayalı ödeme planları kullanılmaz. Şu kadar ki, bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olması gerekmektedir.

Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlendirilmesine ilişkin ölçüt ve uygulamalar ile Yönetim Kurulu üyelerine verilecek ücretler ve sağlanacak menfaatlara ilişkin öneriler her yıl Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından belirlenerek Yönetim Kurulu'na sunulur. Bu kapsamda Kurumsal Yönetim Komitesi'nin 7 Mart 2016 tarih ve 14 sayılı kararı ile belirlenen "**Pegasus Yönetim Kurulu Üyeliği 2016 Adaylık ve Ücretlendirme İlke ve Kriterleri**" Şirketimizin 7 Nisan 2016 tarihinde gerçekleştirilen 2015 yılına ilişkin olağan Genel Kurul Bilgilendirme Dokümanınının 8 numaralı maddesi olarak Şirketimiz İnternet Sitesinde, Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda ve Elektronik Genel Kurul Sistemi'nde kamuya açıklanmış ve pay sahiplerimizin bilgisine sunulmuştur.

Pegasus tarafından Yönetim Kurulu üyelerine Yönetim Kurulu toplantılarına katılımlarına bağlı olarak yapılan huzur hakkı ödemeleri ve Yönetim Kurulu komitelerinde başkan ve üye olarak üstlendikleri görevlere ilişkin olarak elde ettikleri yıllık ücretler toplamı Yıllık Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu ile ilan edilmektedir. Benzer şekilde 2016 yılında üst düzey yönetici kadromuzda yer alan genel müdür ve genel müdür yardımcılarımıza ödenen ücret ve prim tutarı ile ödemelere ilişkin sağlanan gelir vergisi ve Sosyal Güvenlik Kurumu işveren payı tutarları toplamı da faaliyet raporu ile ayrıca ilan edilmektedir.

2016 yılında Şirketimiz tarafından Yönetim Kurulu üyelerine veya üst düzey yöneticilere verilmiş borç, kullandırılmış bir kredi veya verilmiş bir teminat bulunmamaktadır.

## EK. 2016 YILINA AİT YÖNETİM KURULU ÜYESİ BAĞIMSIZLIK BEYANLARI

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Yönetim Kurulu ve Kurumsal Yönetim Komitesi Dikkatine,

### İlgi : Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Bağımsızlık Beyanı

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'de ("Şirket") üstleneceğim bağımsız yönetim kurulu görevi ile ilgili olarak, T.C. Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanarak 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği ("Tebliğ") hükümleri doğrultusunda kurumsal yönetim ilkelerinin aşağıda yer alan 4.3.6 numaralı maddesinde belirtilen bağımsızlık şartlarını haiz olduğumu beyan ederim.

**4.3.6** Aşağıdaki kriterlerin tamamını taşıyan yönetim kurulu üyesi "bağımsız üye" olarak nitelendirilir.

- (a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede <sup>(1)</sup> etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hisimleri arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmaması, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5'inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmaması ya da önemli nitelikte ticarî ilişkisinin <sup>(2)</sup> kurulmamış olması,
- (b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması,
- (c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması,
- (d) Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olması,
- (e) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması, <sup>(3)</sup>
- (f) 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 olması,
- (g) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması,
- (h) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olması,
- (i) Aynı kişinin, şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olması,
- (j) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olması.

Saygılarımla,

**Mehmet Cem KOZLU**

---

<sup>(1)</sup> Kontrolün bulunup bulunmadığının tespitinde TFRS 10 Konsolide Finansal Tablolar, önemli derecede etkinin bulunup bulunmadığının tespitinde ise TMS 28 İştirakler ve İş Ortaklıklarındaki Yatırımlar hükümlerinden faydalanılmalıdır.

