



## 2021 YILI FAALİYET RAPORU

## GENEL MÜDÜR MESAJI



**“Bor madeni başta olmak üzere ülkemiz maden kaynaklarını sürdürülebilirlik anlayışı ile değerlendirerek insanlığın yararına sunmak”** misyonumuz doğrultusunda faaliyette bulunduğumuz başta bor olmak üzere pek çok alanda çevre ile uyumlu, iş sağlığı ve güvenliğinden ödün vermeyen, sürdürülebilir bir yaklaşım benimsenerek faaliyetler yürütmekteyiz.

Pandeminin etkilerinin devam ettiği bir yıl olan 2021 yılında global çapta yaşanan arz sorunları, tedarik zincirinde yaşanan olumsuzluklar, artan lojistik maliyetleri ve pandemi zorluklarına rağmen Eti Maden, olarak biz bu dönemde sağlık ve güvenlik önceliğimizden vazgeçmeden tecrübemiz, kullandığımız teknolojiler, paydaşlarımızla aramızdaki sağlam ilişkiler, yakından

pazar/müşteri takibimiz, etkin müşteri ilişkileri yönetimimiz ve çalışanlarımızın özverisi sayesinde yeni normale en hızlı bir şekilde uyum sağlayarak faaliyetlerimizi sürdürdük.

%73'üne sahip olduğumuz dünya bor rezervi ve kurulu üretim kapasitesi sayesinde sektörde **“Güvenilir ve Sürdürülebilir Tedarikçi”** konumumuz, güçlü lojistik altyapımız ve 4.000'ü aşan nitelikli insan kaynağımız ile siz değerli müşterilerimize ürünlerimizi zamanında, beklenen ve ihtiyaç duyulan kalitede sunduk.

Lojistik sektöründe yaşanan sorunlara karşı, müşterilerimizin faaliyetlerindeki devamlılığın sağlanması ve oluşabilecek acil bor ürünleri talebinin kaliteli ve istenilen

sürede tedarikini sağlanması için, deniz konteyner taşımacılığı ve dökme gemi taşımacılığın yanına demir yolu alternatifini de ekledik.

86 yıllık tecrübemizden aldığımız güç ve müşterilerimizde oluşturduğumuz güven ile, hem hızlı hem de doğru çözümler üreterek pazar talepleri zamanında karşılanmıştır. Dünya için bir değer üretmek üzere üretim kapasitemizi kullanarak 2021 yılında tarihimizin en büyük üretim ve satışını gerçekleştirdik.

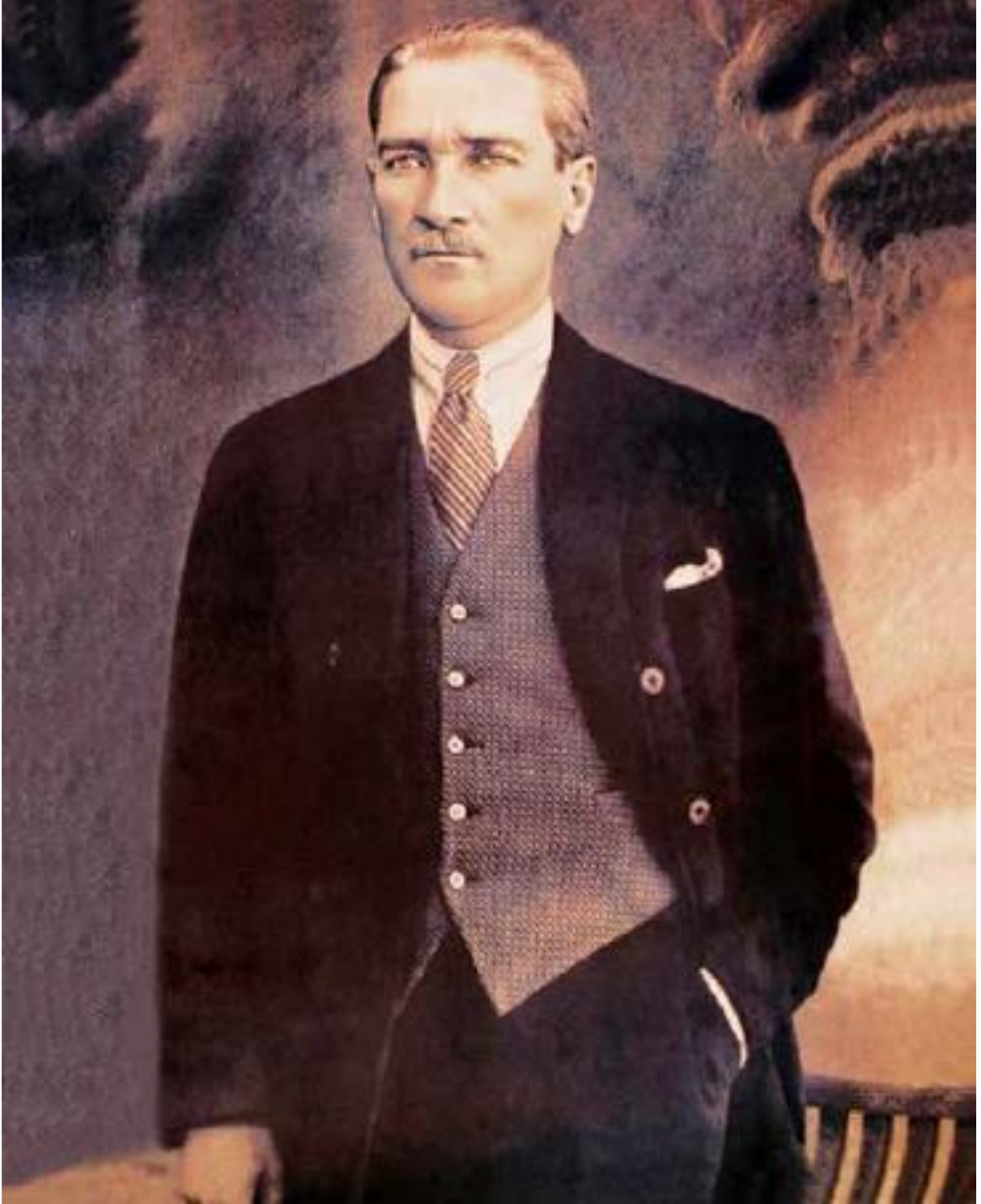
Ar-Ge ve inovasyon odaklı bir yaklaşımla, katma değerli ürünler üretimi kapsamında nükleer ve zırh yapımı gibi yüksek teknolojide kullanılan bor karbür, neodyum-ferrobor mıknatıslar ile yüksek kaliteli çelikte kullanılan ferrobor ve elektrikli arabaların bataryalarında kullanılan lityum karbonat başta olmak üzere daha birçok ürünün üretimine yönelik yatırımlarla da ülkemiz sanayisine katkıda bulunmaktadır.

**“Rezerv Kadar Pazar”** ana vizyonuna uyumlu şekilde önümüzdeki dönemde **“Kalite, Sürdürülebilirlik, İnovasyon”** temelinde **“Bor ile Geleceği Tasarlamak”** vizyonu ile **“üretirken kazanmak”** anlayışıyla üretim ve satış faaliyetlerini sürdürülebilir kılarak, özellikle ileri teknoloji bor içerikli yeni ürünlerin üretilmesinin yanı sıra yapılacak Ar-Ge çalışmaları ile işbirliklerinin arttırılmasına odaklanılacaktır.

Bu vesile ile başarılarımızda desteğini esirgemeyen başta Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığımız olmak üzere diğer kıymetli paydaşlarımıza ve tüm zorlu koşullarda özveriyle çalışarak başarılarımızı sürdürülebilir kılan mesai arkadaşlarıma teşekkür eder, yeni hedefleri gerçekleştirmek üzere yapılacak çalışmalarımızda başarılar dilerim.

**İçindekiler**

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. GENEL BİLGİLER .....                                                         | 8  |
| 2. YÖNETİM ORGANI ÜYELERİ İLE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERE SAĞLANAN MALİ HAKLAR ..... | 17 |
| 3. ŞİRKETİN ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI .....                           | 18 |
| 4. FAALİYETLER VE FAALİYETLERE İLİŞKİN ÖNEMLİ GELİŞMELER.....                   | 20 |
| 5. FİNANSAL DURUM .....                                                         | 24 |
| 6. RİSKLER VE YÖNETİM ORGANININ DEĞERLENDİRMESİ .....                           | 28 |



*“Bir milletin tealisi, yeraltı zenginliklerinin işlem ve değ erlendirilmesine bağlıdır.”*

**M. Kemal ATATÜRK**

## MİSYON

Bor başta olmak üzere ülkemiz maden kaynaklarını sürdürülebilirlik anlayışı ile değerlendirerek insanlığın yararına sunmak.

## VİZYON

Tüm faaliyetlerinde **"Kalite, Sürdürülebilirlik, İnovasyon"** önceliklerini benimseyen, dünyada saygın, sektöründe lider konumunu güçlendiren bir kuruluş olmak.



