



## FAALİYET RAPORU

Müşteri  
Memnuniyet  
Merkezi  
**444 11 11**  
avivasa.com.tr

İnkılap Mah. Küçüksu Cad.  
Akçakoca Sok. No: 8  
34768 Ümraniye/İstanbul  
T : +90 (216) 633 33 33  
F : +90 (216) 634 38 88  
W : www.avivasa.com.tr

## İçindekiler

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Toplantı Gündemi .....                                                                                    | 3  |
| Şirketin Tarihsel Gelişimi ve Ortaklık Yapısı.....                                                        | 4  |
| Yönetim Kurulu Başkanı'ndan Mesaj .....                                                                   | 6  |
| Genel Müdür'ün Mesajı .....                                                                               | 7  |
| Yönetim Kurulu, Üst Düzey Yöneticiler ve Denetçilere İlişkin Bilgi.....                                   | 9  |
| Yönetim Kurulu .....                                                                                      | 10 |
| Üst Düzey Yöneticiler ve Denetçiler .....                                                                 | 12 |
| 2007 Yılı İçinde Şirket Yönetiminde Meydana Gelen Değişiklikler .....                                     | 13 |
| Yönetim Kurulu Üyelerinin Dönem İçinde Yapılan<br>İlgili Toplantılara Katılımları Hakkında Bilgiler ..... | 14 |
| Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları .....                                                            | 15 |
| 2007 Yılına Bakış .....                                                                                   | 16 |
| Risk ve İş Gözetimi Yönetimi .....                                                                        | 17 |
| İnsan Kaynakları Uygulamaları .....                                                                       | 20 |
| Genel Kurul'a Sunulan Özet Yönetim Kurulu Raporu .....                                                    | 22 |
| Özet Mali Tablolar .....                                                                                  | 23 |
| Denetçi Raporu .....                                                                                      | 27 |
| Bağımsız Denetim Raporu .....                                                                             | 28 |

## VİZYONUMUZ

Sevilen ve tercih edilen bir güven ağı oluşturmak.

## MİSYONUMUZ

Değişen ve gelişen birikim ve korunma ihtiyaçlarınıza etkin finansal çözümler üreten, güvenilir, yenilikçi ve kalıcı bir şirket olmak.

## DEĞERLERİMİZ

İşimize olan yaklaşımımızı yüksek etik standartlarımız ve değerlerimiz yönlendirir:  
Sürekli Gelişim / İnovasyon / Kazanma Kültürü / İnsan Odaklılık

## Toplantı Gündemi

### AVIVASA EMEKLİLİK VE HAYAT A.Ş. 31 MART 2008 OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTISI GÜNDEMİ

- ❖ Açılış ve divan teşekkürü
- ❖ Toplantı tutanağının imzalanması hususunda divana yetki verilmesi
- ❖ 2007 yılı Yönetim Kurulu faaliyet raporu ile denetçi raporlarının okunması ve müzakeresi
- ❖ 2007 yılı bilanço, kâr/zarar hesaplarının okunması, müzakeresi ve tasdiki ile kâr dağıtımıyla ilgili teklifin görüşülerek kabulü veya reddi
- ❖ Dönem içinde istifa nedeniyle boşalan Yönetim Kurulu üyeliklerine artan sürece vazife görmek üzere Yönetim Kurulu'nca yapılan atamaların onaylanması
- ❖ Yönetim Kurulu üyelerinin ve denetçilerin Şirket'in 2007 yılı faaliyetlerinden dolayı ibra edilmeleri
- ❖ Yönetim Kurulu üyeleri ile denetçilerin ücret ve huzur haklarının tespiti
- ❖ Yönetim Kurulu'nca belirlenen bağımsız dış denetleme kuruluşunun onayı
- ❖ Yönetim Kurulu başkan ve üyelerine, Türk Ticaret Kanunu'nun 334. ve 335. maddelerinde yazılı muameleleri yapabilmeleri için izin verilmesi

## Şirket'in Tarihsel Gelişimi ve Ortaklık Yapısı

Ak Emeklilik A.Ş. 06.12.1941 tarihinde Doğan Sigorta A.Ş. unvanı ile İstanbul'da kurulmuş ve 03.10.1995 tarihindeki unvan değişikliği ile Akhayat Sigorta Anonim Şirketi olarak Ticaret Sicil Gazetesi'ne tescil edilmiştir. TC Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'nın 3 Aralık 2002 tarih ve 77941 sayılı yazısı ile Şirket'e emeklilik şirketine dönüşüm izni verilmiştir. Şirket Yönetim Kurulu'nun 11.12.2002 tarih ve 26 no'lu kararı ve 23.01.2003 tarihinde yapılan Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı ile Şirket unvanı ve faaliyet kapsamının değiştirilmesi için ana sözleşmenin tadil edilmesine ve Emeklilik Yatırım Fon Portföyü ve Portföy Yöneticileri ile ilgili 40. maddenin eklenmesine karar verilmiştir. Şirketin unvanı 27.01.2003 tarihinde yapılan unvan değişikliği ile Ak Emeklilik Anonim Şirketi olarak 31.01 2003 tarih ve 5730 sayılı Ticaret Sicil Gazetesi'nde tescil ve ilan edilmiştir.

Ak Emeklilik A.Ş. 07.07.2003 tarihinde emeklilik branşında faaliyet göstermek üzere TC Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'ndan emeklilik faaliyet ruhsatını almıştır. Bireysel emeklilik yatırım fonları 26.09.2003 tarihinde Sermaye Piyasası Kurulu tarafından kayda alınmış, 27.10 2003 tarihi itibarıyla da emeklilik ürünlerinin satışına başlanmıştır.

Aviva Hayat ve Emeklilik A.Ş.'nin Türk Ticaret Kanunu'nun 451. ve Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 19-20. maddeleri uyarınca tasfiyesiz infisah yoluyla Ak Emeklilik A.Ş.'ye 31.10.2007 tarihli Olağanüstü Genel Kurul kararı ile devri üzerine şirket unvanı AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş. olarak tadil edilmiştir.

Birleşme işlemi, Kadıköy 3. Asliye Ticaret Mahkemesi'nin 11 Temmuz 2007 tarih ve 2007/876 D. iş sayılı kararı ile tayin edilen bilirkişi heyetinin, diğer veriler ile birlikte 31 Mayıs 2007 tarihi itibarıyla Ak Emeklilik A.Ş. ve Aviva Hayat ve Emeklilik A.Ş.'nin çıkarılmış bilançolarına dayanan 16 Temmuz 2007 tarihli bilirkişi raporu uyarınca yapılan değerlendirmeler esas alınarak yapılmıştır.

Birleşme dolayısı ile Ak Emeklilik A.Ş. Şirket sermayesi 20.000.000 YTL'den 15.779.197 YTL artırımlık suretiyle 35.779.197 YTL'ye iblağ edilmiş ve Ak Emeklilik ile Aviva Hayat ve Emeklilik'in mal varlıkları, Ak Emeklilik'in artırılan sermayesini teşkil etmiştir. Ak Emeklilik'in her bir hissesinin nominal değeri 1 YKr (Bir Yeni Kuruş) olmuştur. Değiştirme oranı 0,191681 olup devrolan Aviva Hayat ve Emeklilik ortaklarına her biri 1 YKr kıymetinde 1.577.919.700 adet Ak Emeklilik hissesi verilmiştir. Bu işlemler neticesinde yeni Şirket AvivaSA Emeklilik ve Hayat Anonim Şirketi bilançosunda nominal sermaye tutarı 35.779.197 YTL olarak yer almıştır. Aviva Hayat ve Emeklilik'in birleşme öncesi nominal sermayesi olan 82.320.000 YTL ile Ak Emeklilik'in sermaye artırım tutarı olan 15.779.197 YTL arasındaki fark 66.540.803 YTL olarak Özsermaye toplamı içerisinde yer alan "Sermaye Yedekleri" başlığı altındaki "Diğer Sermaye Yedekleri" hesabında pasifi düzenleyici kalem olarak kaydedilmiştir.

Şirket'in birleşme sonrası hisselerinin %49,83'ü Aviva International Holdings Limited (Aviva International), %49,83'ü Aksigorta A.Ş. %0,34'ü ise gerçek kişi ortaklarımıza aittir.