<sup>(2)</sup> Bu bent kapsamındaki ortaklıkların son 3 hesap döneminde gayri faal olmaları hâlinde, bağımsızlık kriterlerine aykırılık söz konusu olmayacaktır. Bu bent kapsamında, bağımsız üye adayı veya ortaklıktan herhangi birisi için, önemli nitelikteki ticarî ilişkiden elde edilen ciro/vergi öncesi kâr tutarının, aynı nitelikteki işlerden elde edilen ciro/vergi öncesi kâr toplamına olan oranının %20 veya üzerinde olması hâlinde, bağımsızlığın zedelendiği kabul edilir.

<sup>(3)</sup> Tebliğin 5'inci maddesinin 6'ncı fıkrası uyarınca bu kriteri bağımsız üyelerin en az yarısının karşılaması yeterlidir.

---

## EK. 2016 YILINA AİT YÖNETİM KURULU ÜYESİ BAĞIMSIZLIK BEYANLARI

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Yönetim Kurulu ve Kurumsal Yönetim Komitesi Dikkatine,

### İlgi : Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Bağımsızlık Beyanı

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'de ("Şirket") üstleneceğim bağımsız yönetim kurulu görevi ile ilgili olarak, T.C. Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanarak 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği ("Tebliğ") hükümleri doğrultusunda kurumsal yönetim ilkelerinin aşağıda yer alan 4.3.6 numaralı maddesinde belirtilen bağımsızlık şartlarını haiz olduğumu beyan ederim.

**4.3.6** Aşağıdaki kriterlerin tamamını taşıyan yönetim kurulu üyesi "bağımsız üye" olarak nitelendirilir.

- (a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede <sup>(1)</sup> etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmaması, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5'inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmaması ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin <sup>(2)</sup> kurulmamış olması,
- (b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması,
- (c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması,
- (d) Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olması,
- (e) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması, <sup>(3)</sup>
- (f) 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 olması,
- (g) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması,
- (h) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olması,
- (i) Aynı kişinin, şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olması,
- (j) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olması.

Saygılarımla,

**Saad Hassan HAMMAD**

---

<sup>(1)</sup> Kontrolün bulunup bulunmadığının tespitinde TFRS 10 Konsolide Finansal Tablolar, önemli derecede etkinin bulunup bulunmadığının tespitinde ise TMS 28 İştirakler ve İş Ortaklıklarındaki Yatırımlar hükümlerinden faydalanılmalıdır.

<sup>(2)</sup> Bu bent kapsamındaki ortaklıkların son 3 hesap döneminde gayri faal olmaları hâlinde, bağımsızlık kriterlerine aykırılık söz konusu olmayacaktır. Bu bent kapsamında, bağımsız üye adayı veya ortaklıktan herhangi birisi için, önemli nitelikteki ticari ilişkiden elde edilen ciro/vergi öncesi kâr tutarının, aynı nitelikteki işlerden elde edilen ciro/vergi öncesi kâr toplamına olan oranının %20 veya üzerinde olması hâlinde, bağımsızlığın zedelendiği kabul edilir.

<sup>(3)</sup> Tebliğin 5'inci maddesinin 6'ncı fıkrası uyarınca bu kriteri bağımsız üyelerin en az yarısının karşılaması yeterlidir.

---

## EK. 2016 YILINA AİT YÖNETİM KURULU ÜYESİ BAĞIMSIZLIK BEYANLARI

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Yönetim Kurulu ve Kurumsal Yönetim Komitesi Dikkatine,

### İlgi : Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Bağımsızlık Beyanı

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'de ("Şirket") üstleneceğim bağımsız yönetim kurulu görevi ile ilgili olarak, T.C. Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanarak 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği ("Tebliğ") hükümleri doğrultusunda kurumsal yönetim ilkelerinin aşağıda yer alan 4.3.6 numaralı maddesinde belirtilen bağımsızlık şartlarını haiz olduğumu beyan ederim.

**4.3.6** Aşağıdaki kriterlerin tamamını taşıyan yönetim kurulu üyesi "bağımsız üye" olarak nitelendirilir.

- (a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede <sup>(1)</sup> etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hisimleri 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 ilişkinin <sup>(2)</sup> kurulmamış olması,
- (b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması,
- (c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması,
- (d) Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olması,
- (e) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması, <sup>(3)</sup>
- (f) 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 olması,
- (g) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması,
- (h) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olması,
- (i) Aynı kişinin, şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olması,
- (j) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olması.

