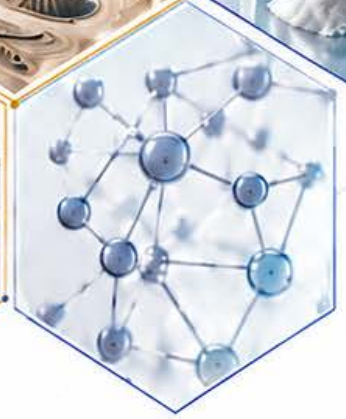




**ETİMADEN**  
İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

2025 YILI

# FAALİYET RAPORU



[www.etimaden.gov.tr](http://www.etimaden.gov.tr)

*Bu Rapor 2026 yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esasların Belirlenmesine Dair Tebliğin 20. maddesine istinaden 28/8/2012 tarihli ve 28395 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik hükümlerine uygun olarak hazırlanmıştır.*

**GENEL MÜDÜR MESAJI**

Türkiye madencilik sektörünün öncü kuruluşlarından biri olan **ETİ MADEN**, köklü geçmişi ve güçlü sektör deneyimiyle faaliyetlerini “**Önce İnsan ve Çevre, Sonra Katma Değerli Madencilik**” anlayışı doğrultusunda sürdürmektedir. Başta bor ve nadir toprak elementleri olmak üzere sahip olduğu stratejik maden kaynaklarını verimli, sürdürülebilir ve yenilikçi yöntemlerle ekonomiye kazandıran **ETİ MADEN**, uluslararası pazarlarda ülkemizi başarıyla temsil ederek dünya için değer üretmeye devam etmektedir.

Bor tüketen sektörlerde yaşanan gelişmeler ve yürütülen özverili çalışmalar sayesinde üretim, pazarlama ve satış alanlarında başarılı sonuçlar elde ettiğimiz bir dönemi geride bıraktık. **ETİ MADEN** olarak, 2025 yılında uyguladığı üretim, yatırım ve satış politikalarıyla 2 milyon 425 bin ton

satış gerçekleştirerek 1 milyar 260 milyon dolar satış geliri ile ülke ekonomisine katkı sağlamaya devam etmiş dünya bor pazarında %61 pazar payı ile lider konumunu pekiştirmiştir.

**ETİ MADEN**; nükleer teknoloji ve zırh yapımında kullanılan Bor Karbür, çelik sektöründe kullanılan Ferrobör ve elektrikli araç bataryalarında kullanılan Lityum Karbonat üretimini ülkemizde gerçekleştirmiştir. Ayrıca, bor sektörünün gelişimi ile stratejik ve kritik hammaddelerin ekonomiye kazandırılması kapsamında Nadir Toprak Elementlerine yönelik çalışmaları stratejik bir bakış açısıyla yürütmektedir. Burada temel hedefimiz; nadir toprak elementlerini uçtan uca değer zinciri yaklaşımıyla, çevreye duyarlı ve yüksek katma değerli bir üretim modeli çerçevesinde ekonomimize kazandırmaktır. Ancak, nadir toprak elementleri üretim teknolojisi sınırlı sayıda ülkenin sahip olduğu birikim, çoğu zaman ürün ihracatı veya ortak girişim modelleriyle sunulmakta olup bu durum Ar-Ge süreçlerini ve endüstriyel üretime geçiş aşamasını zorlaştırmaktadır. Bu kapsamda, küresel tedarik zincirlerinde yaşanan belirsizlikler ve artan rekabet ortamı dikkate alınarak; teknoloji geliştirme, teknoloji transferi ve ortak proje modellerine dayalı ulusal ve uluslararası iş birliklerine yönelik çalışmalarımıza devam ediyoruz. İnşallah 2026 yılında endüstriyel tesisin projelendirmesini tamamlayarak yapımına başlamayı hedefliyoruz.

“**Dünya İçin Sürdürülebilir Madencilik**” anlayışımız doğrultusunda, savunma sanayii, nükleer teknolojiler ve ileri sanayi uygulamaları için yüksek katma değerli bor ürünlerinin üretimini artırırken, geleneksel bor ürünlerinin yeni kullanım alanlarını geliştirmeye kararlılıkla devam edeceğiz. Bununla birlikte, bor üretim süreçlerinden lityum kazanımı ile nadir toprak elementlerinin ekonomiye kazandırılmasına yönelik projelerimizi hızlandırarak kritik mineraller alanındaki etkinliğimizi daha da güçlendirmekteyiz. Ayrıca çalışmalarımızı yalnızca bor, lityum ve nadir toprak elementleriyle sınırlı tutmayıp, ülkemiz için stratejik öneme sahip diğer kritik minerallerin değerlendirilmesi, işlenmesi ve katma değeri yüksek ürünlere dönüştürülmesi yönünde de genişletmeyi hedefliyoruz. Bu doğrultuda, maden sektöründeki liderliğimizi daha geniş bir yelpazede sürdürmeyi ve Türkiye'nin stratejik maden potansiyelini en üst düzeyde değerlendirmeyi amaçlamaktayız.

**ETİ MADEN** olarak faaliyetlerimizi yalnızca ekonomik gelir odaklı çalışmalarla yürütmüyor, gelecek nesillere daha temiz bir dünya bırakmayı da temel öncelik olarak görüyoruz. Üretimden lojistiğe, enerjiden su yönetimine kadar tüm faaliyet süreçlerimizde çevresel etkileri ölçen, izleyen ve raporlayan kapsamlı bir sürdürülebilirlik yaklaşımını hayata geçirmiş bulunmaktayız. Bu kapsamda, küresel çapta en kabul gören ve en yaygın kullanılan sürdürülebilirlik standardı olan GRI Standartlarına uygun hazırlanan Sürdürülebilirlik Raporu 2025 yılında tamamlanmıştır. Yürüttüğümüz karbon ve su ayak izi çalışmaları ile ürünlerimizin uluslararası pazarlarda “yeşil ürün” kimliğiyle konumlandırılmasını hedeflerken, Türkiye'nin 2053 Net Sıfır Emisyon hedefi ve Bakanlığımızın stratejik vizyonu ile tam uyum içerisinde hareket etmekteyiz. Bu çalışmalar aynı zamanda uluslararası pazarlarda rekabet gücümüzü artıran önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte, çalışmalarımızı ülkemiz için stratejik öneme sahip diğer kritik minerallerin değerlendirilmesi, işlenmesi ve katma değeri yüksek ürünlere dönüştürülmesi yönünde de genişleterek Sayın Bakanımızın söylediği gibi Türkiye'nin “**Milli Madencilik Kuruluşu**” olma hedefine ulaşacağız. Bu kapsamda, Maden Tetkik Arama Kurumu ile MTA Uluslararası Madencilik A.Ş. çatısı altında yürütülen ortak projeler aracılığıyla ülkemizin teknik bilgi birikimini farklı coğrafyalara taşımayı amaçlıyoruz. Ayrıca, bor madeninin demir-çelik, çimento ve benzeri sektörlerde kullanımını yaygınlaştırmaya yönelik çalışmalarımızla sanayinin karbon ayak izinin azaltılmasına ve yeşil dönüşüm sürecine de katkı sağlamayı sürdüreceğiz.

2025 yılında elde ettiğimiz başarılar ve hayata geçirdiğimiz projeler, geleceğe daha büyük bir umut ve güvenle bakmamıza imkân sağlamış, yeni başarı hikâyelerine ulaşma yolunda bizlere önemli bir motivasyon kaynağı olmuştur. Bu süreçte, her zaman yol gösterici olan ve desteklerini daima hissettiren **Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanımız Sayın Alparslan BAYRAKTAR**'a şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca Bakanlığımızın değerli yetkililerine, tüm paydaşlarımıza ve özverili çalışmalarlarıyla **ETİ MADEN**'e katkı sağlayan kıymetli mesai arkadaşlarıma teşekkür ediyor, 2026 yılının hepimiz için daha başarılı ve verimli bir yıl olmasını temenni ediyorum.