31 Aralık 2007 tarihi itibarıyla başlıca hissedarlar ve sermaye yapısı aşağıda belirtilmiştir:

| Adı                                | 31 Aralık 2007 |                  |
|------------------------------------|----------------|------------------|
|                                    | Pay Oranı      | Pay Tutarı (YTL) |
| Aviva International                | %49,83         | 17.830.354       |
| Aksigorta                          | %49,83         | 17.830.354       |
| Diğer                              | %0,34          | 118.489          |
| Nominal Sermaye                    |                | 35.779.197       |
| Sermaye düzeltmesi olumlu farkları |                | 16.192.783       |
|                                    |                | 51.971.980       |

## Yönetim Kurulu Başkanı'ndan Mesaj

2007 yılı ile birlikte dördüncü tam faaliyet yılını tamamlayan Bireysel Emeklilik Sistemi (BES), ulaştığı fon büyüklüğü ve işlevleriyle ekonomi ve sosyal güvenlikte önemli olgulardan biri olduğunu göstermiştir.

Ülkemiz ekonomisi istikrarlı ve kalıcı bir büyüme sürecinin varlığı konusunda gelişimini sürdürmektedir. Ekonomimize duyulan güvenin artması doğrudan sermaye yatırımlarının da hız kazanmasını sağlarken, bu hareketlilik cari açıkta süregelen yükselmenin olumsuz etkilerini biraz olsun bertaraf etmektedir. Bu noktada, ekonomideki tasarruf açığının giderilmesinde yabancı yatırımların yanı sıra BES fonlarının önemini vurgulamak yerinde olacaktır. BES tasarruf açığını gidermenin en önemli kaynaklarından biri olmaya devam edecektir.

Geçtiğimiz yıl Amerika'da gayrimenkul piyasalarında yaşanan hareketlilik nedeniyle dünyanın birçok yerinde krizler yaşandı. Ülkemizin enflasyon ve büyüme hedefleri için sunulan rakamlara ulaşamamakla birlikte ekonomik krize girmemesi, büyüme eğiliminin devam etmesi, enflasyonun tek haneli rakamlarda tutunması, kırılgan bir ekonomide olmadığımızın göstergeleri olarak kabul edilmektedir.

Türkiye'deki sosyal güvenlik sistemi probleminin de en önemli çözüm kaynağı BES'tir. BES, geçtiğimiz dört yılda %75 gibi büyük bir oranla bireysel alanda büyümüştür. Oysa dünyadaki örneklerine baktığımızda bu büyümenin kurumsal tarafta yüksek oranda gerçekleştiği görülmektedir. Geçtiğimiz yıl hak ediş süresi uygulamasının yasallaşmasıyla birlikte bu alandaki farkın kapanacağı beklenmektedir. Yine de BES'te gelişime ivme kazandırılması için kural koyucuların yeni kararlarına gereksinim duyulmaktadır.

AvivaSA Emeklilik ve Hayat, geçtiğimiz yılın Kasım ayında Ak Emeklilik ile Aviva Hayat ve Emeklilik'in birleşmesiyle kurularak BES'teki ilk eşit oranlı ortaklık oldu. Şirket'imiz, Kasım ayının başlarında bir tanıtım kampanyası başlatarak yeni markanın hedef kitleler tarafından bilinmesini sağlamaya çalıştı. Önümüzdeki dönemde de bu anlamdaki çalışmalarını hızlandırarak devam ettirecektir. Sektör sözcüsü yaklaşımıyla hareket eden Şirket'imiz, etkin hizmet anlayışı ve güçlü ürün portföyü, benzersiz çoklu dağıtım kanalı ile bireysel ve kurumsal katılımcıların sayısını artırma ve fon birikimini daha yukarı seviyelere ulaştırma hedefleri doğrultusunda önemli bir faaliyet dönemini geride bırakmıştır.

AvivaSA'nın gücünü aldığı kökleri, Sabancı Grubu ve Aviva plc.'nin, ulusal ve uluslararası pazarların güçlü oyuncular olması, AvivaSA'nın BES içerisindeki konumunu özelleştirmektedir. Yerel tecrübe ve uluslararası bilgi birikimini, faaliyet alanlarında kullanmaya başlayan AvivaSA, giderek BES'teki kuralları belirleyen şirket olma yolunda önemli adımlar atmaktadır.

AvivaSA Emeklilik ve Hayat, 2007 yılında ortaklarının bireysel emeklilik ve hayat sigortaları sektörünün en güçlü oyuncularından biri olma çalışmalarını sürdürmüştür.

M. Akın KOZANOĞLU  
Yönetim Kurulu Başkanı



## Genel Müdür'ün Mesajı

### BES'te yeni dönem

2007 yılı ile birlikte dördüncü yılını tamamlayan BES'te hızlı büyüme sürmeye devam etmektedir. Ancak geçtiğimiz yılın en önemli özelliği Ak Emeklilik ile Aviva Hayat ve Emeklilik'in birleşerek şirket'imiz AvivaSA'yı meydana getirmesi olmuştur. 31 Ekim 2007'de tamamladığımız bu birleşmeyle Türkiye bireysel emeklilik sektöründe bir ilk gerçekleştirilmiştir.

2007 yılının sonuna gelindiğinde sistemdeki katılımcı sayısı 1.457.704'e, sözleşme sayısı 1.576.273'e, yatırıma yönlendirilen fon büyüklüğü ise 3.786 milyon YTL'ye ulaşmış bulunmaktadır. Sosyal güvenlik sisteminin geleceği açısından umut veren bu gelişime ivme kazandırmak hepimizin ortak hedefidir.

2007 yılında AvivaSA katılımcılarının toplam fon büyüklüğü 1.130.189.695 YTL'ye ulaşmıştır. Şirket'imiz, bu fon büyüklüğü ile sektörde lider konumda yer almıştır. Şirket'imiz, aynı dönemde 228.041 katılımcıya ulaşmış bulunmaktadır.

### Dağıtım kanallarımız genişliyor

AvivaSA'nın en önemli özelliği benzersiz bir çoklu dağıtım kanalı oluşturması olmuştur. Bireysel satışın yanı sıra bankadan satış ve banka direkt satış kanalları sayesinde Şirket'imiz, müşteri kitlemizin büyük bir çoğunluğuna ulaşabilme hareket kabiliyetine erişmiştir. Bankasürans çalışmalarında edinilen tecrübe ile önümüzdeki günlerde daha büyük başarılarla imza atılacaktır.

Acenteler dağıtım kanalındaki kayda değer gelişme ise profesyonel ekibin ağırlıkta olduğu acentelere doğru bir yönelimin başlaması olmuştur. Bu kabuk değişimi çok çabuk şekilde satış sonuçlarına yansımıştır.

Ayrıca Kurumsal Projeler ve yeni kurulan Telemarketing kanalı ile birlikte sektörümüzde farklı açılımlar gerçekleştiren bir şirket olma yolunda ilerlemeye devam etmekteyiz.

### Müşterilerimize katma değerli uygulamalar sunuyoruz

Müşterilerimizin işlemlerini kolaylaştıracak tüm uygulamaları alternatif dağıtım kanallarımızdan sağlama çalışmalarımız yeni uygulamalarla devam etmektedir. Müşteri Memnuniyet Merkezi ve Bireysel İnternet Şubesi'nde müşterilerimizin plan ya da sözleşmeleri ile ilgili birçok değişiklik yapılabilmektedir. Müşterilerimiz bu kanallardan, sahip oldukları ürünler hakkında detaylı bilgi alabilmekte, her türlü karşılaştırma ve değerlendirmeyi yapabilmektedirler.

### Kurumsal müşterilere daha fazla yönelmeyi amaçlıyoruz

Sektör genelinde kurumsal satışlarda istenilen düzeyde bir büyüme kaydedilememiştir. Ancak geçtiğimiz yıl Meclis'ten geçen hak ediş süresi (vesting period) konusundaki yasa ile sandık ve vakıfların BES'e aktarımına izin verecek yasa, sektörümüze bu alanda daha hızlı bir büyüme platformu sağlayacaktır.

Sistemde kurum katkısının henüz %25'ler civarında olduğu, kurumların %80'inin de yabancı sermayeli olduğu dikkate alınırsa bu alandaki potansiyel daha net anlaşılmaktadır.

AvivaSA kurumların sisteme katkısının bilinciyle ve bireysel satıştaki başarısını kurumsal satışlara da taşıma kararlılığıyla hareket etmektedir. Bu çerçevede, daha etkin yapılanma modellerini hayata geçirmekteyiz.