**TEMEL DEĞERLER**

**İnovasyon:** Geleceği yaratmak ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için yeni fikirleri faydaya dönüştürmek.

**Sürekli Gelişim:** Faaliyetlerimizde sürekli iyileştirme yaparak sürdürülebilirliği sağlamak.

**Güvenilirlik:** Taahhütlerimizi zamanında ve eksiksiz yerine getirmek.

**Verimlilik:** Süreçleri kişilerden bağımsız, israftan arındırılmış, ölçülebilir ve kontrol edilebilir hale getirmek,

**Sosyal Sorumluluk:** Gönüllü olarak toplumsal konulara yatırım yapmak.

**İnsan ve Çevreye Duyarlılık:** İnsana ve çevreye duyarlı faaliyetler gerçekleştirmek.

**Takım Çalışması ve Katılımcılık:** Tüm çalışanların hem fikir üretme hem de uygulama çalışmalarına gönüllü desteklerini sağlamak.

**Müşteri Odaklılık:** Müşteri beklentilerine uygun, müşteriye dokunan yaklaşımı benimsemek

**ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ  
POLİTİKASI**

Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü olarak;

- Yönetim sistemlerinin gerekliliklerini yerine getirerek, devletin genel maden politikasına uygun olarak ülkemizin maden ve endüstriyel hammadde kaynaklarını değerlendirmek ve ekonomiye azami katkısı sağlamak,
- Müşteri odaklılığını ilke edinerek müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini zamanında ve istenilen kalitede karşılamak,
- Kirliliği önlemek ve çevresel performansı iyileştirmek amacıyla tüm faaliyetlerimizde çevre dostu ürünler tercih etmek, atıklarımızı yönetmek ve çevrenin korunmasına yönelik iyileştirici çalışmalar yapmak,
- Enerji maliyetlerini düşürmek ve enerji verimliliğini artırmak,
- Çalışanlarımızın ve çalışan temsilcilerimizin katılımı ile sağlıklı ve güvenilir bir çalışma ortamı oluşturmak, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik tehlikeleri azaltarak iş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemek,
- Yönetim sistemlerimize yönelik riskleri ve fırsatları değerlendirmek,
- Kalite, Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği ve Enerji Yönetim Sistemlerini ilgili yasal ve diğer tüm şartlar çerçevesinde uygulamak ve sürekli iyileştirmek,

politikamızdır.

## 1. GENEL BİLGİLER

Dünyadaki önemli bor yatakları 4 bölgede Türkiye, Rusya, Güney Amerika ve ABD’de toplanmakta olup Türkiye, Dünya bor rezervinin %73’üne sahiptir.

Türkiye’nin bilinen bor yatakları Kırka/Eskişehir, Bigadiç/Balıkesir, Kestelek/Bursa ve Emet/Kütahya’da bulunmaktadır.

Ülkemizde 2840 sayılı Kanun ile bor madenlerinin üretilmesi, işletilmesi ve pazarlanması faaliyetlerini gerçekleştirme görevi Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü’ne (Eti Maden) verilmiştir. Kuruluşumuz bu misyon doğrultusunda ülkemiz bor minerallerini (tinkal, kolemanit ve üleksit); Emet (Kütahya), Kırka (Eskişehir), Bandırma (Balıkesir) ve Bigadiç (Balıkesir) İşletme Müdürlüklerinde kurulu tesislerinde işleyerek dünya pazarlarına sunmaktadır.

Eti Maden günümüz bor pazarında talep edilen ürünleri üretebilmektedir. Müşteri ihtiyaçlarına göre şekillendirilen Eti Maden 33 adet rafine bor üretim tesisine sahip olup ürün portföyünde 22 farklı bor ürünü bulunmaktadır.

Kuruluşumuz son yıllarda uygulanan üretim, pazarlama ve yatırım politikaları ile pazar payını kademeli olarak arttırmış olup 2021 yılında %62’lik pazar payı ile dünya bor pazar liderliğini güçlendirmiştir.

### a. Raporun İlgili Olduğu Hesap Dönemi

Bu faaliyet raporu 01 Ocak 2021–31 Aralık 2021 hesap dönemi faaliyetlerine ilişkindir.

*(Raporda yer alan bilgiler, Yönetim Kurulu’nun 24.03.2022 tarih ve 906/2 sayılı kararı ile kabul edilen 2021 yılı füzyon bilanço ve gelir tablosu esas alınarak hazırlanmıştır)*

Pandeminin etkilerinin devam ettiği bir yıl olan 2021 yılında da yaşanan karantina koşullarından dolayı sektörler hatta ülkeler ciddi derecede tedarik sıkıntıları ve üretim sorunları yaşarken bir yandan da hem bireysel hem de kurumsal anlamda “yeni normal”e ayak uydurmaya çalışmıştır.

Dünya ekonomisinin büyüme performansını önemli ölçüde etkileyen salgına karşı aşının bulunmasıyla özellikle 2021 yılının Ocak ayından itibaren ara verilen üretimlerin faaliyete geçmesiyle dünya ekonomisinde toparlanma görülmüştür.

Bu yılın başından itibaren Uzakdoğu özellikle de Çin’den başlayan hızlı ekonomik toparlanma sonucu pek çok sektörde olduğu gibi bor tüketen endüstrilerde de hızlı talep artışı yaşanmış, söz konusu talep artışı başta ABD olmak üzere Avrupa ve diğer bölgesel pazarlarda da gözlenmiştir.

Bu doğrultuda, 2021 yılı Dünya bor ürünleri tüketiminin bir önceki yıla göre %39 artışla 4,27 milyon ton olarak gerçekleştiği tahmin edilmektedir.

Sektörel bazda Dünya bor ürünlerinin %50’si cam, %17’si tarım, %15’i seramik-frit, %2’si deterjan-temizlik sektörlerinde tüketilmekte olup toplam bor kullanımının %84’lük kısmı bu alanlarda gerçekleşmiştir. Geri kalan tüketim payı ise başta kimya, metalürji, bor bileşikler, ahşap koruma, pestisit, çatı kaplama, tutkal, selülozik izolasyon, alçıpan, madeni yağ gibi farklı bir çok sektöre aittir.

Bölgesel bazda ise bor ürünleri tüketiminin en yoğun olduğu bölge %52 payla Asya olup özellikle Çin önemli bir tüketicidir. Asya'yı sırasıyla %28 payla Kuzey ve Güney Amerika, %18 payla Avrupa, %1 payla Afrika ve %1 payla Ortadoğu takip etmektedir.

Kuruluşumuz açısından ise 2021 yılında tarihimizin satış rekoru kırılarak 2,5 milyon tonu ihracat, 108 bin ton yurtiçi satış olmak üzere toplam 2,63 milyon ton bor ürünü satışı gerçekleştirilmiştir.

Diğer yandan, pandemi lojistik faaliyetlerini tüm dünyada ciddi bir şekilde etkilemiştir. 2021 yılında yükselen talep artışları, emtia piyasalarında yüksek artışlar, ABD ve Çin limanlarında ve terminallerinde yüklü konteynerlerin yığılması, boş konteyner arzı sıkıntıları, konteynerde talep arz dengesizliğinden dolayı dökme gemi taşımacılığına yönelme vb. nedenlerle navlun maliyetlerinde yüksek artışlar meydana gelmiştir.

Lojistik sektöründe yaşanan bu durumun Kuruluşumuza etkisine bakıldığında; toplam bor ürünleri ihracatımızın yaklaşık %67'sini kapsayan CIF/CFR bazlı ihracat yüksek navlun maliyetinden etkilenmiştir. Bu duruma karşı, müşterilerimizin faaliyetlerindeki devamlılığın sağlanması ve oluşabilecek acil bor ürünleri talebinin kaliteli ve istenilen sürede tedarikini sağlanması için, deniz konteyner taşımacılığı ve dökme gemi taşımacılığın yanına demir yolu alternatifini de ekledik.

Ayrıca, pandemiye bağlı olarak ambalaj maliyetleri de artış göstermiştir. Tüm dünyada yüksek üretim temposu, yüksek talepler ile yüksek navlunlar ambalaj hammaddelerinin fiyatlarının astronomik artışına sebep olmuştur.

2021 yılı; yaşanan olumsuz durumlara rağmen Eti Maden'in önemli çalışmalar yaptığı ve somut ürünler sunduğu bir yıl olmuştur. Önemli sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.



**Tarihimizin Rekor Üretim ve Satış Rakamları**

- 2,63 milyon ton bor ürünleri satışı ile Kuruluşumuzun dünya bor sektöründe pazar payı %62'ye ulaşmıştır.
- 2,54 milyon ton rafine bor ürün üretimi gerçekleştirilmiştir.