**Yalçın AYDİN**

**Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanı**

**İÇİNDEKİLER**

1.	GENEL BİLGİLER.....	9
2.	YÖNETİM ORGANI ÜYELERİ İLE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERE SAĞLANAN MALİ HAKLAR .....	16
3.	ŞİRKETİN ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI .....	16
4.	FAALİYETLER VE FAALİYETLERE İLİŞKİN ÖNEMLİ GELİŞMELER.....	20
5.	FİNANSAL DURUM.....	28
6.	RİSKLER VE YÖNETİM ORGANININ DEĞERLENDİRMESİ .....	33



***“Bir milletin tealisi, yeraltı zenginliklerinin işlem ve değerlendirilmesine bağlıdır.”***

**M. Kemal ATATÜRK**

## MİSYON

Bor ve nadir toprak elementleri başta olmak üzere faaliyet alanındaki maden kaynaklarında yenilikçilik ve sürdürülebilirlik anlayışı ile değer üretmek ve sektördeki konumunu güçlendirmek.

## VİZYON

Sürdürülebilir, verimli ve inovatif çözümlerle katma değeri yüksek, çevre ile barışık ürünler üreterek geleceğin dünyasında iz bırakan marka olmak.

## TEMEL DEĞERLER

- **Yenilikçilik:** Geleceği tasarlamak ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için yeni fikirleri faydaya dönüştürmek.
- **Sürdürülebilirlik:** Mevcut ihtiyaçlarını karşılarken gelecek odaklı yaklaşım benimsemek.
- **Güvenilirlik:** Taahhütleri zamanında ve eksiksiz yerine getirmek.
- **Verimlilik:** Süreçleri kişilerden bağımsız, yalın, ölçülebilir ve kontrol edilebilir hale getirmek.
- **Uzmanlık:** Yapılan her işte kaliteden ödün vermeden en iyi olmayı benimsemek.
- **Sorumluluk:** Paydaş beklentilerine uygun biçimde, daha iyi bir dünya için faaliyetleri yürütmek ve hesap verebilir olmak.
- **Çevre Dostu:** Doğaya ve iklime saygılı faaliyetler yürütmek.
- **İnsan Odaklı:** İnsana duyarlı, insanla birlikte katma değer yaratmak.

## ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMİ POLİTİKASI

Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü olarak sektördeki konumumuzu güçlendirmek için;

Önce insan ve çevre sonra katma değerli madencilik anlayışıyla, bor ve nadir toprak elementleri başta olmak üzere faaliyet alanındaki maden kaynaklarını verimli ve inovatif çözümlerle ekonomiye kazandırarak tüm dünya için değer üretmeyi ve bu süreçte Kalite, Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği ile Enerji Yönetim Sistemlerinin ilgili yasal ve diğer tüm şartlarını uygulamayı ve sürekli iyileştirmeyi taahhüt ederiz.

Bu doğrultuda;

- Sürdürülebilirlik anlayışımızla, insan ve çevreye duyarlı, doğa ve iklime saygılı üretim politikaları oluşturmak,
- Müşteri odaklılık yaklaşımıyla müşterilerin talep ve beklentilerini zamanında uygun ve istenilen kalitede karşılayarak müşteri memnuniyetini artırmak,
- Sürdürülebilir çevre kapsamında; doğal kaynakları korumak, kaynakları verimli kullanmak, geri dönüşüm ve geri kazanımı artırmak, ayrıca yaşam döngüsü yaklaşımıyla çevreye ilişkin tüm risk ve fırsatları değerlendirmek ve çevresel iyileştirmelere yönelik amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli aksiyonları almak,
- Çalışanlarımız ve paydaşlarımız için güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı oluşturmak amacıyla; tüm alanlarda iş sağlığı ve güvenliği bilincini arttırmak, farkındalık sağlamak, risk değerlendirmesi yapmak, kabul edilebilir risk seviyesine ulaşmak ve yetkinlikleri geliştirmek için çalışmalar yapmak,
- Enerji performansını sürekli iyileştirmek için amaç ve hedefler belirlemek ve düzenli olarak gözden geçirmek, enerji maliyetlerini düşürmek ve enerji verimliliğini artırmak,

tüm faaliyetlerimizde temel önceliklerimizdir.



## 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 (**ETİ MADEN**) verilmiştir. Kuruluş, 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. **ETİ MADEN** günümüz bor pazarında talep edilen tüm ürünleri üretebilmektedir.

Ayrıca, nadir toprak elementleri sahasındaki kompleks cevherin ekonomiye kazandırılması faaliyetlerinde kurumsal kapasitenin ve uzmanlığın geliştirilmesi, teknoloji geliştirme, pilot tesis ve üretim tesisi kurulmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi amacıyla Eskişehir’de “Beylikova Florit, Barit ve Nadir Toprak Elementleri İşletme Müdürlüğü” bulunmaktadır.



### a. Raporun İlgili Olduğu Hesap Dönemi

Bu faaliyet raporu 01 Ocak 2025–31 Aralık 2025 hesap dönemi faaliyetlerine ilişkindir.

*(Raporda yer alan bilgiler, Yönetim Kurulunun 27/03/2026 tarihli ve 1046/2 sayılı kararı ile kabul edilen Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü’nün enflasyon değerlemesi yapılmış 2025 yılı füzyon bilançosu ile gelir tablosu esas alınarak hazırlanmıştır.)*

**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) 230 71 84

**Ek Hizmet Binası**

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

Tel: +90 (312) 294 20 00

**İŞLETMELER****Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü**

10200 Bandırma / BALIKESİR

Tel: +90 (266) 721 31 00

Faks: +90 (266) 721 31 26

**Emet Bor İşletme Müdürlüğü**

43700 Emet / KÜTAHYA

Tel: +90 (274) 461 34 00

Faks: +90 (274) 461 34 03

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

26600 Sivrihisar/Eskişehir

Tel: 0(222) 213 17 00

Faks: (312) 294 22 79

**Kırka Bor İşletme Müdürlüğü**

26970 Seyitgazi Kırka /  
ESKİŞEHİR

Tel: +90 (222) 681 22 00

Faks: +90 (222) 681 22 02

**Bigadiç Bor İşletme Müdürlüğü**

10441 Bigadiç / BALIKESİR

Tel: +90 (266) 633 72 21

Faks: +90 (266) 633 72 23

**YURTIÇİ ŞİRKET/İŞTİRAKLER****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

**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

**MTAIC**

Çukurambar Mah., Dumlupınar  
Bulvarı, No:11

Çankaya/ANKARA

Tel: +90 (312) 287 99 00

Faks: +90 (312) 287 99 02

**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

**ETİMADEN Asia Pacific LTD.**

Hong Kong

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

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

Tel: +852 23 47 4755

Faks: +852 23 47 4796

**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

### 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 (**ETİ MADEN**) adıyla yeniden yapılandırılmıştır.

13.06.1983 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 **ETİ MADEN**'e verilmiştir.

233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'ye tabi İktisadi Devlet Teşekkülü olan **ETİ MADEN**'nin faaliyet alanı, Ana Statünün 5. Maddesinde; "Taş kömürü, kömür ve hidrokarbon kaynaklar hariç olmak üzere ülkenin her türlü maden ve endüstriyel hammadde kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmek ve yurt dışında da benzer faaliyetlerde bulunarak ülke ekonomisine azami katkıyı sağlamak, çalışmalarını verimlilik ve kârlılık ilkelerine göre yürütmek" olarak belirlenmiştir.