### Dünya başarılarımızı yakından izliyor

Dünya çapında finansal konularda araştırmalar yapan ve BES'in gelişimi için önemli görevler üstlenen Life Insurance Marketing & Research Association (LIMRA) Türkiye'deki bireysel emeklilik, hayat sigortacılığı ve banka sigortacılığı sektörlerinin gelişmesine destek vermek amacıyla 2006'da Türkiye İcra Kurulu'nun çalışmalarını başlatmıştır. Ayrıca LIMRA, geçtiğimiz yıl, olağan yıllık toplantısını Türkiye'de gerçekleştirerek ülkemize verdiği önemi ayrıca belirtmiştir. Şirket'imiz LIMRA Yıllık Toplantısı'nda hoş geldiniz yemeğine ev sahipliği yaparak Avrupa ve dünyanın diğer ülkelerindeki profesyonellerle sıcak ilişkiler kurmuştur.

Avrupa'daki beşinci LIMRA İcra Kurulu olarak faaliyete geçmemiz, Türkiye'nin BES'teki potansiyelinin ve başarılı büyüme hızının izlendiğinin ve bu başarının uluslararası platforma yansıtılabildiğinin göstergesidir. Türkiye'deki emeklilik şirketlerinin beşinin katılımıyla kurulan LIMRA Türkiye İcra Kurulu'nun açılış başkanlığını sürdürüyor olmam, bana ayrıca bir mutluluk ve gurur vermektedir.

### Sorumlu ve geleceğe dönük bir şirket

AvivaSA, kendisini oluşturan Aviva plc. ve Sabancı Grubu'nun köklü kültürel değerleriyle şekillendirdiği bir sosyal sorumluluk anlayışı benimsemiştir. Şirket'imiz bu davranış modelinin bir uzantısı olarak özellikle çevre, eğitim ve insan odaklı kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına başlamıştır.

### Teşekkürler...

Ülkemizin ilk sıralardaki özel bankalarından Akbank ile yürüttüğümüz gerek dağıtım kanalı gerekse bilgi ve strateji alanındaki iş ortaklığı, en değerli varlıklarımızdan biridir. Tüm Akbank çalışanlarına başarılarımıza katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

2007 yılında gerçekleşen yeni ortaklık yapısıyla Şirket'imizi oluşturan Aksigorta ve Aviva plc.'ye verdikleri değerli destekler için teşekkürü borç bilirim.

AvivaSA vizyonu ile hareket eden, bize inanan ve destek veren Yönetim Kurulumuza, çalışanlarımıza, müşterilerimize, acentelerimize, broker'larımıza, finansal danışmanlarımıza, Akbank şubelerine ve Akportföy çalışanlarına teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

Meral EGEMEN  
Genel Müdür



## Yönetim Kurulu, Üst Düzey Yöneticiler ve Denetçilere İlişkin Bilgi

31 Aralık 2007 tarihi itibarıyla Şirket'in yönetim organları, üst düzey yöneticileri ve denetçileri aşağıdaki gibidir:

### Yönetim Kurulu:

|                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| M. Akın Kozanoğlu   | Yönetim Kurulu Başkanı |
| Carl Owen Boehr     | Yönetim Kurulu Üyesi   |
| Turgay Özbek        | Yönetim Kurulu Üyesi   |
| Ertan Fırat         | Yönetim Kurulu Üyesi   |
| İsmail Ragıp Yergin | Yönetim Kurulu Üyesi   |
| Meral Egemen        | Yönetim Kurulu Üyesi   |

### Üst Düzey Yöneticiler (Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları, Direktör):

|                      |                                                          |
|----------------------|----------------------------------------------------------|
| Meral Egemen         | Genel Müdür                                              |
| Mustafa Fırat Kuruca | Genel Müdür Yardımcısı / Finans                          |
| Selim Avcı           | Genel Müdür Yardımcısı / Direkt Satış                    |
| Ömer Kara            | Genel Müdür Yardımcısı / Operasyon ve Teknoloji Yönetimi |
| Zehra Aslı Erkanlı   | Genel Müdür Yardımcısı / Pazarlama ve Geliştirme         |
| Uğur Gülen           | Genel Müdür Yardımcısı / Banka Sigortacılığı             |
| Ebru Aymen           | Direktör / İnsan Kaynakları                              |

### Kanuni Denetçiler:

Mehmet Bingöl  
Selmin Çağatay

### İç Denetim:

|                  |                          |
|------------------|--------------------------|
| Alister Turnbull | Denetim Direktörü Vekili |
| Şafak Özen       | Denetim Müdürü           |
| Tekin Eldem      | Denetçi                  |

## Yönetim Kurulu

### **M. Akın Kozanoğlu / Yönetim Kurulu Başkanı**

(1948) ODTÜ Makine Mühendisliği'nden lisans, Londra Üniversitesi Bilgisayar Bölümü'nden yüksek lisans derecesi bulunmaktadır. Sabancı Grubu'na 1976 yılında katılan Kozanoğlu, 1987-2000 yılları arasında Akbank'ta Bireysel Bankacılık ve Teknoloji'den sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 2000 Yılında Sabancı Holding Banka ve Sigortacılık Grup Başkanlığı'na getirilen Kozanoğlu, şu anda Akbank T.A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Ak Sigorta A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı, AvivaSA A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Sabancı Holding A.Ş. Finansal Hizmetler Grup Başkanı olarak görev yapmaktadır.

### **Meral Egemen / Genel Müdür, Üye**

(1962) Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Pazarlama, Finans Bölümlerini bitiren, Wales Üniversitesi ve Manchester Business School'dan yüksek lisans diploması bulunan Meral Egemen Ak Emeklilik ve AvivaSA'dan önce sırasıyla İnterbank, Garanti Yatırım Bankası ve Yapı Kredi Bankası'nda çalışmıştır.

### **Turgay Özbek / Üye**

(1958) ABD Cornell Üniversitesi'nde Endüstri Mühendisliği alanında lisans ve yüksek lisans, işletme alanında yüksek lisans (MBA) dereceleri almıştır. 1989-1994 yılları arasında İnterbank'ta Genel Müdür Yardımcılığı, 1995-1999 yılları arasında Tatko'da Genel Koordinatörlük, 2000-2002 yılları arasında Başarı Elektronik'te Yürütme Kurulu Başkanlığı yapan Turgay Özbek halen Sabancı Holding Banka ve Sigortacılık Grubu Denetim Direktörü'dür.

### **İ. Ragıp Yergin / Üye**

(1959) ODTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olduktan sonra New York Rensselaer Üniversitesi'nde İş İdaresi ve Endüstri Mühendisliği konularında yüksek lisans yapmıştır. 1985-1991 yıllarında Citibank bünyesinde çeşitli kademelerde görev yapan Yergin; 1991-1997'de İnterbank'ta Genel Müdür Yardımcısı; 1997-1999 yılları arasında Bayındırbank Kurucu Genel Müdürü; 2000-2001'de EGS Bank Genel Müdürü; 2001-2003 döneminde Sabancı Holding Banka ve Sigortacılık Grubu'nda sırasıyla, İş Geliştirme Direktörü, Grup Başkan Yardımcılığı görevlerini yürütmüştür. Halen, Aksigorta'nın Genel Müdürlüğünü yürütmektedir.

## Yönetim Kurulu

### Ertan Fırat / Yönetim Kurulu Üyesi

Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonomi Bölümü mezunudur. 1987-1988 yılları arasında Tütüncüler Bankası'nda İç Denetim Sorumlusu, 1988-1990 yılları arasında Anadolu Sigorta A.Ş.'de İç Denetim Sorumlusu, 1990-1991 yılları arasında Başak Sigortada A.Ş.'de İç Denetim Sorumlusu, 1991-1992 yılları arasında Başak Sigorta A.Ş.'de Adana Bölge Müdürü, 1992-1996 yılları arasında Başak Sigorta A.Ş.'de Kurumsal Pazarlama Müdürü, 1996-1999 yılları arasında Toprak Sigorta A.Ş.'de Genel Müdür Yardımcısı, 1999-2002 yılları arasında Toprak Sigorta A.Ş.'de Genel Müdür, 12/2002-02/2004 döneminde Aviva Sigorta A.Ş.'de Genel Müdür Yardımcısı olarak çalışmıştır. 06/2003'ten beri Aviva Sigorta A.Ş.'de Yönetim Kurulu Üyesi, 02/2004'ten beri Aviva Sigorta A.Ş.'de Genel Müdür olarak görevini sürdürmektedir.

### Carl Owen Boehr / CEO Aviva Türkiye Murahhas Üye, AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş.

Aviva Türkiye'de CEO olarak görevini sürdürmektedir ve AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş.'nin murahhas üyesidir.

(1948) University of Western Ontario İşletme Bölümü'nü bitiren ve 35 yılı aşkın bir süredir sigorta ve finans sektöründe çalışan Boehr kariyerine veraset planlaması danışmanı olarak başlamıştır.