Saygılarımla,

**Hatice Zeynep Bodur OKYAY**

---

<sup>(1)</sup> Kontrolün bulunup bulunmadığının tespitinde TFRS 10 Konsolide Finansal Tablolar, önemli derecede etkinin bulunup bulunmadığının tespitinde ise TMS 28 İştirakler ve İş Ortaklıklarındaki Yatırımlar hükümlerinden faydalanılmalıdır.

<sup>(2)</sup> Bu bent kapsamındaki ortaklıkların son 3 hesap döneminde gayri faal olmaları hâlinde, bağımsızlık kriterlerine aykırılık söz konusu olmayacaktır. Bu bent kapsamında, bağımsız üye adayı veya ortaklıktan herhangi birisi için, önemli nitelikteki ticari ilişkiden elde edilen ciro/vergi öncesi kâr tutarının, aynı nitelikteki işlerden elde edilen ciro/vergi öncesi kâr toplamına olan oranının %20 veya üzerinde olması hâlinde, bağımsızlığın zedelendiği kabul edilir.

<sup>(3)</sup> Tebliğin 5'inci maddesinin 6'ncı fıkrası uyarınca bu kriteri bağımsız üyelerin en az yarısının karşılaması yeterlidir.

---

## EK. 2016 YILINA AİT YÖNETİM KURULU ÜYESİ BAĞIMSIZLIK BEYANLARI

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Yönetim Kurulu ve Kurumsal Yönetim Komitesi Dikkatine,

### İlgi : Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Bağımsızlık Beyanı

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'de ("Şirket") üstleneceğim bağımsız yönetim kurulu görevi ile ilgili olarak, T.C. Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanarak 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği ("Tebliğ") hükümleri doğrultusunda kurumsal yönetim ilkelerinin aşağıda yer alan 4.3.6 numaralı maddesinde belirtilen bağımsızlık şartlarını haiz olduğumu beyan ederim.

**4.3.6** Aşağıdaki kriterlerin tamamını taşıyan yönetim kurulu üyesi "bağımsız üye" olarak nitelendirilir.

- (a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede <sup>(1)</sup> etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmaması, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5'inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmaması ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin <sup>(2)</sup> kurulmamış olması,
- (b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması,
- (c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması,
- (d) Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olması,
- (e) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması, <sup>(3)</sup>
- (f) 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 olması,
- (g) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması,
- (h) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olması,
- (i) Aynı kişinin, şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olması,
- (j) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olması.

Saygılarımla,

**Stephen Mark GRIFFITHS**

---

<sup>(1)</sup> Kontrolün bulunup bulunmadığının tespitinde TFRS 10 Konsolide Finansal Tablolar, önemli derecede etkinin bulunup bulunmadığının tespitinde ise TMS 28 İştirakler ve İş Ortaklıklarındaki Yatırımlar hükümlerinden faydalanılmalıdır.

<sup>(2)</sup> Bu bent kapsamındaki ortaklıkların son 3 hesap döneminde gayri faal olmaları hâlinde, bağımsızlık kriterlerine aykırılık söz konusu olmayacaktır. Bu bent kapsamında, bağımsız üye adayı veya ortaklıktan herhangi birisi için, önemli nitelikteki ticari ilişkiden elde edilen ciro/vergi öncesi kâr tutarının, aynı nitelikteki işlerden elde edilen ciro/vergi öncesi kâr toplamına olan oranının %20 veya üzerinde olması hâlinde, bağımsızlığın zedelendiği kabul edilir.

<sup>(3)</sup> Tebliğin 5'inci maddesinin 6'ncı fıkrası uyarınca bu kriteri bağımsız üyelerin en az yarısının karşılaması yeterlidir.

---