Böylece, Kuruluş; 2004 yılından itibaren ana faaliyet alanı olarak belirlenen bor sektöründe Ülkemiz bor minerallerinin üretilmesi, işletilmesi ve pazarlanması görevini yerine getirmektedir. Bor pazarındaki güçlü konumunu koruyan **ETİ MADEN**, bor üretiminin yanı sıra, kritik minerallerden olan lityum karbonat ve nadir toprak elementlerinin endüstriyel üretimine yönelik çalışmalar yapmaktadır.

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

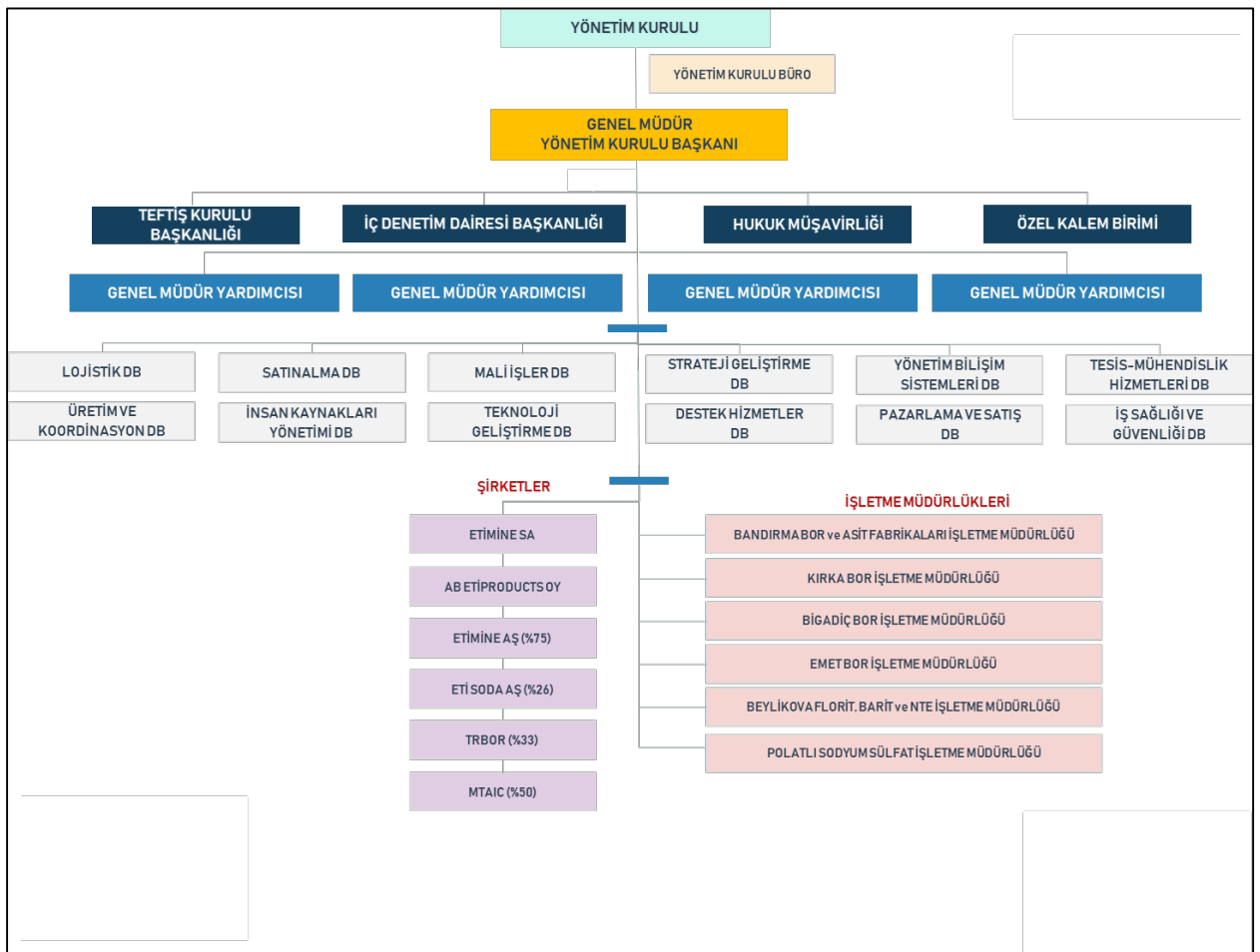
#### Sermaye Durumu

Teşekkülün 1.500.000.000 TL olan nominal sermayesi 06.01.2023 tarihli ve 6650 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile 3.500.000.000,00 TL artış tutarıyla 5.000.000.000,00 TL nominal sermayeye yükseltilmiştir. Sermayenin tamamı Türkiye Varlık Fonuna aittir.

## Organizasyon Yapısı

Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine tabi olan Teşekkülün organları, yönetim kurulu ve genel müdürlüktür. Yönetim Kurulu, teşebbüsün en yüksek seviyede yetkili ve sorumlu karar organıdır. Genel Müdürlük ise, teşebbüsün yetkili ve sorumlu yürütme organıdır. Teşekkül Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının ilgili kuruluşu statüsündedir.

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), Beylikova Florit, Barit ve Nadir Toprak Elementleri İşletme Müdürlüğü (Eskişehir) ve Polatlı Sodyum Sülfat İşletme Müdürlüğü (Ankara) olmak üzere 6 adet işletme müdürlüğü bulunmaktadır.



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

Kuruluşun imtiyazlı payı bulunmamaktadır.

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

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

2025 yılı içerisinde 27 adet Yönetim Kurulu toplantısı yapılmış olup 26 toplantı üyelerin %100'ünün katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Karar Organındaki Unvanı	Adı ve Soyadı	Temsil Ettiği Kurum/Kuruluş	Görevli Bulunduğu Süre	
			Başlama Tarihi	Ayrılma Tarihi
Başkan	Yalçın AYDİN	ETİ MADEN/Genel Müdür	03.10.2023	Devam ediyor
Üye (V)	Hüseyin UYAN	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	05.04.2024	Devam ediyor
Üye (V)	Abdurrahman ÇELİKER	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	05.04.2024	Devam ediyor
Üye	Taha ARVAS	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	03.07.2024	Devam ediyor
Üye	Melek GÖRMEZOĞLU	Hazine ve Maliye Bakanlığı	03.07.2024	Devam ediyor

Mevcut Yönetim Kurulu üyeleri ve Üst Yönetim hakkında kısa özgeçmiş bilgisine internet sitesinden ulaşılabilir. (<https://www.etimaden.gov.tr/yonetim-kurulu> )



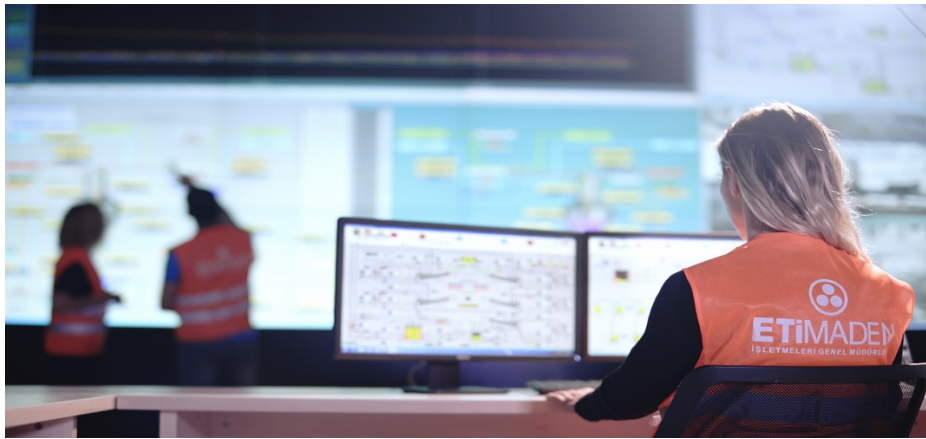
**e. İnsan Kaynakları**

Kuruluşun insan kaynakları temel politikası; ilgili mevzuatlar ve belirlenen politikalar çerçevesinde "verimlilik ve karlılık ilkelerine bağlı olarak çalışmak" ilkesi etrafında şekillenmektedir. 31.12.2025 tarihi itibarıyla Kuruluşta doğrudan 4.016 kadrolu ve 3.010 hizmet alımı olmak üzere toplam 7.026 kişi istihdam edilmektedir.