Boehr 1974-1999 yılları arasında Empire Financial Group'ta Genel Müdür ve Başkan Yardımcısı, 2000-2006 yılları arasında Aviva Romanya'da Başkan ve CEO olarak görev yapmıştır. Ekim 2006 tarihinde Aviva Türkiye CEO'su olarak atanan Boehr şu anda Aviva Sigorta Yönetim Kurulu Başkanlığı ve AvivaSA Yönetim Kurulu Üyeliğini yürütmektedir.

## Üst Düzey Yöneticiler ve Denetçiler

| İsim                 | Görevi                                                    | Göreve Atanma Tarihi (*) | Tahsil                                                                                                                                                                                  | Göreve Atanmadan Önceki Deneyimi |
|----------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Meral Egemen         | Genel Müdür                                               | 20/05/2002               | Wales Üniversitesi ve Manchester Business School İşletme Yüksek Lisansı<br><br>Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Pazarlama / Finans Lisans                     | 18 yıl                           |
| Selim Avcı           | Genel Müdür Yardımcısı<br>Direkt Satış                    | 03/07/2003               | İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans<br><br>İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Ana Bilim Dalı Lisans                 | 11 yıl                           |
| Uğur Gülen           | Genel Müdür Yardımcısı<br>Banka Sigortacılığı             | 12/04/2004               | Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans                                                                                                                       | 22 yıl                           |
| Mustafa Fırat Kuruca | Genel Müdür Yardımcısı<br>Finans                          | 16/05/2005               | Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi Lisans                                                                                                                                          | 16 yıl                           |
| Zehra Aslı Erkanlı   | Genel Müdür Yardımcısı<br>Pazarlama ve Geliştirme         | 12/12/2005               | Amos Tuck School Dartmouth College İşletme Yüksek Lisansı<br><br>Northeastern Üniversitesi Ekonomi Yüksek Lisansı<br><br>Mount Holyoke College Ekonomi ve Uluslararası İlişkiler Lisans | 11 yıl                           |
| Ömer Kara            | Genel Müdür Yardımcısı<br>Operasyon ve Teknoloji Yönetimi | 01/08/2002               | Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Lisans                                                                                                                                | 9 yıl                            |
| Ebru Aymen           | Direktör İnsan Kaynakları                                 | 08/10/2007               | Boğaziçi Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksek Okulu                                                                                                                           | 13 yıl                           |
| Selmin Çağatay       | Kanuni Denetçi                                            | 24/03/2006               | Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi Lisans                                                                                                                                          | 23 yıl                           |
| Mehmet Bingöl        | Kanuni Denetçi                                            | 31/10/2007               | Ankara Üniversitesi Siyaset Bilim ve Kamu Yönetimi Lisans                                                                                                                               | 27 yıl                           |

(\*) Göreve atanma tarihleri ilgili kişilerin görev yapmakta oldukları birleşen şirketlerdeki atama tarihlerini göstermektedir.

## 2007 Yılı İçinde Şirket Yönetiminde Meydana Gelen Değişiklikler

31 Ekim 2007 tarihinde Ak Emeklilik ile Aviva Hayat ve Emeklilik'in birleşmesi nedeniyle 31 Ekim 2007 tarihinde Mehmet Akın Kozanoğlu'nun AvivaSA Emeklilik ve Hayat Anonim Şirketi'nin (Şirket) Yönetim Kurulu Başkanı olarak seçilmesine karar verilmiştir.

31 Ekim 2007 tarihinde Pierre - Olivier Bouee'nin Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak seçilmesine karar verilmiştir. Ancak 14 Ocak 2008 tarihli Yönetim Kurulu kararı neticesinde Pierre - Olivier Bouee Yönetim Kurulu Üyeliğinden istifa etmiştir. Kendisinin yerine Anupam Sahay atanmıştır.

31 Ekim 2007 tarihinde Carl Owen Boehr'in Entegrasyondan Sorumlu Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi olarak seçilmesine karar verilmiştir.

31 Ekim 2007 tarihinde Turgay Özbek ve Ertan Fırat'ın Denetim Komitesi ve Yönetim Kurulu'nda görevlendirilmesine karar verilmiştir.

31 Ekim 2007 tarihinde İsmail Ragıp Yergin, Yönetim Kurulu Üyeliğine atanmıştır.

31 Ekim 2007 tarihinde Ömer Kara ve Uğur Gülen, sırasıyla Operasyon ve Teknoloji Yönetimi ile Banka Sigortacılığı'ndan Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevlerine getirilmişlerdir. Mustafa Fırat Kuruca Finans'tan sorumlu, Selim Avşar Direkt Satış'tan sorumlu ve Zehra Aslı Erkanlı ise Pazarlama ve Geliştirme'den sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevlerine getirilmişlerdir.

31 Ekim 2007 tarihinde Mehmet Bingöl ve Selmin Çağatay Kanuni Denetçiler olarak atanmışlardır.

31 Ekim 2007 tarihinde Meral Egemen'in Genel Müdür olarak atanmasına karar verilmiştir.

31 Ekim 2007 tarihinde Ak Emeklilik'te Operasyon Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Olgun Akça görevden ayrılmıştır.

15 Kasım 2007 tarihinde Aviva Hayat ve Emeklilik'te Operasyon, Eğitim ve Kalite Uyum Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Hasan Kılıç görevden ayrılmıştır.

30 Kasım 2007 tarihinde Aviva Hayat ve Emeklilik'te Bilgi Sistemleri ve İş Geliştirme Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Abdullah Nihat Ünalacak görevden ayrılmıştır.

## Yönetim Kurulu Üyelerinin Dönem İçinde Yapılan İlgili Toplantılara Katılımları Hakkında Bilgiler

Yönetim Kurulu yedi (7) üyeden oluşmaktadır. En az iki (2) ayda bir olmak üzere, düzenli olarak toplanmaya özen göstermektedir.

Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu Üyelerinden herhangi biri tarafından herhangi bir zamanda toplantıya çağrılabilir.

Şirket’imiz hissesine sahip Yönetim Kurulu Üyemiz bulunmamaktadır.

Yönetim Kurulu Üyelerimiz görev yapmak üzere seçildikleri süre boyunca Yönetim Kurulu toplantılarına düzenli olarak katılma iradesine ve imkânına sahip bulunmaktadırlar.

Yönetim Kurulumuzun yetkileri ana sözleşmemizde belirtilmiştir.

Yönetim Kurulumuz yetkilerini; görevin tam olarak yerine getirilebilmesini teminen ihtiyaç duyulan her türlü bilgiye sahip bir şekilde, basiretli biçimde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde kullanmaktadır.

Ana sözleşmemiz uyarınca; Şirket’in günlük işlemlerinin yürütülmesinden Genel Müdürümüz sorumlu bulunmaktadır.

Şirket faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik olarak icra organlarına yetki devri, imza sirküleri uygulaması kapsamında gerçekleştirilmektedir.

Yönetim Kurulu Üyelerimiz Şirket işleri için yeterli zaman ayırmaktadır.

Yönetim Kurulumuz, Şirket’in tüm sorumluluğunu üstlenerek, Şirket üzerinde tam kontrol ve yetki sahibi olarak, ana sözleşmemiz ve mevzuat uyarınca Genel Kurul’un yetkisinde olduğu açıkça düzenlenmiş konular dışında her türlü kararı almaya ve Şirket işleriyle ilgili her konuda politikalar tespit etmeye yetkili bulunmaktadır.

Yönetim Kurulumuz ana sözleşmemizde düzenlenen Mahfuz Konularda, aksi Yönetim Kurulu’nca kararlaştırılmadıkça, karar almaya yetkilidir.

Yönetim Kurulu gündem taslağı Genel Müdürümüz tarafından hazırlanmakta ve Yönetim Kurulu Başkan ve Üyelerimizin önerileri doğrultusunda kesinleşmektedir.

Yönetim Kurulumuz 2007 yılı içinde otuz dokuz (39) adet toplantı gerçekleştirmiştir.

Toplantı tarihlerinin tüm üyelerimizin katılımına imkân sağlayacak şekilde tespit edilmesine özen gösterilmekte ve öngörülemez istisnai durumlar dışında Yönetim Kurulu toplantıları tüm üyelerimizin katılımıyla gerçekleştirilmektedir.

Yönetim Kurulu toplantı tarihleri önceden tespit edilmekte ve daha sonra da yazılı olarak çağrı yapılmaktadır.

Yönetim Kurulu Üyelerimizin ve Denetçilerimizin bilgilendirilmesine ve kendileri ile olan iletişimin sağlanmasına yönelik Sekreteryaya oluşturulmuştur.