**Türk Ekonomisindeki Yeri**

- ISO Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesinde
- **Üretimden satışlar kategorisinde** 2020 yılına göre 6 sıra yükselerek 2021 yılında 36. sırada yer almıştır.
- **Net Satışlar kategorisinde** bir önceki yıla göre 5 sıra yükselerek 2021 yılında 42. sırada yer almıştır.
- **İhracat kategorisinde** 2020 yılına göre 1 sıra yükselerek 2021 yılında 16. sırada yer almıştır.
- **Dönem Karı/Zararı kategorisinde** bir önceki yıla göre 2 sıra yükselerek 2021 yılında 7. sırada yer almıştır.

**Önemli Projeler ve İşbirlikleri**

- NTO Kazanım Proses Dizaynı, Pilot ve Üretim Tesisi projesi kapsamında pilot tesis binası ile sosyal alanlara ait "Beylikova Hizmet Binaları ve Pilot Tesisi Yapım İşİ" tamamlanmıştır. NTO Kazanım Pilot Tesisi alımı proje, ekipman ve malzeme onayı süreçleri devam etmektedir.
- Kuruluşumuz tarafından üretilecek olan lityum karbonatın lityum iyon batarya üretiminde kullanılması amacıyla ETİ MADEN, ASPİLSAN ve ASELSAN ile işbirliği protokolü imzalanmıştır.
- Bor üretimi sırasında ortaya çıkan ve satılamayan ara ürünlerin çimento sektöründe kullanımına yönelik Limak Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile işbirliği protokolü imzalanmıştır.
- Bakanlığımızın "Milli Enerji ve Milli Maden" vizyonu ile geleneksel bor ürünleri yanında ileri teknolojide kullanılan bor ürünlerine geçiş stratejisi kapsamında 2019 yılı Ekim ayında temeli atılan "Bor Karbür Üretim Tesisi"nin 2021 yılsonu itibarıyla tesis kurulumunun %62'si tamamlanmıştır.

**Çin'e Demiryolu ile ilk Bor İhracatı**

- Küresel pandemi etkisiyle lojistik sektöründe yaşanabilecek sorunlara karşı, müşterilerinin faaliyetlerindeki devamlılığı sağlanması ve oluşabilecek acil bor ürünleri talebini kaliteli ve istenilen sürede tedarikini sağlayabilmek için, deniz konteyner taşımacılığı ve dökme gemi taşımacılığın yanına demir yolu alternatifi oluşturmak için Çin'e demiryolu ile ilk bor ürünü ihracatı gerçekleştirilmiştir.

**b. Şirketin Ticaret Unvanı, Ticaret Sicili Numarası, Merkez ve varsa Şubelerine İlişkin İletişim Bilgileri ile Varsa İnternet Sitesinin Adresi**

**GENEL MÜDÜRLÜK**

---

**ETİ MADEN İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ**

Kızılırmak mah.1443. Cad. No: 5  
Çukurambar/ANKARA

Ticaret Sicil No: 1192

Tel: +90 (312) 294 20 00

Faks: +90 (312) 294 21 64

---

**Ek Hizmet Binası**

Bahçekapı Mah. Fatih Sultan Mehmet  
Bulvarı No: 179 Etimesgut / ANKARA

Tel: +90 (312) 294 20 00

Faks: +90 (312) 230 71 84

**İŞLETMELER**

---

**Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü**

10200 Bandırma / BALIKESİR

Tel: +90 (266) 721 31 00

Faks: +90 (266) 721 31 25

---

**Kırka Bor İşletme Müdürlüğü**

26970 Seyitgazi Kırka / ESKİŞEHİR

Tel: +90 (222) 681 22 00

Faks: +90 (222) 681 22 02

---

**Emet Bor İşletme Müdürlüğü**

43700 Emet / KÜTAHYA

Tel: +90 (274) 461 34 00

Faks: +90 (274) 461 34 03

---

**Bigadiç Bor İşletme Müdürlüğü**

10441 Bigadiç / BALIKESİR

Tel: +90 (266) 633 72 21

Faks: +90 (266) 633 72 23

---

**Beylikova Florit, Barit ve Nadir Toprak Elementleri İşletme Müdürlüğü**

66000 Sivrihisar/Eskişehir

**LOJİSTİK BİRİMİ**

---

**Eti Maden İşletmeleri Bandırma Lojistik Birimi**

10200 Bandırma / BALIKESİR

Tel: +90 (266) 714 67 00

Faks: +90 (266) 714 67 02

## **YURTIÇİ ŞİRKETLER**

---

### **Eti Soda A. Ş.**

Bağözü Mevki 06730 Beypazarı/ ANKARA

[etisoda@etisoda.com](mailto:etisoda@etisoda.com)

<https://www.etisoda.com/>

Tel: +90 (312) 763 38 01

Faks: +90 (312) 763 38 02

---

### **Etimine A.Ş.**

Oruçreis Mah., Tekstil Kent Cad., B Blok  
No:12A İç Kapı No: 153, Esenler/İSTANBUL

## **YURTDIŞI İŞTİRAKLER**

---

### **Etimine SA**

Bettembourg, Lüksemburg

[boronmail@etimine.com](mailto:boronmail@etimine.com)

[www.etimine.com](http://www.etimine.com)

Tel: +352 520202

Faks: +352 520203

---

### **Shanghai Etimaden Chemicals CO. LTD.**

Shanghai, Çin.

[info@etimine.com.cn](mailto:info@etimine.com.cn)

[www.etimine.com.cn](http://www.etimine.com.cn)

Tel: 021-61370370-3001

Faks: 021-33632413

---

### **Etiproducts Russia LTD.**

Moskova, Rusya

[info@etimaden.ru](mailto:info@etimaden.ru)

[www.etimaden.ru](http://www.etimaden.ru)

Tel: +7 (499) 995 23 83

Faks: +7 (499) 995 23 82

---

### **TRBOR Bor Teknolojileri A.Ş.**

Sanayi Mahallesi, Teknopark Bulvarı  
34906 Pendik/ İSTANBUL

[info@trbor.com.tr](mailto:info@trbor.com.tr)

[www.trbor.com.tr](http://www.trbor.com.tr)

Tel: +90 216 999 03 65

---

### **Etimine USA INC.**

New Jersey, USA

[etimineusa@etimineusa.com](mailto:etimineusa@etimineusa.com)

[www.etimineusa.com](http://www.etimineusa.com)

Tel: +1 201 462 1200

Faks: +1 201 462 1500

---

### **AB Etiproducts OY**

Espoo, Finlandiya

[sales@etiproducts.com](mailto:sales@etiproducts.com)

[www.etiproducts.com](http://www.etiproducts.com)

Tel: +358 9 819 44 40

Faks: +358 9 819 444 44

---

### **Eti Maden Asia Pacific LTD.**

Hong Kong

[info@etimadenapac.com](mailto:info@etimadenapac.com)

[www.etimadenapac.com](http://www.etimadenapac.com)

Tel: +852 2347 4755

Faks: +852 2347 4796

**c. Şirketin Organizasyon, Sermaye ve Ortaklık Yapıları ile Bunlara İlişkin Hesap Dönemi İçerisindeki Değişiklikler**

**Tarihçe**

14.06.1935 tarihli ve 2805 sayılı Kanunla; madencilik, petrol ve ürünleri, elektrik üretimi, bankacılık işlemleri yapmak, bu konularda ticari teşekküller kurmak ve iştirak etmek üzere “Etibank” adıyla kurulmuştur.

Etibank; 26.01.1998 tarihli ve 98/10552 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla, devletin genel maden politikası içinde ülkenin her türlü maden ve endüstriyel hammadde kaynaklarını (petrol ve kömür hariç) değerlendirmek ve ülke ekonomisine azami katkıyı sağlamak amacıyla; “Eti Holding Anonim Şirketi” adıyla yeniden yapılandırılmıştır.

Eti Holding A.Ş. Bakanlar Kurulunun 09.01.2004 tarihli ve 2004/6731 sayılı kararıyla; Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü (Eti Maden) adıyla yeniden yapılandırılmıştır.

13 Haziran 1983 tarih ve 18076 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 2840 sayılı ‘*Bor Tuzları, Trona ve Asfaltit Madenleri ile Nükleer Enerji Hammaddelerinin İşletilmesini, Linyit ve Demir Sahalarının Bazılarının İradesini Düzenleyen Kanunla*’ bor tuzlarının aranması ve işletilmesinin Devlet eliyle yapılması sağlanmış ve işletme imtiyazı Eti Maden’e verilmiştir.