Kuruluşun 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 2025 yılında toplam 68 eğitim düzenlenmiş olup 3951 memur-sözleşmeli ve 3.436 işçi, 173 hizmet alımı ve 173 stajyer olmak üzere toplam 7.733 personel/öğrenciye eğitim imkânı sağlanmıştır.

**Personel Bilgileri**

	2024	2025	Değişim (%)
Memur	252	237	-6,0
Sözleşmeli	1.294	1.330	2,8
İşçi	2.526	2.449	-3,0
Kadrolu Personel	4.072	4.016	-1,4
Hizmet Alımı	2.865	3.010	5,1
<b>Toplam</b>	<b>6.937</b>	<b>7.026</b>	<b>1,3</b>

**f. 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 Kuruluşla kendisi veya başkası adına işlemler ile rekabet yasağı kapsamındaki faaliyetleri ile ilgili bir husus bulunmamaktadır.

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

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

Kuruluş 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, 2025 yılında yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcılarında oluşan üst düzey yöneticilere toplam 3.610.298 TL ödeme yapılmıştır.

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

Kuruluş üst düzey yöneticilerine ödenek ve avanslar; 6245 sayılı Harcırah Kanununa göre ödenmektedir. 2025 yılında Kuruluş üst düzey yöneticilerinin seyahat ve harcırah giderleri ile birlikte temsil ve ağırlama harcaması toplamı 715.787,60 TL olarak gerçekleşmiştir.

## 3. ŞİRKETİN ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

**ETİ MADEN** inovasyon odaklı Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirmeyi temel prensip olarak belirlemiş olup bu kapsamda; yeni ürün üretilmesi ve geliştirilmesinin yanı sıra mevcut ürünlerin ve proseslerin iyileştirilmesi çalışmalarını önceliklendirmektedir.

Ar-Ge çalışmaları, büyük ölçüde kuruluşun kendi birikimi ve altyapısı ile gerçekleştirilmesinin yanı sıra üniversiteler, enstitüler, konularında uzman kuruluşlarla iş birliği halinde yürütülmektedir.

Bu doğrultuda, bugüne kadar tamamen kendi bilgi birikimi ve teknolojik altyapısıyla bor oksit, kalsine tinkal, Etidot-67 (zirai bor), çinko borat, susuz boraks, eticol-ceramic, kalsine kolemanit ürünleri, granül ürünler, borlu temizlik ürünleri geliştirilmiş ve piyasaya arz edilmiştir. Bunların yanı sıra, bor atıklarından lityum kazanımı ve nadir toprak elementlerinin oksitlerinin kazanımına ilişkin teknoloji geliştirme faaliyetleri de yürütülmektedir.



Kuruluş tarafından 2025 yılında yürütülen önemli Ar-Ge projelerine ilişkin özet bilgiler aşağıda yer almaktadır.

## PROJE ÇALIŞMALARI

- **Bor Ürünlerinin Tarımda Kullanımının Yaygınlaştırılması:** Bor elementi bitki sağlığı ve verimli üretim için gereken, yerine ikamesi olmayan bir "mikrobesin elementi"dir. Bor bitkilerin çimlenmesinde, kök gelişiminde, fotosentezde, dane oluşumu gibi birçok fonksiyonda önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle bitkiler bora belirli bir periyotta değil büyüüp gelişme süreci boyunca belirli miktarda ihtiyaç duymaktadır.
- Bitkilere mikro besleyici olarak borlu gübre verilmesi ile bitkinin sadece bor ihtiyacı karşılanmakta, bitkinin büyüüp gelişmesi için mutlak gerekli olan makro (N, P, K, Mg, Ca, S) ve diğer mikro (Fe, Mn, Zn, Cu, Mo, Cl, Ni) besin ihtiyacı tam olarak karşılanamamaktadır. Özellikle fazla yağış alan asidik bölge topraklarında bitkiye büyüüp gelişim süresi boyunca besin sağlayacak bor gübrelere ihtiyaç bulunmaktadır.



Bu kapsamda, tarım sektöründe mikro besleyici (NPK gübrelere ek mineral takviyesi) olarak kullanılan Etidot-67 ürünü üretilmiş olup tarım sektörüne yönelik ürünlerimizin daha yaygın kullanımını sağlamak ve tarımda bor kullanımı konusunda bilinç oluşturmak amaçlarıyla kurum/kuruluşlarla iş birliği çalışmaları, tarımla ilgili ulusal medya aracılığıyla tanıtım, ulusal ve uluslararası tarım fuarlarına katılım faaliyetleri yapılmaktadır.

- **Yeşil Hidrojen Üretimi Pilot Tesisi:** Yeşil Mutabakat süreci ile hızlanan yenilebilir kaynakların kullanımı, yeşil dönüşüm ve temiz üretim yöntemleri alanında pilot projelerin hayata geçirilmesi ve son dönemde en önemli gündem maddeleri arasında yer alan enerji depolama teknolojileri konusunda kapasite geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, ülkemizin de taahhütlerinin bulunduğu Paris Anlaşması ve Yeşil Mutabakat kapsamında en çevreci enerji kaynağı olan yeşil hidrojenin üretimi ve kullanımına yönelik T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı destekli "Güney Marmara Hidrojen Kıyısı Platformu" başlıklı GÜDÜMLÜ proje başlatılmıştır. Projede Teşekkür "Başvuru Sahibi ve Yararlanıcı"; Enerjisa Enerji Üretim A.Ş., Denizüstü Rüzgar Enerjisi Derneği (DÜRED), Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi ve Sabancı Üniversitesi ise proje iştirakçisi olarak yer almaktadır. Ayrıca, hidrojenin katı depolanmasına yönelik sodyum borhidür üretiminin ve fizibilitesinin yapılacağı "Ufuk Avrupa Çerçeve Programı HYSouthMarmara" projesi ile yer alınan konsorsiyumda, hidrojen teknolojisi yakından takip edilmekte ve hibe desteği alınmaktadır. Konsorsiyumda hedef; yeşil hidrojen üretimi ile bölgesel bir hidrojen ekonomisi yaratarak hidrojenin,

endüstriye ve enerji uygulamalarına hizmet edebileceği, hidrojen değer zincirinde üretimden depolamaya, dağıtım ve tüketim/uygulamaya kadar uzanan çok sayıda adımı kapsamını sağlamaktır.