Yönetim Kurulu kararlarına ilişkin 2007 yılında karşı oy kullanan üyemiz bulunmamaktadır.

## Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları:

- ❖ Genel Müdür ve doğrudan Genel Müdür'e rapor veren yöneticilerin atanmaları, görevden alınmaları ve ücretleri,
- ❖ Şirket'in genel iş modelinde önemli değişikliklerin yapılması, iş ve finansman planlarının onaylanması,
- ❖ Genel Kurul'un olağan/olağanüstü toplantıya çağırılması ve toplantının organizasyonu ile ilgili konular,
- ❖ Genel Kurul'a sunulacak yıllık faaliyet raporunun kesinleştirilmesi,
- ❖ Yönetim Kurulu Başkanı'nın, Başkan Vekili'nin seçilmesi ve yeni üye atanması,
- ❖ Komitelerin oluşturulması,
- ❖ Devralmalar, elden çıkarmalar veya Şirket'in genişlemesine ilişkin sair konular,
- ❖ Şirket'in temettü politikasının, dağıtılacak dönem kârı miktarının tespit edilmesi,
- ❖ Sermaye gerekliliklerini etkileyen teklifler gibi faaliyetler ile ilgili önemli konulardaki toplantılara fiilen katılmaya özen göstermektir.

Yönetim Kurulu'muz düzenli olarak ve önceden planlandığı şekilde en az iki ayda bir ve gerekli görülen hallerde ise bu süreye bağlı olmaksızın toplanmaktadır.

Yönetim Kurulu'muz ana sözleşmemiz uyarınca üyelerden bir (1) A Grubu Üye ve bir (1) B Grubu Üye olmak şartıyla Yönetim Kurulu Üyelerinin beş (5) tanesinin hazır bulunması ile toplanmaktadır.

Yönetim Kurulu kararlarının geçerliliği için en az bir (1) A Grubu Üyenin ve bir (1) B Grubu Üyenin lehte oyu gerekmektedir.

## 2007 Yılına Bakış

AvivaSA Emeklilik ve Hayat Anonim Şirketi (Şirket), bireysel emeklilik ve hayat sigortacılığı olmak üzere iki ana branşta hizmet vermektedir. AvivaSA Emeklilik ve Hayat Anonim Şirketi, 31 Ekim 2007 tarihinde Ak Emeklilik Anonim Şirketi ile Aviva Hayat ve Emeklilik Anonim Şirketi'nin birleşmesiyle kurulmuştur.

Birleşmenin ardından fon büyüklüğü açısından bireysel emeklilik alanında pazar lideri konumuna gelen AvivaSA, yıl sonu itibarıyla (Emeklilik Gözetim Merkezi [EGM] tarafından yayınlanan 31 Aralık 2007 verileri) %24,7 pazar payı ile 1. sıradadır. Aynı alanda, aynı tarih itibarıyla katılımcı sayısı olarak 3. sırada yer alıp tüm sistem katılımcılarının %15,64'üne sahiptir.

Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği (TSRŞB) tarafından yayınlanan 2007 yılı IV. Dönem değerlendirme raporuna göre, hayat sigortacılığı alanında prim üretimi açısından pazar payı %10,93 olan Şirket, bu pazarda da 3. sırayı almaktadır.

Şirket Yönetimi;

Genel Müdür  
5 Genel Müdür Yardımcısı  
1 Direktör  
21 Bölüm Yöneticisi / Grup Yöneticisi / Kıdemli Danışman  
90 Birim Yöneticisi ve eşdeğer kadrolarından oluşmaktadır.

2007 yıl sonu itibarı ile toplam personel sayımız 2.260 kişidir. Şirket'in 31/12/07 itibarıyla 50 İrtibat Ofisi bulunmaktadır.

### 2007 Yılına Rakamlarla Bakış

2007 faaliyet yılı sonunda şirketin ödenmiş sermayesi 35.779.179 YTL, özkaynak büyüklüğü 70.780.292 YTL, aktif büyüklüğü 1.801.568.515 YTL'ye ulaşmıştır.

Şirket'in gelir tablosu sonuçları, birleşme nedeniyle Ak Emeklilik'in on aylık sonuçlarıyla Şirket'in birleşme sonrası iki aylık faaliyet sonuçlarını göstermektedir.

Genel teknik bölüm zararı 20.801.744 YTL olarak gerçekleşirken, hayat teknik kârı 19.780.924 YTL, hayat dışı teknik kârı 923.010 YTL, emeklilik teknik bölüm zararı ise 41.505.678 YTL olmuştur. Yatırım gelirleri (net) 8.405.106 YTL, olağan ve olağandışı faaliyetlerden gider ve zararlar ise 2.787.931 YTL olmuştur. Tüm faaliyetlerinin sonucunda Şirket birleşme yılı olan 2007 yılını 15.184.569 YTL zarar ile kapatmıştır. Şirket'imizin 2007 yılı içerisinde ödediği toplam brüt tazminat tutarı 45.493.103 YTL'dir. Tazminat ödemelerimizin 2.539.426 YTL'si vade gelimi, 11.428.329 YTL'si vefat ve maluliyet, 31.525.348 YTL'si ise iştirak kalemlerinden oluşmaktadır.

Hayat branşına ait YTL sigortalı ve sermayedar menkul kıymet portföyleri 2007 yılı sonunda sırasıyla 230.125.282 YTL ve 84.337.376 YTL tutarında olup; ABD Doları sigortalı ve sermayedar portföyü sırası ile 2007 yılı sonunda 159.265.134 ABD Doları (185.496.102 YTL) ve 10.070.926 ABD Doları (11.729.608 YTL) olup; Euro sigortalı portföyü ise yine 2007 sonunda 2.358.644 Euro'ya (4.033.752 YTL) ulaşmıştır.

## Risk ve İş Gözetimi Yönetimi

AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş., 31 Ekim 2007 tarihinde Ak Emeklilik A.Ş. ile Aviva Hayat ve Emeklilik A.Ş. şirketlerinin birleşmesiyle kurulmuştur. Bu bölümde, AvivaSA'nın Risk Yönetimi Politikaları ile Şirket'in faaliyet dönemi içinde gerçekleştirdiği risk yönetim uygulamaları yansıtılmaktadır.

Risk yönetimi fonksiyonu, organizasyonumuzun tüm departmanları tarafından uygulanmakta olup nihai olarak;

- ❖ Yasal yükümlülükler ve Şirket Risk Yönetim Politikalarına uyumun sağlanması,
- ❖ Maruz kalınan tüm yapısal risklerin tespiti ve risk kabul kriterlerinin oluşturulması,
- ❖ Bu risklere uygun iç kontrol mekanizmaları ile aksiyonların tasarlanması ve uygulamaya konması ile söz konusu risklerin şeffaf biçimde raporlanması

konularında Yönetim Kurulu'na güvence vermeyi hedeflemektedir.

Risk yönetimi, Şirket'imizin hedeflerini gerçekleştirme yolundaki çabasında, kabul edilemez sonuçlardan kaçınmak için uyguladığı temel yaklaşımdır. Yönetim anlayışının, karar alma süreçleriyle risk esaslı bir yaklaşım içinde etkileşmesi, kaynakların verimli kullanılmasını ve böylece müşterilerimiz ve hissedarlarımız dahil tüm iş ortaklarımızın beklentilerini en üst düzeyde karşılamamızı sonuçlar. Üçlü savunma hattı adı verilen bu yaklaşımda, sorumluluk ve yetki paylaşımı aşağıdaki tabloda yansıtılmıştır:

|                  | Sorumlular                          | Yetki ve Görevler                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Savunma Hattı | Şirket Yönetimi                     | Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, etkin bir şekilde yönetilmesi ve raporlanması<br>Şirket Politikaları'na uyumun sağlanması.                                                                                                                              |
| 2. Savunma Hattı | Risk ve İş Gözetimi Yönetimi, Hukuk | Risklerin tespiti, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve raporlanması konusunda Şirket Yönetimi'ne destek sağlamak, Şirket Politikaları'na uyumu ve buna aykırılıkların düzeltilmesini gözetmek. Kısaca, AvivaSA Risk Yönetim Modeli'nin işletilmesine yardımcı olmak. |
| 3. Savunma Hattı | İç Denetim                          | Yasal mevzuat gereği yapılacak denetimlerde Şirket'in risk yönetimi ve iç kontrol ortamının etkinliği konusunda tarafsız ve bağımsız bir gözle Yönetim Kurulu'na güvence sunmak.                                                                                   |

### Risk Yönetim Politikaları

Risk Yönetim Politikaları, bu doğrultuda Şirket'in finansal, operasyonel ve itibari kayıpları en uygun biçimde nasıl yönetebileceğini açıklayan pratik rehberlerdir.