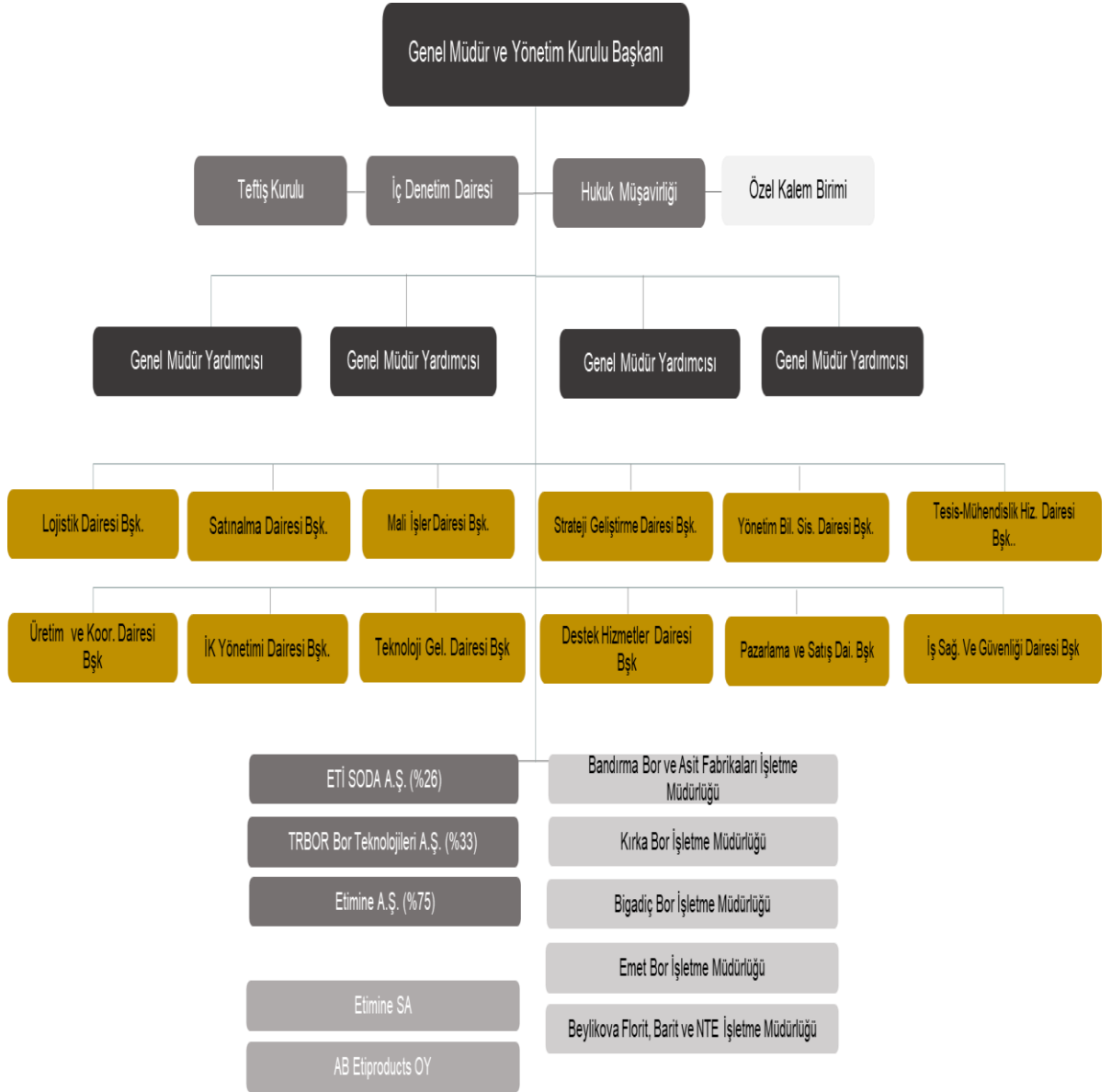
Böylece, Kuruluşumuz 2004 yılından itibaren ana faaliyet alanı olarak belirlenen bor sektöründe Ülkemiz bor minerallerinin

üretilmesi, işletilmesi ve pazarlanması görevini yerine getirmektedir.

23.01.2017 tarih ve 29957 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 684 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 9 uncu maddesindeki yetkiye istinaden Eti Maden, Türkiye Varlık Fonuna aktarılmıştır. Bu kapsamda, Kuruluşun Hazine ve Maliye Bakanlığına (mülga Hazine Müsteşarlığı) ait hisseleri 27.04.2017 tarihinde fona devredilmiştir.

**Sermaye Durumu:** Teşekkülümüzün ödenmiş sermayesi 1.500.000.000 TL olup sermayenin tamamı Türkiye Varlık Fonuna aittir.

**Organizasyon Yapısı:** 233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname gereği yönetim kurulu ve genel müdürlük şeklinde oluşturulan Eti Maden, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı’nın ilgili kuruluşudur. Kuruluşun en yüksek seviyede yetkili ve sorumlu karar organı Yönetim Kuruludur. Yürütme organı işlevini yürüten Genel Müdürlüğü; dört genel müdür yardımcısı, merkez ve taşra teşkilatındaki bağlı hizmet birimleri, işletme müdürlükleri ve iştirakler şeklinde yapılanmıştır. Kuruluşun merkezi Ankara’da olup Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü (Balıkesir), Bigadiç Bor İşletme Müdürlüğü (Balıkesir), Emet Bor İşletme Müdürlüğü (Kütahya), Kırka Bor İşletme Müdürlüğü (Eskişehir) ve Beylikova Florit, Barit ve Nadir Toprak Elementleri İşletme Müdürlüğü (Eskişehir) olmak üzere 5 adet işletme müdürlüğü bulunmaktadır.



#### ç. Varsa İmtiyazlı Paylara ve Payların Oy Haklarına İlişkin Açıklamalar

İmtiyazlı pay bulunmamaktadır.

#### d. Yönetim Organı, Üst Düzey Yöneticileri ve Personel Sayısı ile İlgili Bilgiler

##### Yönetim Kurulu

Kuruluşun en yüksek seviyede yetkili ve sorumlu karar organıdır. Genel Müdürün başkanlığında bir başkan ve beş üyeden oluşmaktadır.

2021 yılı içerisinde 53 adet Yönetim Kurulu toplantısı yapılmış olup 50 toplantı üyelerin %100'ünün katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

31.12.2021 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulunda görev yapan üyeler belirtilmiştir:

Serkan KELEŞER: Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanı

Prof. Dr. Şeref KALAYCI: Yönetim Kurulu Üyesi

Dr. Özgür SAÇ: Yönetim Kurulu Üyesi

Dr. Soner KORKMAZ: Yönetim Kurulu Üyesi

Dr. Tabip GÜLBAY: 13.09.2021 tarihine kadar Yönetim Kurulu Üyesi

Hüseyin UYAN: 31.12.2021 tarihinden itibaren Yönetim Kurulu Üyesi

Mevcut Yönetim Kurulu üyeleri hakkında kısa özgeçmiş bilgisine internet sitesinden ulaşılabilir. ([www.etimaden.gov.tr/yonetim-kurulu](http://www.etimaden.gov.tr/yonetim-kurulu))

### Üst Yöneticiler

31.12.2021 tarihi itibarıyla üst yönetim kadrosu aşağıda belirtilmiştir.

Mevcut üst yönetim hakkında kısa özgeçmiş bilgisine internet sitesinden ulaşılabilir.

| Adı ve Soyadı       | Görevi                 | Göreve Başlama Tarihi | Mesleği                                    |
|---------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------------------------|
| Serkan KELEŞER      | Genel Müdür            | 15.03.2017            | Makine Mühendisi                           |
| Dr. Özgür SAÇ       | Genel Müdür Yardımcısı | 01.06.2017            | Makine Mühendisi                           |
| Hüseyin UYAN        | Genel Müdür Yardımcısı | 31.12.2021            | Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler |
| Abdurrahman ÇELİKER | Genel Müdür Yardımcısı | 31.07.2017            | Jeoloji Mühendisi                          |
| Abdülaziz ÜNAL      | Genel Müdür Yardımcısı | 29.09.2017            | Mimar                                      |

### İnsan Kaynakları

Kuruluşumuzun insan kaynakları temel politikası; ilgili mevzuatlar ve belirlenen politikalar çerçevesinde “verimlilik ve karlılık ilkelerine bağlı olarak çalışmak” ilkesi etrafında şekillenmektedir.

31.12.2021 tarihi itibarıyla Kuruluşumuzda 7.348 personel istihdam edilmektedir.

Kuruluşumuzun eğitim politikası ise; konusunda uzmanlaşmış ve alanında yeni açılımlar ortaya koyabilen çalışanlara

sahip olabilmek için yetkinlik artırmak ve daha üst görevlere hazırlamak amacıyla verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkelerine uygun olarak; hizmet içi eğitimler düzenlemektir.

Personelin bilgi ve becerilerinin artırılması amacıyla 2021 yılında toplam 36 eğitim düzenlenmiş olup 3.761 memur-sözleşmeli ve 2.978 işçi, 107 stajyer olmak üzere toplam 6.846 personel/öğrenciye eğitim imkânı sağlanmıştır.