- **Sodyum Bor Hidrür:** Hidrojen taşıma/depolama alanlarında, arıtım kimyasalları, selüloz ağartma, metal yüzeylerin temizlenmesi, atık sulardan ağır metalleri giderme kullanılan Sodyum Bor Hidrür üretimine yönelik TÜBİTAK MAM (Marmara Araştırma Merkezi) iş birliği ile Balıkesir/Bandırma'da yıllık 10 ton kapasiteye sahip Sodyum Bor Hidrür Pilot Tesisine ilişkin yatırım çalışmalarına devam edilmektedir.
- **Bor Atıklarının Endüstriyel Simbiyozu Projesi:** Üretim proseslerinde açığa çıkan katı ve sıvı atıkların depolama koşullarının iyileştirilmesi ve çevreye zarar vermeyecek şekilde bertaraf edilmesi amacıyla borik asit prosesinde açığa çıkan katı atık kalsiyum sülfatın satılabilir bir yan ürün olabileceği değerlendirilerek çevresel ve ekonomik fayda sağlaması beklenen Bor Atıklarının Endüstriyel Simbiyozu projesi yürütülmektedir.
- **Kompleks Cevherden NTO, Barit ve Floritin Elde Edilmesine Yönelik Proses Geliştirilmesi Projesi:** Metalürji, cam, seramik, aydınlatma, nükleer ve kimya sektörü olmak üzere birçok sektörde kullanılan ve dünyada kritik mineral olarak kabul edilip özel politikalar geliştirilen nadir toprak oksitlerinin ülkemizde üretilmesi için Eskişehir/Beylikova Kompleks Cevher sahasında bulunan Nadir Toprak Oksitlerinin (NTO) ekonomiye kazandırılması amacıyla ilk etapta yıllık 1.200 ton cevher işleyecek pilot üretim tesisinin yapımı tamamlanmıştır. Pilot tesisin endüstriyel tesise dönüştürülmesine ilişkin çalışmalar, saflaştırma teknolojisi çalışmaları ile birlikte devam etmektedir. Tesis Projelendirme çalışmaları, **ETİ MADEN** Ar-Ge altyapısı ile yurtiçinde ülkemizin madencilik ve cevher zenginleştirme alanında uzman kadro ve altyapısı olan üniversiteleri ve yurtdışında bu alanda teknolojiye sahip ülkelerin uzman Ar-Ge ve teknoloji kuruluşları ile yürütülen çalışmalarla eşgüdüm içerisinde sürdürülmektedir.
- **Lityum Karbonat:** Son yıllarda teknolojinin gelişmesi ve özellikle batarya üretiminde lityumun kullanılması lityum madenciliği ve lityum bileşiklerinin

üretimi önem kazanmıştır. Kuruluş bünyesinde yürütülen Ar-Ge çalışmaları neticesinde, bor ürünleri üretimi aşamasında oluşan sıvı atıklardan lityum kazanımı çalışmaları başarıyla gerçekleştirilmiştir. Üretim ve yatırım planlamaları çerçevesinde, Eskişehir/Kırka'da 10 ton/yıl kapasiteli pilot tesis kurulmuştur. Ayrıca, 600 ton/yıl kapasiteli Kırka Lityum Karbonat Üretim Tesisi kurulması için çalışmalara devam edilmektedir.



- **Bor Esaslı Temizlik Ürünleri Geliştirilmesi:** Bor ve borlu ürünlerin temizlik sektöründe kullanılması amacıyla yürütülen Ar-Ge projelerinin sonucu olarak üretilen borlu temizlik ürünleri ile ilgili formülasyonların daha da iyileştirilmesi sürecinde marka çalışmaları ve yeni ürün geliştirme çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda; Kuruluşun Bağlı Şirketi olan Etimine A.Ş. tarafından AquaBor adı ile yeni temizlik ürünleri piyasaya sürülmüştür. AquaBor; %80'in üzerinde bor içeren ekolojik formülüyle yüksek bir temizlik performansı sunmaktadır ve sahip olduğu Ecomark, Ecolabel ve Vegan sertifikalarıyla doğal yaşama ve çevreye dost bir temizlik ürünüdür. Çamaşır temizlik ürünlerine ek olarak bulaşık temizlik ürünleri de yakın zamanda piyasadaki yerini almıştır.
- **AB'nin Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması ile Çimento ve Demir Çelik Sektöründe doğrudan ve dolaylı emisyonların azaltılması:** Kuruluş ile ülkemizin önde gelen Çimento Firmaları ile yürütülen Ar-Ge çalışmaları sonucunda; bor kullanımı ile suya ve çevresel faktörlere karşı daha güçlü bir yapı oluşturularak çimentonun erken dayanım performansında iyileştirme sağlanması uygulamaları ilk defa endüstriyel boyuta taşınmıştır. Borun çimentoda katkı maddesi olarak kullanılması ile enerji tüketiminde yaklaşık % 6 oranında tasarruf sağlanırken, CO<sub>2</sub> emisyonunda yaklaşık %5 oranında düşüş sağlanmıştır. Bu sonuçların, ülkemizin 2053 net sıfır iklim hedefleri doğrultusunda başlatılan Enerji Verimliliği Hareketine katkı sağlayacak adımlardan birisi olacaktır. Bor ara ürünlerinin çimentoda kullanımı, çimento üretim süreçlerinin daha çevreci hale gelmesini sağlamanın yanı sıra, bor artıklarının ekonomiye kazandırılması, sürdürülebilir madencilik yapılmasını ve

her iki sektör için rekabet gücümüzü artıracaktır. Bu sektörlerde bor kullanımının yaygınlaştırılmasına yönelik proje ve faaliyetlerimize devam edilmektedir.

### **MARKA TESCİL ÇALIŞMALARI**

Kuruluş tarafından 2025 yılı öncesinde 27 adet yurt içi marka tescil belgesi alınmıştır. Madrid Protokolü kapsamında başvurusu yapılan "ETİ MADEN İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ BORON" markamız, "Avrupa Birliğine Üye olan Ülkeler" için 2025 yılında tescil edilmiştir. Madrid Protokolü kapsamında başvurusu yapılan "ETİMADEN for life" markamız; Avustralya, Rusya, Hindistan, Brezilya, Kolombiya, Ukrayna, Vietnam, Meksika, Yeni Zelanda, Endonezya, Güney Kore, Amerika, Fas, Mısır, Gana, Norveç, Singapur, AB ülkeleri, Japonya, Malezya, İran, Çin (kısmi tescil) ve Kanada ülkelerinde tescil edilmiştir. Tayland'da süreç devam etmektedir.

### **PATENT ÇALIŞMALARI**

Kuruluş tarafından 2025 yılı öncesinde 10 adet ulusal, 6 adet uluslararası olmak üzere toplam 16 adet patent alınmıştır. Mevcut durumda 2 adet ulusal, 1 adet uluslararası patent başvuru süreci devam etmektedir.

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

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

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

Teşekkül tarafından 2025 yılında toplam 3.875.561.000 TL yatırım harcaması yapılmıştır. Önemli projelere ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.



### Önemli Yatırım Projeleri

**ETİ MADEN**'in 2025 yılı içerisinde yürüttüğü ve planladığı projeler, üretim kapasitesinin artırılması, enerji verimliliğinin sağlanması, çevresel sürdürülebilirlik ve yeni ürün geliştirme alanlarında önemli yatırımları içermektedir.

Ülkemizin yeraltı zenginliklerinin ekonomiye kazandırılması amacı doğrultusunda; çelik üretimi ve neodiyum mıknatıs başta olmak üzere çok sayıda uygulamada kullanılan ferroboru üretmek üzere **Bandırma/Balıkesir'de 800 ton/yıl kapasiteli Ferrobor Üretim Tesisinin** kurulmasına yönelik yatırım çalışmaları devam etmekte olup deneme üretimine başlanmıştır.

Bununla birlikte, Balıkesir/Bandırma'da 36 MW kurulu güce sahip **Turbojeneratör Sistemlerinin Kurulumu ve Enerji Altyapısının Modernizasyonu Projesi** ile Kirka 154 kV **Enerji İletim Hattı ve Açık Hava Şalt Transformatör Merkezi Projesi** yapım çalışmalarına devam edilmiştir.

Eskişehir/Kirka'da yıllık **24.000 ton kapasiteli III. Susuz Boraks Üretim Tesisinin** kurulumuna yönelik yapım çalışmalarına devam edilmiştir. **600 ton kapasiteli Kirka Lityum Karbonat Üretim Tesisinin** ihale çalışmaları da sürdürülmekte olup, bu proje ile enerji dönüşümünde kritik mineral olarak değerlendirilen lityumun yerli üretimi sağlanarak ithalatın azaltılması hedeflenmiştir.