AvivaSA Risk Yönetim Modeli, altı esas ve otuz alt risk sınıfından oluşmaktadır. Bu model, otuz adet Risk Yönetim Politikasında somutlaşarak, hayat ve emeklilik sektöründe faaliyet gösteren Şirket'imizin yapısal risklerini, bu risklere özgü ölçülebilir verileri, risk etmenlerini, bu risklerin Şirket'imiz tarafından hangi sınırlara kadar kabul edilebileceğini ve nasıl yönetileceğini ortaya koymaktadır.

### Risk Yönetim Faaliyetleri

Şirketlerimizin karşı karşıya bulunduğu riskler, AvivaSA Risk Modeli çerçevesinde üst yönetim tarafından belirlenmekte ve değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmede risklerin gerçekleşme olasılıkları ve ortaya çıkarabilecekleri etkiler dikkate alınmaktadır. Riskler ve buna yönelik risk yönetim eylemleri (iç kontroller ve aksiyonlar) sıkı bir izleme altındadır.

Şirket’imizde, yılın her çeyreğinde, Yönetim Kurulu’na sunulmak üzere Şirket’in tüm faaliyetlerini kapsayan bir risk raporu hazırlanmaktadır. Söz konusu raporlar; stratejik, operasyonel, finansal ve sigorta risklerini kapsamakta olup risklerin en iyi biçimde yönetilmesine ilişkin iç kontroller ve aksiyon planlarını da içermektedir. Böylece Şirket yönetimine, risklerin izlenmesi ve yönetilmesi konusunda etkin bir dayanak sağlamaktadır.

Şirket’imiz, 2007 yılı içinde maruz kaldığı -özellikle faaliyette bulunduğumuz sektördeki yasa temelli yapısal değişiklikler ve birleşmeden kaynaklanan- tüm riskleri başarı ile yönetmiş ve 2008’e ilişkin temel stratejilerini risk/kazanç dengesini de bu riskleri dikkate alarak oluşturmuştur.

### İç Denetim Faaliyetleri

AvivaSA Emeklilik ve Hayat Anonim Şirketi'nin İç Denetim Departmanı organizasyon yapısında Yönetim Kurulu'na bağlı bir bölüm olarak faaliyet göstermektedir. Bunun yanında Şirket paydaşlarının menfaatlerinin korunması ve yürürlükteki kanun, yönetmelik ve uygulamalara paralel olarak kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına yardımcı olmak amacıyla bir Denetim Komitesi de oluşturulmuştur.

Şirket iç kontrol sistemi, stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmada engel teşkil edebilecek risk faktörlerini ortadan kaldıracak ve organizasyonel yapısını risk yönetimi ve iç denetim faaliyetlerini de içerecek şekilde oluşturulmuştur. Ayrıca operasyonel verimliliğin ve etkinliğin sağlanması, finansal ve yönetsel bilgilerin zamanında, doğru ve güvenilir bir şekilde üretilmesi, geçerli olan yasal düzenlemeler ile mevzuat hükümlerine uyumun sağlanması, hissedarların yatırımlarının ve Şirket varlıklarının korunması, risklerin etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesi amaçlanmıştır.

İç denetim faaliyetlerinin kapsamı; iç kontrol, risk yönetimi ve idari süreçlerinin etkinlik ve yeterliliklerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi sonucunda bu süreçlere ilişkin olarak güvenilir, bağımsız ve tarafsız görüşler ile iyileştirme ve geliştirme önerileri sunmaktır. Buna ek olarak sistematik ve dolandırıcılık inceleme ve soruşturma görevi de iç denetim bölümünün sorumlulukları arasındadır.

İç denetim ekibi 1 Denetim Direktörü (vekâleten), 1 Denetim Müdürü ve 1 Denetçiden oluşmaktadır. İç denetim bölümü personelinin, Şirket'in denetlenen operasyonel faaliyetlerinde hiçbir sorumluluğu, otoritesi ve etkisi bulunmamaktadır. Ayrıca Şirket bünyesinde risk yönetiminden ve süreçlerin uygunluk denetiminden sorumlu Operasyonel Risk Yönetimi, İş Gözetimi ve Satış Kalite Uyum bölümü de mevcuttur.

## İnsan Kaynakları (İK) Uygulamaları

AvivaSA, birleşmenin İnsan Kaynakları boyutunu birleşme süresince yoğun, açık ve şeffaf bir iletişim süreci işleterek başarıyla ele almıştır.

Bu süreç birleşme kararı alındığı andan itibaren başlamış ve yapılmakta olan çalışmaların süreçleri, zamanlamaları genel duyurular halinde çalışanlarla paylaşılmıştır. AvivaSA, birleşme sürecini doğru ve modern standartlarda yönetebilmek için program, alt program ve projelerin yer aldığı bir entegrasyon süreci ve bunu yönetmek üzere bir Program Merkezi, bu merkeze bağlı olarak çalışan bir Entegrasyon Ekibi kurmuştur. Her bölümden temsilcilerin bulunduğu Entegrasyon Ekibi aktif olarak 212 proje yönetmiştir.

Bu dönem içindeyken tüm çalışanlara entegrasyon faaliyetlerini anlatan, gelişmeler ve çalışmalarla ilgili geri bildirim toplantıları düzenlenmiştir. AvivaSA olarak öncelikli ilkemiz çalışanlarımızın süreç içinde adil ve şeffaf olarak değerlendirilmeleri ve herhangi bir mağduriyet ile karşılaşmalarını önlemek olarak belirlenmiştir. Bu nedenle görev ve iş tanımları belirlenirken danışmanlık hizmeti alınmış, tüm çalışanlar yetkileri ve uzmanlık alanlarına göre değerlendirilmiştir.

İK sürecindeki bu işleyiş sayesinde çalışanlar kaygı ve belirsizliklere kapılmadan süreci tamamlamışlardır. Bu aşamada AvivaSA ile yollarını ayıran çalışanlarımızın kariyer beklentileri göz önünde bulundurularak yeni iş hayatları için danışmanlık hizmeti almaları sağlanmış, kendilerine manevi destek verilmiş ve aynı zamanda tüm maddi haklarının yanı sıra özel paket sisteminden yararlanmaları sağlanmıştır.

Birleşme süreci İnsan Kaynakları Politikası çerçevesinde değerlendirildiğinde oldukça başarılı bir süreç yaşandığını söylemek mümkündür.

### Eğitim ve Gelişim

Birleşme sürecinin tamamlanmasının hemen ardından çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim programları devreye sokularak hem satış kadrosundaki hem de yönetici kadrolardaki yetkinlik düzeyini artırmaya yönelik çalışmalara başlanmıştır.

#### Kişisel gelişim eğitimleri

Risk yönetimi  
Problem çözme ve karar verme  
Beklenmeyen durumların yönetimi  
Yönetim simülasyonu  
İçimizdeki gücü açığa çıkarma  
Veriye dayalı karar verme  
Değişimde yolculuk  
Değişim yönetimi  
Yetkin birey, etkin ekip  
Yaşamın anahtarı iletişim  
Öngörülü olma ve güvenli davranış geliştirme  
Başarılı koçluk  
Yönetimde kritik faktörler  
Araştırmacılar Zirvesi  
Eğitimciler Zirvesi

#### Teknik eğitimler

Etkin hızlı okuma  
Prezantasyon teknikleri  
Proje yönetimi metodolojisi ve uygulamaları  
Rapor yazma teknikleri ve etkili yazılı iletişim  
Müşteri odaklı satış teknikleri  
Finansal analiz  
Hedefe yönelik seçim  
Stratejik satış yönetimi  
Bilgi sistemlerinde proje yönetimi  
Yetkinlik bazlı mülakat teknikleri  
Çağrı Merkezi  
Smart hedefler  
Business Objects  
Telefonda satış becerilerini geliştirme

Tüm Şirket'in Sabancı Holding'in etik değerlerini benimsemesi amacıyla SAetik eğitimleri düzenlenmiştir.

### Ücretlendirme ve Yan Faydalar

Birleşme sürecinde satış harici kadroların iş büyüklükleri ve ücret yapıları gözden geçirilerek adil ve rekabetçi bir ücret sistemi oluşturulmuştur. Yan fayda paketleri gözden geçirilerek Şirket'in rekabetçi bir toplam ücret paketi sunmasına olanak sağlayacak düzenlemeler yapılmıştır.