Tablo: Personel Bilgileri

|                         | 2020         | 2021         | Değişim (%) |
|-------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Memur                   | 226          | 210          | -7,1        |
| Sözleşmeli              | 1.332        | 1.312        | -1,5        |
| İşçi                    | 2.635        | 2.651        | 0,6         |
| <b>Kadrolu Personel</b> | <b>4.193</b> | <b>4.173</b> | <b>-0,5</b> |
| Hizmet Alımı            | 2.918        | 3.175        | 8,8         |
| <b>Toplam</b>           | <b>7.111</b> | <b>7.348</b> | <b>3,3</b>  |

e. Varsa; Şirket Genel Kurulunca Verilen İzin Çerçevesinde Yönetim Organı Üyelerinin Şirketle Kendisi veya Başkası Adına Yaptığı İşlemler ile Rekabet Yasağı Kapsamındaki Faaliyetleri Hakkında Bilgiler

Yönetim Kurulu Üyelerinin Teşekkülümüzle kendisi veya başkası adına işlemler ile rekabet yasağı kapsamındaki faaliyetleri ile ilgili bir husus bulunmamaktadır.



Genel Müdürlüğümüz, 2021 yılı Haziran ayından itibaren Ankara, Söğütözü'ndeki yeni yerleşkesine taşınmıştır.

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

### **a. Sağlanan Huzur Hakkı, Ücret, Prim, İkrâmiye, Kâr Payı gibi Mali Menfaatlerin Toplam Tutarları**

Kuruluşumuz Yönetim Kurulu Üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan her türlü hak, menfaat ve ücret ile bunların belirlenmesinde kullanılan kriterler ve ücretlendirme esasları ilgili mevzuat çerçevesinde belirlenmiştir. Bu doğrultuda, 2021 yılında yönetim kurulu, genel müdür ve genel müdür yardımcıları olarak üst düzey yöneticilere 1.354.247,17 TL ödeme yapılmıştır.

### **b. Verilen Ödenekler, Yolculuk, Konaklama ve Temsil Giderleri ile Ayni ve Nakdi İmkânlar, Sigortalar ve Benzeri Teminatların Toplam Tutarlarına İlişkin Bilgiler**

Kuruluşumuz üst düzey yöneticilerine ödenek ve avanslar; 6245 sayılı Harcırah Kanununa göre ödenmektedir. 2021 yılında Kuruluşumuz üst düzey yöneticilerinin seyahat ve harcırah giderleri ile birlikte temsil ve ağırlama harcaması toplamı 189.357,04 TL olarak gerçekleşmiştir.



### 3. ŞİRKETİN ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Kuruluşumuzun Ar-Ge stratejisi “Bor ürünleri pazarının büyümesini beklemek yerine yeni bor ürünleri ve yeni kullanım alanları bulmak” olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, Ar-Ge çalışmaları; bor ürünleri kullanım alanlarının geliştirilmesi, yeni ürün üretilmesi ve üretim proseslerinin iyileştirilmesine yönelik olarak proje çalışmaları, analiz çalışmaları ve marka tescil sürecinin yürütülmesini içermektedir.

#### PROJE ÇALIŞMALARI

Kuruluşumuzun kendi teknolojik altyapısı ve bilgisi yanında üniversiteler ve araştırma merkezleri ile gerçekleştirilmektedir. 2021 yılında yürütülen önemli Ar-Ge projelerinden bahsetmek gerekirse;

##### Kullanım Alanları

**Temizlik/Dezenfektan Sektörü:** Temizlik sektörüne yönelik bor esaslı tüm temizlik ve hijyen ürünlerinde kalite artırmaya ve maliyet düşürmeye yönelik formül geliştirme çalışmaları devam etmektedir.

**Tarım Sektörü:** Bor ürünlerinin tarım sektöründe kullanımını yaygınlaştırmak amacıyla 2-4 mm tane boyuna sahip granül boraks pentahidrat, granül üleksit ve granül kolemanit, Etifert, Eti-Kbor ve ABCOL 3367 ürünleri geliştirilmiştir.

Eti Maden ile Sabancı Üniversitesi arasında yürütülen “**Bor Ürünlerinin Tarımda Yaygınlaştırılması ve Deneme Çalışmalarının Yapılması**” projesi kapsamında sera ve tarla deneme çalışmaları tamamlanmıştır. Çevrimiçi Bor günü toplantıları düzenlenmiştir. Proje çalışmaları devam etmektedir.

**Kağıt Sektörü:** Kağıt endüstrisinde bor kullanılarak elde edilen ürünün (selüloz ve kağıt) ve prosesin geliştirilmesi, iyileştirilmesi, bor kullanımının getirdiği faydalar ile ürün kalitesi ve standartlarının yükseltilmesi, verimliliğin maksimum

seviyeye ulaştırılması hedefleri doğrultusunda çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalar ile kağıt hamuru ve kağıdın özelliklerinin belirlenmesi ve kostik geri kazanım prosesinde bor ürünlerinin kullanılabilirliği ve üstünlüğü kanıtlanmış olup son derecede verimli olduğu görülmüştür. Bu aşamadan sonra patent başvurusu ve endüstriyel uygulamalar yapılacaktır.

**Çimento Sektörü:** Çimento sektöründe bor üretimi sırasında ortaya çıkan ve satılamayan ara ürünlerin kullanımına yönelik Türk Çimento ile tamamlanan projeden sonra uygulamaya yönelik çeşitli çimento fabrikaları ile görüşülmüş olup, 2 adet çimento tesisine, endüstriyel uygulamaya yönelik numune gönderimi yapılmıştır. Endüstriyel tesiste deneme çalışmaları devam etmektedir.

##### Yeni Ürün

**Lityum Karbonat:** Pilot tesis çalışmaları tamamlanan lityum karbonatın lityum iyon üretiminde kullanılması amacıyla ETİ MADEN, ASPİLSAN ve ASELSAN ile işbirliği protokolü imzalanmıştır.



**Sodyum Bor Hidrür (SBH):** SBH üretiminde Trimetil Borat (TMB) kullanılmakta olup SBH Üretim Tesisi Kurulması projesinin ilk aşamada TMB Üretim Tesisinin kurulması, ikinci aşamada ise SBH üretim tesisinin kurulması olarak iki aşamalı gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Bu kapsamda, Eti Maden ile TÜBİTAK

MAM ile yapılan sözleşme kapsamında TÜBİTAK Gebze sahasında TMB üretim tesisi kurulmuş ve devreye alınmıştır. Bundan sonraki aşamada tesis, Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğüne taşınacak olup sodyum bor hidrür üretimi için yeni bir proje başlatılmasına yönelik süreç başlatılmıştır.

**B-10 İzotop Zenginleştirme Projesi:** TENMAK ile Genel Müdürlüğümüz işbirliğinde yürütülmekte olan projenin ilk aşamasında MOF sentez çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

### ANALİZ ÇALIŞMALARI

TS/EN-ISO17025 standardı belgesine sahip akredite laboratuvarlarımızda kendi ihtiyaçlarımız ve üçüncü şahıslardan gelen taleplere göre birçok analiz yapılmaktadır. Bu kapsamda, 2021 yılında laboratuvarlarımızda 2.100 adet numune üzerinde 20.834 analiz yapılmıştır.

### MARKA TESCİL ÇALIŞMALARI

Ar-Ge çalışmaları kapsamında 2021 yılında 2 adet markanın (BOREL, BORTAM) tescil başvurusu tamamlanarak marka tescil belgeleri alınmıştır. Ayrıca BOREL markamız AB ülkelerinde tescil edilmiştir. ETİMADEN for life markamız ise Avustralya, Hindistan, Brezilya ve Rusya ülkelerinde tescil edilmiştir. Diğer ülkelerde marka tescil süreci devam etmektedir.

DÜNYA BOR LİDERİ ETİ MADEN

# 85 YILDIR

TÜRKİYE'NİN GÜCÜNE GÜÇ KATILYOR

%73'üne Sahip Olduğu Dünya Bor Rezervleriyle Yaşam için  
Geleceği Tasarlıyor, Geçmişinden Aldığı Güçle  
Türkiye'nin Doğal Gücünü Dünyaya Ulaştırıyor

YERLİ ÜRETİM

TÜRKİYE'NİN BOR MADENİNDEN  
TÜRKİYE'NİN TEMİZLİK ÜRÜNÜ

VERİMLİ TOPRAK GÜÇLÜ  
BİTKİ İÇİN BORLU GÜBRE

TÜRKİYE'NİN BOR KATKILI  
YENİ EL DEZENFEKTANI

BORON  
Doğal Minerali Temizlik Ürünü

ETİ DOT 67  
Bakteri öldürücü gübre

BOREL  
Türkiye'nin Doğal Gücünü Dünyaya Ulaştırıyor

Gelecek Borda, Bor Eti Maden'de!