Kütahya/Emet'te gerçekleştirilen projeler arasında; 350.000 ton kapasiteli **Sülfürik Asit Tesisi** yapımı tamamlanmış olup, 60.000 ton kapasiteli **Borik Asit Reaksiyon ve Filtrasyon Üniteleri**, 5.000 ton kapasiteli **Bor Oksit Üretim Tesisi** ve 800.000 ton/yıl kapasiteli **Espey II. Konsantratör Tesisi** yapım çalışmalarına devam edilmiştir. Kütahya/Hisarcık'ta kurulacak **2. Konsantratör Tesisi** mühendislik çalışmalarına devam edilmiştir.

Metalürji, cam, seramik, aydınlatma, nükleer ve kimya sektörü olmak üzere birçok sektörde kullanılan ve dünyada kritik mineral olarak kabul edilip özel politikalar geliştirilen nadir toprak oksitlerinin ülkemizde üretilmesi için **Eskişehir/Beylikova Kompleks Cevher** sahasında bulunan Nadir Toprak Oksitlerinin (NTO) ekonomiye kazandırılması amacıyla yoğun çaba sarf etmekteyiz. Ülkemizin sahip olduğu NTO'ların ülke ekonomisine kazandırılmasına yönelik ilk etapta yıllık 1.200 ton cevher işleyecek pilot üretim tesisinin yapımı tamamlanarak devreye alınmıştır. Pilot tesisin endüstriyel tesise dönüştürülmesine ilişkin çalışmalar, saflaştırma teknolojisi çalışmaları ile birlikte devam etmektedir.

Söz konusu çalışmalar, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının ortaya koyduğu vizyon çerçevesinde; nadir toprak elementleri alanında yalnızca hammadde üretimini değil; daha katma değerli üretimi, yerli teknoloji geliştirilmesini, nitelikli insan kaynağı yetiştirilmesini ve sanayi entegrasyonunu esas alan bir yaklaşım içerisinde sürdürülmektedir.

Bu kapsamda, **570 bin ton/yıl cevher işleme kapasiteli 10 bin ton nadir toprak oksidi üretecek endüstriyel tesis** kurulumuna ilişkin çalışmalara devam edilmektedir.

Ayrıca, pazardaki gelişmeler ve artan müşteri talepleri doğrultusunda, **Eskişehir/Kırka'da yıllık 240.000 ton kapasiteli VI. Pentahidrat Üretim Tesisi** kurulmasına yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.

Balıkesir/Bandırma'da ise, **Balıkesir/Bandırma'da 150 ton/yıl kapasiteli Bor Nitrür Tesisi** kurulmasına yönelik ihale çalışmaları ile **Demi Tesisi Kurulumu** projelerine devam edilmiştir.

Ayrıca, Kütahya/Emet'te **III. Atık Barajı I. Etap İnşaatı Projesi** ile Bursa/Mustafakemalpaşa'da **Orhaneli Çayı Güzergâh Değişimi Projesi** yapım çalışmalarına devam edilmiştir.

Söz konusu yatırımlar ile hem mevcut üretim kapasitesinin artırılması hem de küresel pazarda artan bor ürünleri talebinin etkin ve sürdürülebilir şekilde karşılanması hedeflenmektedir. Projelerin tamamlanmasıyla birlikte Kuruluş üretim altyapısı daha da güçlenecek, Kuruluşun dünya bor pazarındaki rekabet gücüne ve arz güvenliğine önemli katkı sağlanacaktır.

#### **b. Sürdürülebilirlik Faaliyetleri**

Küresel ısınmanın etkisiyle son yıllarda artış gösteren çevresel felaketler, sürdürülebilirlik kavramını tüm dünyanın öncelikli gündem maddelerinden biri haline getirmiştir. Özellikle ülkemizin ve Kuruluşun ihracatında önemli paya sahip olan Avrupa Birliği başta olmak üzere birçok pazarda, çevresel ve sosyal sorumluluklara yönelik yeni mevzuat ve yükümlülükler yürürlüğe alınmaktadır.

Bu doğrultuda **ETİ MADEN**, "Dünya İçin Sürdürülebilir Madencilik" anlayışıyla; kurumsal sürdürülebilirliğin güçlendirilmesi, küresel pazarlardaki dönüşüme uyum sağlanması ve rekabet gücünün artırılması amacıyla kapsamlı çalışmalar yürütmektedir. Kuruluş, faaliyetlerini yalnızca ekonomik değer üretme hedefiyle değil; doğal kaynakların korunması, çevresel etkilerin azaltılması ve gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakılması sorumluluğuyla sürdürmektedir. Bu kapsamda sürdürülebilirlik yaklaşımı, **ETİ MADEN** açısından yalnızca bir uyum süreci değil; kurumsal vizyonun, uzun vadeli büyüme stratejisinin ve küresel rekabet anlayışının ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir.

Buna yönelik olarak üretimden lojistiğe, enerjiden su yönetimine kadar tüm faaliyet süreçlerinde çevresel etkileri ölçen, izleyen ve raporlayan kapsamlı bir sürdürülebilirlik yaklaşımı hayata geçirilmiş, yurt dışı iştiraklerden başlayarak Kuruluş ve İşletme Müdürlüklerinin faaliyetlerini kapsayacak şekilde **"2024 Yılı GRI Onaylı Sürdürülebilirlik Raporlaması ile Kurumsal Karbon Ayak İzi, Ürün Karbon Ayak İzi ve Su Ayak İzinin Raporlanması"** çalışmaları 2025 yılında tamamlamıştır. (<https://www.etimaden.gov.tr/surdurulebilirlikraporlari>)

Bununla birlikte, sürdürülebilirlik ile ilgili ulusal ve uluslararası düzeyde kabul görmüş standartlar (GRI, TSRS, CSRD, AB Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi), gelişmeler, politika ve uygulamalar yakından takip edilirken, paydaşlara karşı sürdürülebilirlik konularında kurumsal sorumluluğun ve taahhütlerin bir göstergesi niteliğinde Kuruluşa özgü ve yasal mevzuat ile uyumlu olarak **"Sürdürülebilirlik, Çalışma Koşulları ve İnsan Hakları, Tedarikçi Davranış Kuralları, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikaları"** hazırlanmış ve Kuruluş

web sayfasında yayınlanmıştır.

Yürütülen karbon ve su ayak izi çalışmaları ile ürünlerin uluslararası pazarlarda "yeşil ürün" kimliğiyle konumlandırılmasını hedeflerken, Türkiye'nin 2053 Net Sıfır Emisyon hedefi ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının stratejik vizyonu ile tam uyum içerisinde hareket eden **ETİ MADEN**, yürütmekte olduğu bu çalışmaları uluslararası pazarlarda rekabet gücümüzü artıran önemli bir unsur olarak değerlendirmektedir. Buna yönelik, önümüzdeki dönemde iklim değişikliği stratejilerimizi belirleyebilmek, işletmelerimizdeki proseslerde su ve enerji verimliliğini arttırabilmek, su ve karbon ayak izini düşürerek Ülkemizin 2053 Net Sıfır Emisyon hedefine katkı/uyum sağlayabilmek adına çalışmaların/projelerin yapılması hedeflenmektedir.

Proseslerde açığa çıkan katı ve sıvı atıkların depolama koşullarının iyileştirilmesi ve çevreye zarar vermeyecek şekilde bertaraf edilmesi amacıyla borik asit prosesinde açığa çıkan katı atık kalsiyum sülfatın (borojips) bir yan ürün olabileceği değerlendirilerek çevresel ve ekonomik fayda sağlaması beklenen Bor Atıklarının Endüstriyel Simbiyozu projesi devam etmektedir.

Bakanlığımızın Sürdürülebilirlik ve İklim Değişikliği konusundaki vizyonu çerçevesinde, ülkemizin de taahhütlerinin bulunduğu Paris Anlaşması ve Yeşil Mutabakat kapsamında en çevreci enerji kaynağı olan yeşil hidrojenin üretimi ve kullanımına yönelik Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı destekli "Güney Marmara Hidrojen Kıyısı Platformu" başlıklı güdümlü proje başlatılmıştır. Türk sanayisinin İlk Yerli Yeşil Hidrojen Tesisi Projesinde **ETİ MADEN** projenin önemli bir paydaşı olarak yer almaktadır.