### İletişim

Şirket birleşmesi öncesi çalışanların bilgilendirilmesi ve kaynaşması için Çalışan Bilgilendirme Toplantıları, Takım Çalışması faaliyetleri ve Şirket vizyon / misyon / değerler ve stratejilerinin paylaşıldığı Yöneticiler Toplantısı organizasyonu gerçekleştirilmiştir.

## Genel Kurul'a Sunulan Özet Yönetim Kurulu Raporu

### Sayın Ortaklarımız,

2007 yılında gerçekleştirdiğimiz, İngiliz sigorta devi Aviva plc.'nin Türkiye'deki şirketi Aviva Hayat ve Emeklilik A.Ş. ile Sabancı Holding bünyesindeki Aksigorta'nın iştiraki olan Ak Emeklilik A.Ş.'nin birleşmesi ile oluşan AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş., 2007 yılı sonunda yüzde 25'lik pazar payı ile bireysel emeklilik sektörünün lider şirketi konumuna yerleşirken, yüzde 11'lik bir pazar payı ile de hayat sigortası sektöründe üçüncü sırada yer almıştır.

AvivaSA, çoklu dağıtım kanalı, uluslararası ve yerel bilgi birikimi, güçlü sermaye yapısı, banka sigortacılığı alanındaki yenilikçi uygulamaları, uzman fon yönetimi ve satış sonrası hizmetleriyle bireysel emeklilik ve hayat sigortası sektöründe kuralları belirleyen şirket olmaya devam edecektir.

- ❖ 31.12.2007 tarihli EGM verilerine göre 228.041 adet katılımcı adına 970 milyon YTL tutarında katkı payı tahsil edilmiştir.
- ❖ Şirket'imiz 2007 yılında katılımcı sayısında %15,6 ile sektörde sıralamasında 3., katkı payında %24,8 ile 1. ve fon büyüklüğünde %24,7 pazar payı ile 1. sırada yer almıştır.
- ❖ 2007 sonu TSRŞB verilerine göre AvivaSA hayat sigortası prim üretimi toplamı 154,4 milyon YTL olarak gerçekleşmiştir. Hayat branşı prim üretiminde pazar payımız %10,9 ile sektör sıralamasında 3. sırada yer almıştır. Hayat branşı faaliyetlerinden 19,8 milyon YTL, hayat-dışı branşı faaliyetlerinden 0,9 milyon YTL teknik kâr elde edilmiştir.
- ❖ Şirket'imiz 2007 yılında 11.4 milyon YTL tutarında yatırım geliri sağlamıştır.

### Satış ekibi ve yeni örgütlenme

AvivaSA, mevcut durumda dağıtım kanallarının çeşitliliği açısından benzersiz bir konumdadır. İki farklı direkt satış örgütü, biri bankadan diğeri ise mevcut müşterilerden olmak üzere iki farklı referans yaratma sistemi ile çalışmaktadır. Bunlara ek olarak birleşmenin hemen ardından bankasürans kanalının (AvivaSA ürünlerinin banka çalışanları tarafından doğrudan satışı) geliştirilmesine başlanmıştır. Bu kanal bir taraftan mevcut banka kanalımız olan Akbank içinde yurt geneline yaygınlaştırılacak, bir yandan da yeni bankalar ile bu model çerçevesinde dağıtım anlaşmaları yapılması yoluyla zenginleştirilecektir. Telemarketing ve internet satış kanallarının geliştirilmesi çalışmaları da sürmektedir.

Kanal çeşitliliğinin yanı sıra müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının tam olarak anlaşılması ve bu anlayış çerçevesinde yeni ürünler geliştirilmesi konusunda da ortaklarımızın birikimleri Türkiye pazarına taşınacaktır. Bu çerçevede geliştirilmekte olan BES ve koruma hayat ürünlerine ek olarak 2008 yılı içinde piyasaya çıkartılması beklenen yıllık gelir sigortaları konusundaki çalışmalarımız kısa süre içinde sonuçlandırılacaktır.

AvivaSA, bireysel emeklilik ve hayat sigortacılığı alanlarında ortaklarının yerel ve uluslararası deneyim ve birikimini kullanarak sektöre yenilikçilik ve gelişim açısından örnek teşkil etmek kararlılığındadır.

Saygılarımızla,  
Yönetim Kurulu

## Özet Mali Tablolar

AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş. 31/12/2007 Tarihi İtibarıyla Özet Bilanço

| <b>VARLIKLAR</b>                                                     |                         |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>I- Cari (Dönen) Varlıklar</b>                                     | YTL                     |
| A-Nakit ve Nakit Benzeri Varlıklar (Hazır Değerler)                  | 45.812.491,73           |
| B- Finansal Yatırımlar ve Riski Sigortalılara Ait Finansal Varlıklar | 515.722.119,88          |
| C- Olağan (Esas) Faaliyetlerden Alacaklar                            | 92.892.282,54           |
| D-İlişkili Taraflardan Alacaklar                                     | 7.997,60                |
| E- Diğer Alacaklar                                                   | 56.534,39               |
| F- Gelecek Aylara Ait (Ertelenmiş) Giderler ve Gelir Tahakkukları    | 350.770,40              |
| G-Diğer Cari (Dönen) Varlıklar                                       | 2.027.842,55            |
| <b>I- Cari (Dönen) Varlıklar Toplamı</b>                             | <b>656.870.039,09</b>   |
| <b>II- Cari Olmayan (Duran) Varlıklar</b>                            |                         |
| A-Olağan (Esas) Faaliyetlerden Alacaklar                             | 1.130.189.694,90        |
| B- İlişkili Taraflardan Alacaklar                                    | 0,00                    |
| C- Diğer Alacaklar                                                   | 32.241,76               |
| D-(Sabit) Finansal Varlıklar                                         | 1.181.182,89            |
| E- Maddi (Duran) Varlıklar                                           | 5.484.147,21            |
| F- Maddi Olmayan (Duran) Varlıklar                                   | 7.811.108,40            |
| G-Gelecek Yıllara Ait (Ertelenmiş) Giderler ve Gelir Tahakkukları    | 101,12                  |
| H-Diğer Cari Olmayan (Duran) Varlıklar                               | 0,00                    |
| <b>II- Cari Olmayan (Duran) Varlıklar Toplamı</b>                    | <b>1.144.698.476,28</b> |
| <b>VARLIK TOPLAMI</b>                                                | <b>1.801.568.515,37</b> |
| <b>YÜKÜMLÜLÜKLER</b>                                                 |                         |
| <b>III-Kısa Vadeli Yükümlülükler</b>                                 |                         |
| A-Finansal Borçlar                                                   | 1.919.218,05            |
| B- Olağan (Esas) Faaliyetlerden Borçlar                              | 34.231.803,00           |
| C- İlişkili Taraflara Borçlar                                        | 1.073.287,72            |
| D-Diğer Borçlar                                                      | 4.410.434,38            |
| E- Sigortacılık Teknik Karşılıkları                                  | 21.225.099,12           |
| F- Diğer Risklere İlişkin Karşılıklar                                | 11.144.068,08           |
| G-Ödenecek Vergi ve Benzeri Diğer Yükümlülükler ile Karşılıkları     | 6.603.483,33            |
| H-Gelecek Aylara Ait (Ertelenmiş) Gelirler ve Gider Tahakkukları     | 949.699,41              |
| I- Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler                                   | 0,00                    |
| <b>III - Kısa Vadeli Yükümlülükler Toplamı</b>                       | <b>81.557.093,09</b>    |

| <b>IV- Uzun Vadeli Yükümlülükler</b>                              |                         |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| A-Finansal Borçlar                                                | 11.902,34               |
| B-Olağan (Esas) Faaliyetlerden Borçlar                            | 1.130.189.694,89        |
| C-İlişkili Taraflara Borçlar                                      | 0,00                    |
| D-Diğer Borçlar                                                   | 0,00                    |
| E-Sigortacılık Teknik Karşılıkları                                | 507.997.634,44          |
| F- Diğer Risklere İlişkin Karşılıklar                             | 9.546.848,42            |
| G-Diğer Yükümlülükler ve Karşılıkları                             | 1.485.050,33            |
| H-Gelecek Yıllara Ait (Ertelenmiş) Gelirler ve Gider Tahakkukları | 0,00                    |
| I- Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler                                | 0,00                    |
| <b>IV- Uzun Vadeli Yükümlülükler Toplamı</b>                      | <b>1.649.231.130,42</b> |
| <b>V- Özsermaye</b>                                               |                         |
| A-Ödenmiş Sermaye                                                 | 51.971.979,90           |
| 1- (Nominal) Sermaye                                              | 35.779.197,00           |
| 3- Sermaye Düzeltmesi Olumlu Farkları                             | 16.192.782,90           |
| B- Sermaye Yedekleri                                              | 66.865.039,16           |
| 5- Diğer Sermaye Yedekleri                                        | 66.865.039,16           |
| C- Kâr Yedekleri                                                  | 8.546.376,38            |
| 1- Yasal Yedekler                                                 | 289.045,09              |
| 2- Statü Yedekleri                                                | 11.494,08               |
| 3- Olağanüstü Yedekler                                            | 5.410.782,50            |
| 5- Finansal Varlıklar Değerlemesi                                 | 2.835.054,71            |
| D-Geçmiş Yıllar Kârları                                           | 0,00                    |
| E- Geçmiş Yıllar Zararları (-)                                    | -41.418.534,94          |
| F- Dönem Net Kârı                                                 | -15.184.568,64          |
| 2- Dönem Net Zararı (-)                                           | -15.184.568,64          |
| <b>Özsermaye Toplamı</b>                                          | <b>70.780.291,86</b>    |
| <b>YÜKÜMLÜLÜK TOPLAMI</b>                                         | <b>1.801.568.515,37</b> |

AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş. 31/12/2007 Tarihinde Sona Eren  
Döneme Ait Özet Gelir Tablosu

## I- TEKNİK BÖLÜM

|                                                          |                |
|----------------------------------------------------------|----------------|
| <b>A- Hayat Dışı Teknik Gelir</b>                        | 4.526.937,95   |
| 1- Kazanılmış Primler (Reasürör Payı Düşülmüş Olarak)    | 4.526.937,95   |
| 1.1-Yazılan Primler (Reasürör Payı Düşülmüş Olarak)      | 6.662.127,59   |
| 1.2-Kazanılmamış Primler Karşılığında Değişim            |                |
| (Reasürör Payı ve Devreden Kısım Düşülmüş Olarak) (+/-)  | -2.135.189,64  |
| <b>B- Hayat Dışı Teknik Gider (-)</b>                    | -3.603.928,20  |
| 1- Gerçekleşen Hasarlar (Reasürör Payı Düşülmüş Olarak)  | -1.103.860,42  |
| 1.1-Ödenen Hasarlar (Reasürör Payı Düşülmüş Olarak)      | -814.122,50    |
| 1.2-Muallak Hasarlar Karşılığında Değişim                |                |
| (Reasürör Payı ve Devreden Kısım Düşülmüş Olarak) (+/-)  | -289.737,92    |
| 4- Faaliyet Giderleri (-)                                | -2.500.067,78  |
| <b>C- Teknik Bölüm Dengesi - Hayat Dışı (A - B)</b>      | 923.009,75     |
| <b>D- Hayat Teknik Gelir</b>                             | 85.485.208,68  |
| 1- Kazanılmış Primler (Reasürör Payı Düşülmüş Olarak)    | 68.231.712,05  |
| 1.1-Yazılan Primler (Reasürör Payı Düşülmüş Olarak)      | 69.627.819,23  |
| 1.2-Kazanılmamış Primler Karşılığında Değişim            |                |
| (Reasürör Payı ve Devreden Kısım Düşülmüş Olarak) (+/-)  | -1.396.107,18  |
| 2- Hayat Branşı Yatırım Geliri                           | 15.565.289,71  |
| 4- Diğer Teknik Gelirler (Reasürör Payı Düşülmüş Olarak) | 1.688.206,92   |
| <b>E- Hayat Teknik Gider</b>                             | -65.704.285,08 |
| 1- Gerçekleşen Hasarlar (Reasürör Payı Düşülmüş Olarak)  | -45.036.549,73 |
| 1.1-Ödenen Tazminatlar (Reasürör Payı Düşülmüş Olarak)   | -44.085.901,48 |
| 1.2-Muallak Tazminatlar Karşılığında Değişim             |                |
| (Reasürör Payı ve Devreden Kısım Düşülmüş Olarak) (+/-)  | -950.648,25    |
| 3- Hayat Matematik Karşılığında Değişim                  |                |
| (Reasürör Payı ve Devreden Kısım Düşülmüş Olarak) (+/-)  | 5.482.923,80   |
| 6- Faaliyet Giderleri (-)                                | -15.310.144,87 |
| 7- Yatırım Giderleri (-)                                 | -9.264.771,18  |
| 9- Teknik Olmayan Bölüme Aktarılan Yatırım Gelirleri (-) | -1.575.743,10  |
| <b>F- Teknik Bölüm Dengesi - Hayat (D - E)</b>           | 19.780.923,60  |
| <b>G- Emeklilik Teknik Gelir</b>                         | 33.144.248,01  |
| 1- Fon İşletim Gelirleri                                 | 14.795.276,21  |
| 2- Yönetim Gideri Kesintisi                              | 11.251.345,07  |
| 3- Giriş Aidatı Gelirleri                                | 6.787.744,40   |
| 4- Ara Verme Halinde Yönetim Gideri Kesintisi            | 309.874,94     |
| 7- Diğer Teknik Gelirler                                 | 7,39           |
| <b>H- Emeklilik Teknik Gider</b>                         | -74.649.926,35 |
| 1- Fon İşletim Giderleri (-)                             | -1.479.527,62  |
| 3- Faaliyet Giderleri (-)                                | -72.052.554,25 |
| 4- Diğer Teknik Giderler (-)                             | -1.117.844,48  |
| <b>I- Teknik Bölüm Dengesi - Emeklilik (G - H)</b>       | -41.505.678,34 |

## II- TEKNİK OLMAYAN BÖLÜM

|                                                                |                |
|----------------------------------------------------------------|----------------|
| C- Teknik Bölüm Dengesi - Hayat Dışı                           | 923.009,75     |
| F- Teknik Bölüm Dengesi - Hayat                                | 19.780.923,60  |
| I - Teknik Bölüm Dengesi - Emeklilik                           | -41.505.678,34 |
| J- Genel Teknik Bölüm Dengesi (C+F+I)                          | -20.801.744,99 |
| K- Yatırım Gelirleri                                           | 11.362.456,89  |
| L- Yatırım Giderleri (-)                                       | -2.957.350,01  |
| M-Diğer Faaliyetlerden ve Olağandışı Faaliyetlerden            |                |
| Gelir ve Kârlar ile Gider ve Zararlar (+/-)                    | -2.787.930,53  |
| N- Dönem Net Kârı veya Zararı                                  | -15.184.568,64 |
| 1- Dönem Kârı ve Zararı                                        | -15.184.568,64 |
| 2- Dönem Kârı Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülük Karşılıkları (-) | 0,00           |
| 3- Dönem Net Kâr veya Zararı                                   | -15.184.568,64 |

## DENETÇİ RAPORU

AVIVASA Emeklilik ve Hayat A.Ş.

Yıllık Olağan Genel Kurul Başkanlığı'na;

AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş.'nin 2007 faaliyet yılına ait defter ve belgeleri tarafımızdan incelendi. Türk Ticaret ve Vergi Usul Kanunları uyarınca onaylanması zorunlu defterlerin yasal süreleri içinde Noter onaylarının yaptırıldığı, yıl içinde zaman zaman yapılan incelemelerimizde kayıtların, dosyalarına saklanan belgelere uygun olarak defterlere ve yardımcı hesaplara zamanında işlendiği görüldü. Yönetim Kurulu toplantılarına ait kararların iştirak eden üyelerin imzasını üzerinde taşıyarak düzenli bir biçimde Yönetim Kurulu Karar Defterine yapıştırıldığı ve ilgili uygulamanın kararlara uygun olarak yürütüldüğü görüldü.

Yönetim Kurulu tarafından onaylarınıza sunulmuş olan 2007 yılı Bilanço, Kar/Zarar hesabının muhasebe kayıtlarına ve belgelere dayanılarak düzenlendiği, görülen iş ve yapılan işlemlerin Türk Ticaret Kanunu ile Esas Sözleşme'ye uygun olarak yapılmış olduğu belirlendi.

Görüşümüze göre, içeriğini benimsediğimiz 31/12/2007 tarihli Bilanço ve Kar/Zarar Cetveli anılan döneme ait gerçek faaliyet sonuçlarını yansıtmaktadır.

Bilanço'nun ve Kar/Zarar Cetveli'nin onaylanmasını ve Yönetim Kurulu'nun aklanmasını oylarınıza sunarız.

**Mehmet Bingöl**  
**Murakıp**



**Selmin Çağatay**  
**Murakıp**