T.C. ENERJİ VE TABİİ KAYNAKLAR BAKANLIĞI

ETİMADEN  
for life

#### 4. FAALİYETLER VE FAALİYETLERE İLİŞKİN ÖNEMLİ GELİŞMELER

##### a. İlgili Hesap Döneminde Yapmış Olduğu Yatırımlara İlişkin Bilgiler

Kuruluşumuz, üretim ve satış faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla pazar öngörülerinin yanı sıra koru, güçlendir ve geliştir stratejisi çerçevesinde yeni ve modern teknolojiye sahip yatırımlar gerçekleştirmektedir.

Eti Maden tarafından 2021 yılında 529.138 Bin TL yatırım yapılmıştır.

Bandırma Stok Sevkiyat Binası ve Beylikova Hizmet Binaları ve Pilot Tesis Yapım İşleri başta olmak üzere İşletmelerimizin ve tesislerimizin faaliyetlerinin sürdürülebilir olması için pek çok proje tamamlamıştır. Önümüzdeki dönemde devam edecek bazı önemli projelere ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

#### Önemli Yatırım Projeleri

| Proje Adı                                                                   | Proje Yeri                                   | Karakteristiği                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bor Ruhsat Sahalarında Maden Arama Projesi                                  | Balıkesir, Bursa, Eskişehir, Kütahya, Manisa | Arama-Sondajı (135.000 m), Jeolojik Etüt, Numune Analizi                                                |
| Emet Sülfürik Asit Tesisi                                                   | Kütahya/Emet                                 | İmalat Tesisi (350.000 ton/yıl)                                                                         |
| 2-4 mm Granül Gübre Üretimi Tesisi                                          | Balıkesir/Bigadiç                            | Üretim Tesisi (35.000 ton/yıl)                                                                          |
| NTO Kazanım Proses Dizaynı ve Pilot Tesisi                                  | ESKİŞEHİR                                    | İmalat Tesisi (1.200 ton/yıl Cevher İşleme)                                                             |
| Ferrobör Üretim Tesisi                                                      | Balıkesir/Bandırma                           | İmalat Tesisi (800 ton/Yıl)                                                                             |
| Bor Nitrür Üretim Tesisi                                                    | BALIKESİR/ Bandırma                          | İmalat Tesisi (150 ton/Yıl)                                                                             |
| III. Etidot-67 Üretim Tesisi                                                | BALIKESİR/ Bandırma                          | İmalat Tesisi (8.000 ton/yıl)                                                                           |
| III. Susuz Boraks Üretim Tesisi                                             | ESKİŞEHİR/Kırka                              | İmalat Tesisi (24.000 ton/yıl)                                                                          |
| Borik Asit Reaksiyon ve Filtrasyon Üniteleri                                | Kütahya/Emet                                 | İmalat Tesisi (60.000 ton/yıl)                                                                          |
| Bor Oksit Üretim Tesisi                                                     | Kütahya/Emet                                 | İmalat Tesisi (5.000 ton/yıl)                                                                           |
| Bigadiç Bor Havzası Master Projesi                                          | Balıkesir / Bigadiç                          | Arama Sondajı (200.000 m), Hidrojeolojik Etüt, Jeofizik Etüt, Jeolojik Etüt (15.600 ha), Numune Analizi |
| Turbojeneratör Sistemlerinin Kurulumu ve Enerji Altyapısının Modernizasyonu | BALIKESİR/Bandırma                           | Kurulu Güç (36 MW)                                                                                      |

**b. İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri Hakkında Bilgiler ile Yönetim Organının Bu Konudaki Görüşü**

**Kuruluşun İç Kontrol Sistemi çalışmalarına ilişkin olarak;**

Kuruluşların en önemli ve temel yönetim destek sistemi olan iç kontrolün Kuruluşumuzda doğru bir şekilde kurulması ve yönetilebilmesi için, iç kontrol sistemlerinin tasarımı yapacak, iç kontrol süreçlerini ve prosedürlerini oluşturacak, kontrol faaliyetleri tasarlayıp devreye alacak, bunları değerlendirecek, öz değerlendirme çalışmalarını yönetecek, iç kontrol etkinliğini izleyecek ve raporlayacak, iç denetçiler ile birlikte çalışacak personelimiz CICS Sertifikası almaya hak kazanmıştır. Söz konusu sertifikaların geçerliliğini korumak ve sertifika sahibi personelimizin gelişimi amacıyla periyodik aralıklarla gerekli eğitimler alınmaktadır.

**c. Doğrudan veya Dolaylı İştirakleri ve Pay Oranlarına İlişkin Bilgiler**

Kuruluşumuzun yurtiçinde ortaklığı olan Eti Soda A.Ş., TRBOR A.Ş. ve Etimine A.Ş.

olmak üzere 3 şirketi bulunmaktadır. Ayrıca, Lüksemburg'da kurulu Etimine SA ve Finlandiya'da yerleşik AB Etiproducs OY olarak yurtdışında iki ana iştiraki ve bu iştiraklere bağlı olarak kurulan ABD, Rusya, Çin ve Hong Kong'da yerleşik alt şirketleri mevcuttur.

**İç Denetim Sistemi çalışmaları kapsamında ise;**

İç denetim faaliyetlerinde, Uluslararası İç Denetim Standartlarına uyum sağlanmaya çalışılmıştır. Kuruluşta 2017 yılından itibaren denetim hizmetlerine başlanmıştır. Denetimlerin tümü sistem ve uygunluk denetimi şeklinde yapıldığından denetlenen süreçlerdeki iç kontrol sisteminin sağlığı hususunda yönetime makul güvence sağlanmıştır. Denetim sonuçları sürekli olarak izlenmektedir.

**Yurtiçi ve Yurtdışı Şirketlere İlişkin Özet Bilgiler**

|          | İştirak          | Faaliyet Konusu                                                                                    | Eti Maden Pay Oranı (%) | Yeri             |
|----------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------|
| Yurtiçi  | Eti Soda A.Ş.    | Trona madenciliği sodyum karbonat (soda külü) ve sodyum bikarbonat üretimi                         | %26                     | Beyazır, Ankara  |
|          | TRBOR A.Ş.       | Savunma sanayiinin ihtiyaç duyduğu başta bor karbür olmak üzere, bor içerikli malzemelerin üretimi | %33                     | Pendik, İstanbul |
|          | Etimine A.Ş.     |                                                                                                    | %75                     | İstanbul         |
| Yurtdışı | Etimine SA       |                                                                                                    | %75                     | Lüksemburg       |
|          | AB Etiproducs OY |                                                                                                    | %50                     | Finlandiya       |

hakkında uygulanan idari veya adli bir yaptırım bulunmamaktadır.

**ç. Şirketin iktisap ettiği kendi paylarına ilişkin bilgiler**

İktisap ettiği kendi payı bulunmamaktadır.

**d. Hesap Dönemi İçerisinde Yapılan Özel Denetime Ve Kamu Denetimine İlişkin Açıklamalar**

Şirket, yönetim ve denetim bakımından; Ana Statüsü ile 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında KHK; 02.04.1987 tarihli 3346 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun ve 6085 sayılı Sayıştay Kanunu hükümlerine tabidir.

Bu raporun yayımlandığı tarih itibarıyla Kuruluşun 2021 yılı Sayıştay denetimi tamamlanmış olup rapor süreci devam etmektedir.

Ayrıca, Kuruluşun 2021 yılı Bağımsız Denetimi, PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. firması tarafından yapılmakta olup Haziran 2022 sonu itibarıyla çalışmanın tamamlanması planlanmaktadır.

**e. Şirket Aleyhine Açılan Ve Şirketin Mali Durumunu Ve Faaliyetlerini Etkileyebilecek Nitelikteki Davalar Ve Olası Sonuçları Hakkında Bilgiler,**

Teşekkül aleyhine başlatılan veya sonuçlandırılan Teşekkülün mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek nitelikte herhangi bir dava bulunmamaktadır.

**f. Mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle şirket ve yönetim organı üyeleri hakkında uygulanan idari veya adli yaptırımlara ilişkin açıklamalar,**

Mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle kuruluş ve yönetim organı üyeleri

**g. Geçmiş dönemlerde belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı, genel kurul kararlarının yerine getirilip getirilmediği, hedeflere ulaşılamamışsa veya kararlar yerine getirilmemiş ise gerekçelerine ilişkin bilgiler ve değerlendirmeler**

Kuruluşumuzun bütçe hedefleri, Genel Yatırım ve Finansman Programı Hakkındaki kararname ile belirlenmiştir.

2019-2023 Dönemi Stratejik Planı, Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomi Programı) ve Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı çerçevesinde hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflerin; kuruluş tarafından takibinin yanı sıra ilgili üst kuruluşlar tarafından takip edilip izlenmektedir.

İlgili kuruluşu olduğumuz Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından koordine edilen ETKB Performans ve Yetkinlik Değerlendirme Sistemi kapsamında; Kuruluşumuz Stratejik Planı, Bütçe Programı ve üst politika belgeleri ile uyumlu şekilde üst yöneticiler için yıllık hedefler belirlenmiş olup takip edilmektedir.