AB'nin Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması ile çimento ve demir çelik sektöründe doğrudan ve dolaylı emisyonların azaltılması önem kazanmaktadır. Bu sektörlerde bor kullanımının yaygınlaştırılmasına yönelik proje ve faaliyetleri bulunan **ETİ MADEN** ve ülkemizin önde gelen çimento firmaları ile yürütülen Ar-Ge çalışmaları sonucunda; bor kullanımı ile suya ve çevresel faktörlere karşı daha güçlü bir yapı oluşturularak çimentonun erken dayanım performansında iyileştirme sağlanması uygulamaları ilk defa endüstriyel boyuta taşınmıştır. Borun çimentoda katkı maddesi olarak kullanılması ile enerji tüketiminde yaklaşık % 6 oranında tasarruf sağlanırken, CO<sub>2</sub> emisyonunda yaklaşık % 5 oranında düşüş sağlanmıştır. Bu sonuçların, ülkemizin 2053 net sıfır iklim hedefleri doğrultusunda başlatılan Enerji Verimliliği Harekete katkı sağlayacak adımlardan birisi olacağı değerlendirilmektedir. Bor ara ürünlerinin çimentoda kullanımı, çimento üretim süreçlerinin daha çevreci hale gelmesini sağlamanın yanı sıra, bor artıklarının ekonomiye kazandırılmasını, sürdürülebilir madencilik yapılmasını ve her iki sektör için rekabet gücümüzün artmasını sağlayacaktır.



**ETİ MADEN**'in sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında, bor madeninin özellikle enerji yoğun ve karbon emisyonu yüksek sektörlerde sağlayabileceği verimlilik ve çevresel faydaların artırılması amacıyla demir çelik, çimento ve benzeri sektörlerde bor kullanımını yaygınlaştırmaya yönelik çalışmalarımız devam edecektir. Söz konusu çalışmalar hem sanayinin karbon ayak izinin azaltılmasına hem de yeşil dönüşüm sürecinin hızlandırılmasına katkı sağlayacaktır.

### c. Bilişim Teknolojileri Alanında Çalışmalar

Kuruluşun satın alma ve mali yönetimi, insan kaynakları yönetimi, tedarik zinciri yönetimi ve benzer alanlardaki kurumsal kaynak planlama ve yönetim faaliyetleri, işletme müdürlükleri ve merkez birimlerinin entegre olduğu Kurumsal Kaynak Yönetimi Sistemi ile yönetilmektedir. Bunun yanında Kurumsal Belge Yönetim Sistemi olarak Bakanlığımız ve bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarının entegre olduğu ve KEP sistemi ile diğer kurum ve kuruluşlara erişimin sağlandığı BELGENET yazılımı kullanılmaktadır. Diğer yandan, üretimin her aşaması otomasyon ve kamera sistemleri ile izlenmekte olup üretilen ürünlerin müşteriye kadar teslimi aşamalarında takibinin yapılabilmesi amacıyla RFID sistemi kullanılmaktadır.

Bu kapsamda; 2025 yılında; bir önceki yıl tamamlanan Kuruluşun yazılım, iletişim ve siber güvenlik alanlarında verimliliği artırıcı inovatif projeler ile birlikte yapay zekâ destekli görüntü işleme tabanlı "İş Sağlığı ve Güvenliği" projesi ile İşletme Müdürlükleri bünyesindeki mevcut kameralar kullanılarak +40 üzerinde uygulanabilen senaryo çalışmaları sayısı artırılmıştır. Proje kapsamında, İş Sağlığı ve Güvenliğine yönelik ihlaller tespit edilerek çok daha kısa sürede aksiyon alınabilmektedir. Bu alan ile ilgili İşletme Müdürlüklerindeki görünür/görünmeyen tehlikeler belirginleştirilerek alınan proaktif önlemler ile tehlikelerin önüne geçilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır.

### ç. İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri Hakkında Bilgiler ile Yönetim Organının Bu Konudaki Görüşü

#### Kuruluşun İç Kontrol Sistemi Çalışmaları

- Mali ve diğer kontroller bütününe sistematik bir şekilde oluşturulmasını, takip edilmesini ve düzeltme yapılmasını sağlayan İç Kontrol Sisteminin Kuruluşta yapılacak çalışmalarına ilişkin plan oluşturulmuş ve uygulama çalışmalarının yapılması için gerekli faaliyetler sürdürülmektedir.

#### İç Denetim Faaliyetleri

- Kuruluş denetim (güvence) ve danışmanlık faaliyetleri, İç Denetim Plan ve Programları doğrultusunda icra edilmektedir. Kuruluşa değer katan bu süreçler; mesleki gelişimlerini uluslararası sertifikasyonlarla tamamlamış, alanında profesyonel denetim ekibimiz eliyle sürdürülmektedir. Çalışmalarımızın Uluslararası İç Denetim Standartlarına uygunluğu, İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı kapsamında sürekli olarak teyit edilmektedir. Bu çerçevede 2025 yılında; izleme, dönemsel gözden geçirme, eğitim ve yönetsel faaliyetlerin yanı sıra 8 adet iç denetim ve 2 adet danışmanlık faaliyeti gerçekleştirilmiştir. Tüm bu faaliyetlerimizin uluslararası standartlara uygun olarak yürütüldüğü; IIA tarafından en üst uygunluk derecesi kabul edilen ve 5 yıl boyunca geçerliliğini koruyan "Genellikle Uyumlu" dış değerlendirmesi ile teyit edilmiştir.

**d. Doğrudan veya Dolaylı İştirakleri ve Pay Oranlarına İlişkin Bilgiler,**

**ETİ MADEN**'in, yurtiçinde Eti Soda A.Ş., TRBOR Bor Teknolojileri A.Ş., Etimine A.Ş. ve MTA Uluslararası Madencilik A.Ş. olmak üzere 4 adet şirkette payı bulunmaktadır. Yurt dışında ise pazarlama, satış ve lojistik faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere Lüksemburg ve Finlandiya'da 2 ana şirketi ile ABD, Çin ve Hong Kong'da 3 alt şirketi bulunmaktadır.

**Yurtiçi ve Yurtdışı Şirketlere İlişkin Özet Bilgiler**

	Şirket	Faaliyet Konusu	ETİ MADEN Pay Oranı (%)	Yeri
<b>Yurtiçi</b>	Etimine A.Ş.	Bor içerikli temizlik ürünleri üretimi kapsamında çamaşır ve bulaşık deterjanının (AQUABOR) yanı sıra sıvı sabun ve diğer temizlik ürünlerine yönelik ürün üretimi yapmak.	%75	İstanbul
	TRBOR A.Ş.	Savunma sanayiinin ihtiyaç duyduğu başta bor karbür olmak üzere, bor içerikli malzemelerin üretimini gerçekleştirmek. Bu kapsamda, 19 Mart 2023 tarihinde Balıkesir/Bandırma'da yıllık 1.000 ton kapasiteli tesisin açılışı	%33	İstanbul
	Eti Soda A.Ş.	Trona madenciliği sodyum karbonat (soda külü) ve sodyum bikarbonat üretimi.	%26	Ankara
	MTA Uluslararası Madencilik A.Ş.	Madencilik bilgi birikimini uluslararası ölçekte değerlendirerek maden arama, araştırma ve yatırım faaliyetleri yürütmek.	%50	Ankara
<b>Yurtdışı</b>	Etimine SA	ETİ MADEN tarafından üretilen ürünlerin pazarlama, satış ve dağıtım faaliyetlerini gerçekleştirme.	%75	Lüksemburg
	AB Etiproducts OY		%50	Finlandiya

**e. Şirketin İktisap ettiği kendi paylarına ilişkin bilgiler,**

İktisap ettiği kendi payı bulunmamaktadır.