Pandemi sonrasında küresel bor pazarında talebin artması ile 2021 yılında Kuruluşumuz tarihinin en yüksek üretim ve satış rakamlarına ulaşmış, hedef ve programın üzerinde gerçekleştirmeler olmuştur. 2021 yılı programı ile 5.404.586 bin TL'lik satış tutarı öngörülmüş olmakla birlikte, 9.997.780 bin TL olarak gerçekleşmiştir.

ğ. Yıl içerisinde olağanüstü genel kurul toplantısı yapılmışsa, toplantının tarihi, toplantıda alınan kararlar ve buna ilişkin yapılan işlemler de dâhil olmak üzere olağanüstü genel kurula ilişkin bilgiler,

İlgili mevzuat hükümleri çerçevesinde Genel Kurul bulunmamaktadır.

h. Şirketin yıl içinde yapmış olduğu bağış ve yardımlar ile sosyal sorumluluk projeleri çerçevesinde yapılan harcamalara ilişkin bilgiler,

Pandemi nedeniyle Cumhurbaşkanımızın başlattığı Milli Dayanışma kampanyası kapsamında BOREL dezenfektanı ve doğal afetlerde zarar gören kamu kurum ve kuruluşlarına BORON temizlik ürünleri ve BOREL dezenfektanı yardımında bulunulmuştur.

i. Şirketler topluluğuna bağlı bir şirketse; hâkim şirketle, hâkim şirkete bağlı bir şirketle, hâkim şirketin yönlendirmesiyle onun ya da ona bağlı bir şirketin yararına yaptığı hukuki işlemler ve geçmiş faaliyet yılında hâkim şirketin ya da ona bağlı bir şirketin yararına alınan veya alınmasından kaçınılan tüm diğer önlemler,

Kuruluşumuz şirket topluluğuna bağlı değildir.

i. Şirketler topluluğuna bağlı bir şirketse; (ı) bendinde bahsedilen hukuki işlemin yapıldığı veya önlemin alındığı veyahut alınmasından kaçınıldığı anda kendilerince bilinen hal ve şartlara göre, her bir hukuki işlemde uygun bir karşı edim sağlanıp sağlanmadığı ve alınan veya alınmasından kaçınılan önlemin şirketi zarara uğratıp uğratmadığı, şirket zarara uğramışsa bunun denkleştirilip denkleştirilmediği

Kuruluşumuz şirket topluluğuna bağlı değildir.

## 5. FİNANSAL DURUM

Eti Maden; tabii olduğu 233 sayılı KHK kapsamında yatırım ve işletme faaliyetlerini plan, program ve bütçelere dayalı olarak yürütmektedir. İşletme bütçesi, her hesap dönemi için, yıllık genel yatırım ve finansman programındaki hedefler esas alınarak hazırlanmaktadır.

Mali şeffaflık ve hesap verilebilirliğin sağlanması açısından Eti Maden'in mali durumları, işletme faaliyetleri, maliyet ve yatırımları düzenli bilgi alınabilecek şekilde tutulmaktadır. "İktisadi Devlet Teşekkülleri Tekdüzen Muhasebe Sistemi" uygulanmakta olup bilançolar ve netice hesapları, söz konusu sisteme uygun olarak ait oldukları yılı izleyen üçüncü ayın sonuna kadar hazırlanmaktadır. Kuruluş, 19.12.2012 tarih ve 2012/4213 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı gereği 01.01.2015 tarihinden itibaren Bağımsız Denetim yaptırmaktadır.

### a. Finansal duruma ve faaliyet sonuçlarına ilişkin yönetim organının analizi ve değerlendirmesi, planlanan faaliyetlerin gerçekleştirme derecesi, belirlenen stratejik hedefler karşısında şirketin durumu,

Kuruluşun 2021 yılı bütçe hedefleri ve yılsonu gerçekleştirmeleri aşağıdaki tabloda verilmektedir. Pandemi etkilerinin azalması ile küresel bor ürünleri talebinin artması doğrultusunda bütçe hedefleri %185 mertebesinde gerçekleşmiştir.

Kuruluşun 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı, Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomi Programı) ve Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı çerçevesinde hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflerin; kuruluş tarafından takibinin yanı sıra ilgili üst kuruluşlar tarafından takip edilip izlenmektedir.

İlgili kuruluşu olduğumuz Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından koordine edilen ETKB Performans ve Yetkinlik Değerlendirme Sistemi kapsamında; Kuruluşumuz Stratejik Planı, Bütçe Programı ve üst politika belgeleri ile uyumlu şekilde üst yöneticiler için yıllık hedefler belirlenmiş olup takip edilmektedir.

|                                  | 2021<br>Yılı<br>Bütçe<br>Hedefi | 2021<br>Yılı<br>Gerç. | Ger.<br>Yüzdesi<br>(%) |
|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Brüt Satışlar (Milyon TL)</b> | 5.405                           | 10.016                | 185,3                  |
| <b>Net Satışlar (Milyon TL)</b>  | 5.405                           | 9.998                 | 184,9                  |

**b. Geçmiş yıllarla karşılaştırmalı olarak şirketin yıl içindeki satışları, verimliliği, gelir oluşturma kapasitesi, kârlılığı ve borç/öz kaynak oranı ile şirket faaliyetlerinin sonuçları hakkında fikir verecek diğer hususlara ilişkin bilgiler ve ileriye dönük beklentiler,**

2021 yılında ekonomik ve uluslararası ticari faaliyetler üzerinde pandemi, tedarik zincirindeki darboğaz ve enerji fiyatlarındaki artışlar etkili olmuştur. Ayrıca üretim maliyetlerinin artması ve lojistik faaliyetlerin aksaması enflasyonun dünya genelinde hızla yükselmesine neden olmuştur.

Yaşanan olumsuzluklara rağmen 2021 yılı, 2020 ile kıyaslandığında hükümetlerin pandemi yaralarını sarmaya çalıştığı ve üretimin hız kazandığı bir yıl olmuştur. Bunun sonucunda IMF verilerine göre dünya ekonomisi %6,1, gelişmiş ülkeler %5,2 ve gelişmekte olan ülkeler ise %6,8 oranında büyümüştür.

Global bor pazarında öne çıkan ülkelerden Çin %8,1, ABD %5,7, Brezilya %4,6 ve Hindistan ise %8,9 oranında ekonomik büyüme kaydetmiştir.

Birçok endüstride olduğu gibi bor tüketen sektörlerde de artan üretimle beraber bor ürünlerine olan talep de artmıştır. Bu kapsamda, dünya toplam bor tüketiminin 2021 yılında bir önceki yıla göre %39 artarak yaklaşık 4,27 milyon ton civarında gerçekleştiği tahmin edilmektedir.

2022 yılında ise artan enerji maliyetleri, yükselen enflasyon, devam eden tedarik problemi ve Rusya-Ukrayna savaşından dolayı ekonomik büyümenin yavaşlayacağı tahmin edilmektedir.

Bu doğrultuda, IMF tarafından yapılan tahminlere göre dünya ekonomisinin %3,6,

gelişmiş ülkelerin %3,3 ve gelişmekte olan ülkelerin %3,8 büyümesi beklenmektedir. Ülkesel bazda ise Çin'in %5,4, ABD'nin %3,7, Brezilya'nın %0,8 ve Hindistan'ın %8,2 ekonomik büyümesi öngörülmektedir.

Mali olarak 2021 yılının 2020 yılına göre karşılaştırılması tabloda verilmektedir. 2021 yılında faaliyet karı bir önceki yıla göre %114,1 artarak 5,27 milyar TL'ye ulaşmıştır.

### Özet Gelir Tablosu (Milyon TL)\*

|                                                                    | 2020         | 2021          |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| <b>Brüt Satışlar</b>                                               | <b>4.860</b> | <b>10.016</b> |
| Satış İndirimleri                                                  | 61           | 18            |
| <b>Net Satışlar</b>                                                | <b>4.799</b> | <b>9.998</b>  |
| Satışların Maliyeti                                                | 1.508        | 2.937         |
| <b>Brüt Satış Karı veya Zararı</b>                                 | <b>3.291</b> | <b>7.061</b>  |
| Faaliyet Giderleri                                                 | 832          | 1.796         |
| <b>Faaliyet Karı veya Zararı</b>                                   | <b>2.459</b> | <b>5.265</b>  |
| Olağan Kar veya Zarar                                              | 2.361        | 5.941         |
| Olağandışı Gelir ve Karlar                                         | 501          | 368           |
| Olağandışı Gider ve Zararlar                                       | 125          | 424           |
| <b>Brüt Dönem Karı veya Zararı</b>                                 | <b>2.737</b> | <b>5.885</b>  |
| <b>Dönem kârı vergi ve diğer yasal yükümlülük karşılıkları (-)</b> | <b>601</b>   | <b>1.396</b>  |
| <b>Dönem Net Karı veya Zararı (Milyon TL)</b>                      | <b>2.136</b> | <b>4.489</b>  |

Kuruluşun 2021 yılı brüt satış hasılatı 10.016.190 bin TL, faaliyet karı 5.264.658 bin TL, dönem net karı da 4.488.731 bin TL olarak gerçekleşmiştir.

|                                           | 2020 | 2021 |
|-------------------------------------------|------|------|
| <b>Brüt Kar / Brüt Satışlar *100</b>      | 67,7 | 70,5 |
| <b>Net Kar / Brüt Satışlar *100</b>       | 44,0 | 44,8 |
| <b>Faaliyet Karı / Brüt Satışlar *100</b> | 50,6 | 52,6 |

**Özet Bilanço (Milyon TL)**

|                                                    | 2020         | 2021         |                                                | 2020         | 2021         |
|----------------------------------------------------|--------------|--------------|------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>AKTİF (VARLIKLAR)</b>                           | <b>6.930</b> | <b>9.992</b> | <b>PASİF (KAYNAKLAR)</b>                       | <b>6.930</b> | <b>9.992</b> |
| <b>Dönen Varlıklar</b>                             | <b>3.541</b> | <b>5.896</b> | <b>Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar</b>           | <b>555</b>   | <b>924</b>   |
| Hazır değerler                                     | 527          | 1.757        | Mali borçlar                                   | 0            | 0            |
| Menkul kıymetler                                   | 0            | 0            | Ticari borçlar                                 | 255          | 300          |
| Ticari alacaklar                                   | 1.146        | 1.794        | Diğer borçlar                                  | 7            | 6            |
| Diğer alacaklar                                    | 254          | 346          | Alınan avanslar                                | 43           | 33           |
| Stoklar                                            | 1.248        | 1.534        | Yıllara yaygın inşaat ve onarım hak.           | 0            | 0            |
| Yıllara yaygın inşaat ve onarım maliyetleri        | 0            | 0            | Ödenecek vergi ve diğer yükümlülükler          | 235          | 554          |
| Gelecek aylara ait giderler ve gelir tahakkukları  | 0            | 7            | Borç ve gider karşılıkları                     | 1            | 1            |
| Diğer dönen varlıklar                              | 365          | 458          | Gelecek aylara ait gelir ve gider tahakkukları | 14           | 30           |
|                                                    |              |              | Diğer kısa vadeli yabancı kaynaklar            | 0            | 0            |
| <b>Duran Varlıklar</b>                             | <b>3.389</b> | <b>4.096</b> | <b>Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar</b>           | <b>141</b>   | <b>451</b>   |
| Ticari alacaklar                                   | 5            | 9            | Mali borçlar                                   | 0            | 0            |
| Diğer alacaklar                                    | 445          | 545          | Ticari borçlar                                 | 0            | 0            |
| Mali duran varlıklar                               | 58           | 136          | Diğer borçlar                                  | 53           | 73           |
| Maddi duran varlıklar                              | 2.500        | 2.991        | Alınan avanslar                                | 0            | 0            |
| Maddi olmayan duran varlıklar                      | 24           | 66           | Borç ve gider karşılıkları                     | 88           | 378          |
| Özel tükenmeye tabi varlıklar                      | 174          | 147          | Gelecek aylara ait gelir ve gider tahakkukları | 0            | 0            |
| Gelecek yıllara ait giderler ve gelir tahakkukları | 70           | 79           | Diğer kısa vadeli yabancı kaynaklar            | 0            | 0            |
| Diğer duran varlıklar                              | 112          | 123          | <b>Özkaynaklar</b>                             | <b>6.234</b> | <b>8.617</b> |
|                                                    |              |              | Ödenmiş sermaye                                | 1.500        | 1.500        |
|                                                    |              |              | Sermaye yedekleri                              | 0            | 0            |
|                                                    |              |              | Kâr yedekleri                                  | 1.790        | 2.628        |
|                                                    |              |              | Geçmiş yıllar kârları                          | 809          | 0            |
|                                                    |              |              | Geçmiş yıllar zararları (-)                    | 0            | 0            |
|                                                    |              |              | Dönem net kârı (zararı)                        | 2.136        | 4.489        |

Kuruluş bilançosunun varlık yapısını oluşturan aktifleri, 2021 yılında bir önceki yıla göre %44 artarak 9.992.660 bin TL olmuştur. Ekonomik yapının; %59'u dönen, %41'i ise duran varlık kalemlerinden oluşmaktadır.

|                                                                             | 2020  | 2021  |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| <b>Mali Rantabilite Oranı</b><br>(Net Kar / Özkaynaklar *100)               | 34,3  | 52,1  |
| <b>Borçların Özkaynak Oranı</b><br>(Borçlar (KVYK+UVYK) / Özkaynaklar *100) | 11,2  | 16,0  |
| <b>Mali Yeterlilik Oranı</b><br>(Özkaynaklar x 100 / Yabancı kaynaklar)     | 895,7 | 626,7 |
| <b>Cari Oran</b><br>(Dönen Varlıklar / Kısa Vadeli Borçlar *100)            | 638,0 | 638,1 |

**c. Şirketin sermayesinin karşılıksız kalıp kalmadığına veya borca batık olup olmadığına ilişkin tespit ve yönetim organı değerlendirmeleri**

**Mali yeterlilik** =  $\frac{\text{Öz kaynaklar} \times 100}{\text{Yabancı kaynaklar}}$  = 627

Varlıkların yüzde kaçının yabancı kaynaklar tarafından finanse edildiğini gösterir.

**ç. Varsa şirketin finansal yapısını iyileştirmek için alınması düşünülen önlemler**

Önümüzdeki dönemde sermaye artırımını ihtiyacı olabilir.

**d. Kâr payı dağıtım politikasına ilişkin bilgiler ve kâr dağıtımı yapılmayacaksa gerekçesi ile dağıtılmayan kârın nasıl kullanılacağına ilişkin öneri**

Kar dağıtımı; 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin 36.maddesine göre kardan yedek akçeler ayrıldıktan sonra kalan tutar Hazine ve Maliye Bakanlığına aktarılmaktadır.

**6. RİSKLER VE YÖNETİM ORGANININ DEĞERLENDİRMESİ****a. Varsa şirketin öngörülen risklere karşı uygulayacağı risk yönetimi politikasına ilişkin bilgiler**

**"Risk Strateji ve Politika Belgesi"nde** Kuruluşun risk yönetim sisteminin amacı, politikası, stratejisi, metodolojisi, organizasyonu, uygulama adımları ve komitesi tanımlanmıştır.

**Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Risk Politikası;**

- Risk Yönetim Sistemi strateji, hedef ve politikalarının etkili bir şekilde uygulanmasıyla Kuruluş genelinde Kurumsal Risk Kültürünü yerleştirmek,
- Risk Yönetim Sistemi uygulama yöntemlerini etkili bir biçimde yönetmek,
- Riski yönetme yükümlülüğünü her kademede eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesini sağlamak,
- Kuruluşun risk iştahını amaç, hedef ve stratejiler ile uyumlu bir biçimde belirleyerek risklerin başarı ile yönetilmesini sağlamak,

şeklinde tanımlanmıştır.

**b. Oluşturulmuşsa riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin çalışmalarına ve raporlarına ilişkin bilgiler**

Riskin erken saptanması ve yönetimine ilişkin Kuruluşumuzda bir komite bulunmamaktadır.

**c. Satışlar, verimlilik, gelir yaratma kapasitesi, kârlılık, borç/öz kaynak oranı ve benzeri konularda ileriye dönük riskler**

Dünya genelinde ve ülkemizde pandeminin devam etmesi veya farklı mücbir sebeplerin olması sonucunda hükümetler tarafından alınacak önlemler kapsamında yaşanabilecek kısıtlamalar, karantina tedbirleri gibi önlemler satış hedeflerimize ulaşılması açısından risk teşkil etmektedir.

Ayrıca, söz konusu olayların etkisi ile ürün tedarik sıkıntılarında yaşanma ihtimali bulunmaktadır. Bu kapsamda; hammadde teminindeki sorunlar, tedarik zincirinde yaşanan aksamalar, ekonomik belirsizlikler ve risklerin öngörülebilirliğindeki azalmalar nedeniyle ürün fiyatlarında olağandışı artışlar gerçekleşebilir. Bu durum da üretim maliyetlerine yansıma riski söz konusudur.

Bor pazarında önemli bir risk de; ikame ürün riskidir. Pazarda bor dışı ürünlerin ikamesinin yanı sıra bor ürünlerinin birbirini ikame durumu mevcuttur. Bu durumda satışlar olumsuz yönde etkilemektedir.

Kuruluşun bilgi teknoloji sistemlerine kasıtlı veya kazayla güvenlilik ihlalleri sonucu itibar kaybına uğrama, operasyonların durması, bilgilerin kaybolması veya alt yapısının bozulması ile ilgili finansal zararlara yol açabilecek siber güvenlik riski bulunmaktadır.