**f. Hesap Dönemi İçerisinde Yapılan Özel Denetime ve Kamu Denetimine İlişkin Açıklamalar,**

Kuruluş, 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 2025 yılı Sayıştay denetimi tamamlanmış olup rapor süreci devam etmektedir.

Ayrıca, Kuruluşun 2025 yılı Bağımsız Denetimi, PWC firması tarafından yapılmakta olup 30.06.2026 tarihi itibarıyla çalışmanın tamamlanması planlanmaktadır.

**g. Şirket Aleyhine Açılan ve Şirketin Mali Durumu ile 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.

**ğ. 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 hakkında uygulanan idari veya adli bir yaptırım bulunmamaktadır.

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

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

Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, ilgili kuruluşu olduğu Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ve Kuruluşun Stratejik Planları ve Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı çerçevesinde hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflerin; kuruluş tarafından takibinin yanı sıra ilgili üst kuruluşlar tarafından takip edilip izlenmektedir.

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

2025 yılında toplam net satış tutarı hedefi 51.170 milyon TL olarak belirlenmiş olup hedeflenen tutarın üzerinde bir satış yapılarak 52.395 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

**ı. 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.

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

Bağış, yardım ve sosyal sorumluluk projeleri kapsamında; çiftçileri bilinçlendirmek ve bor tüketimini artırmak amacıyla tarım fuarlarında mikro besleyici borlu gübre numuneleri ücretsiz dağıtılmaktadır.

**j. 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,**

Kuruluş, şirketler topluluğuna bağlı değildir.

**k. 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**

Kuruluş, şirketler topluluğuna bağlı değildir.

## 5. FİNANSAL DURUM

**ETİ MADEN**; tabii olduğu 233 sayılı KHK kapsamında yatırım ve işletme faaliyetlerini plan, program ve bütçeler 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 **ETİ MADEN**'in mali durumları, işletme faaliyetleri, maliyet ve yatırımları düzenli bilgi alınabilecek şekilde tutulmaktadır. Kuruluşta, "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 gerçekleşme derecesi, belirlenen stratejik hedefler karşısında şirketin durumu,

İstanbul Sanayi Odası'nın 2024 yılında "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu-ISO 500" çalışmasında **ETİ MADEN** yükselişini sürdürerek, üretimden satışlar kategorisinde genel sıralamada 32., kamu sektörü sıralamasında ise 3. sırada yer almıştır. Ayrıca, karlılık sıralamasında ise 1. sırada yer alarak Türkiye'nin en karlı kuruluşu olmayı başarmıştır. İstanbul Sanayi Odası'nın 2025 yılı "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu-ISO 500" çalışması ise henüz tamamlanmamıştır.

Diğer yandan, İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği (İKMİB) 2025 yılı Anorganik Kimyasallar kategorisinde ise birincilik ödülüne layık görülmüştür. Ayrıca Kuruluş, İstanbul Maden İhracatçıları Birliği 2025 Yılı Endüstriyel Mineraller İhracatı Kategorisinde Birinci, 2025 Yılı Maden Sektörü İhracatı Kategorisinde İkinci olmuştur.



**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,**

2024 yılında bor tüketen sektörlerde gözlenen toparlanma ve Kuruluş tarafından yürütülen etkin üretim, pazarlama ve satış faaliyetlerinin katkısıyla 2 milyon 500 bin ton satış karşılığında 1 milyar 322 milyon dolar satış geliri seviyesine ulaşarak Kuruluşun tarihindeki en yüksek satış geliri gerçekleştirilmiştir. Kuruluşun 2024 yılı brüt satış hasılatı 44,8 milyar TL, faaliyet karı 23,3 milyar TL, dönem net karı da 23,2 milyar TL olarak gerçekleşmiştir.

2025 yılına gelindiğinde ise **ETİ MADEN**, küresel bor pazarındaki güçlü konumunu korumaya devam etmiş; 2 milyon 425 bin ton satış karşılığında 1 milyar 260 milyon dolar satış geliri ile ülke ekonomisine katkı sağlayarak dünya bor pazarında %61 pazar payı ile lider konumunu pekiştirmiştir. Kuruluşun 2025 yılı brüt satış hasılatı 52,4 milyar TL, faaliyet karı 23,3 milyar TL, dönem net karı da 22,4 milyar TL olarak gerçekleşmiştir.

2025 yılında dünya bor üretim kapasitesinin 5,7 milyon ton olduğu tahmin edilmektedir ve ülke bazında Türkiye (**ETİ MADEN**) %48 payla ilk sıradadır. ABD %21 payla ve diğerlerinin de %31 payla ülkemizi takip ettiği görülmektedir.

Dünya bor tüketimi ise dünya ekonomik büyümesi ve tüketen sektörlerdeki gelişmelerin etkisi ile yıllar itibarıyla değişkenlik göstermekle birlikte ortalama tüketim 3,8-4,2 milyon ton mertebesinde gerçekleşmektedir. Dünya bor pazarının parasal büyüklüğü ise 1,8-2,2 milyar \$ seviyesindedir.

Rezerv ve bor ticaretinde sektörde 2 ana üretici olan Türkiye ve ABD ön plana çıksa da, dünya bor sektörü oligopol bir yapıya sahiptir. Rezerv, kapasite ve yıllık tüketim değerleri dikkate alındığında Dünya Bor Sektörü arz fazlası olan rekabetçi bir pazardır. Türkiye ve ABD menşeli üreticiler dışında dünya bor üretiminde Rusya, Güney Amerika (Şili, Bolivya, Peru, Arjantin), İtalya, Çin, Hindistan gibi ülkelerde yer alan yerel üreticiler de sektörde yer almaktadır.

Bor pazarındaki güçlü konumunu koruyan **ETİ MADEN**, bor üretiminin yanı sıra, kritik minerallerden olan lityum karbonat ve nadir toprak elementlerinin endüstriyel üretimine yönelik gerçekleştireceği stratejik yatırımlar, kurumsal kapasitenin geliştirilmesinin yanı sıra gelir atırma potansiyelini de artıracaktır.

## Özet Gelir Tablosu (Bin TL)

	2024	2025
Brüt Satışlar	44.786.243	52.395.182
Satış İndirimleri	34.466	2.020
Net Satışlar	44.751.777	52.393.162
Satışların Maliyeti	14.817.022	20.928.961
Brüt Satış Karı veya Zararı	29.934.755	31.464.201
Faaliyet Giderleri	6.663.883	8.122.381
<b>Faaliyet Karı veya Zararı</b>	<b>23.270.872</b>	<b>23.341.820</b>
Olağan Kar veya Zarar	32.081.578	29.244.298
Olağandışı Gelir ve Karlar	1.882.638	2.264.550
Olağandışı Gider ve Zararlar	2.234.716	3.383.669
<b>Brüt Dönem Karı veya Zararı</b>	<b>29.308.570</b>	<b>28.125.179</b>
Dönem kârı vergi ve diğer yasal yükümlülük karşılıkları (-)	6.098.787	5.704.704
<b>Dönem Net Karı Veya Zararı (Milyon TL)</b>	<b>23.209.783</b>	<b>22.420.475</b>
Brüt Dönem Kar / Brüt Satışlar *100	65,4	53,7
Net Kar / Brüt Satışlar *100	51,8	42,8

Kuruluş bilançosunun varlık yapısını oluşturan aktifleri, 2025 yılında bir önceki yıla göre %5 artarak 73.5 milyar TL olmuştur. Varlık yapısının; yüzde 44,3'ü dönen, yüzde 55,7'si ise duran varlık kalemlerinden oluşmaktadır.

## Özet Bilanço (Bin TL)

	2024	2025		2024	2025
<b>AKTİF (VARLIKLAR)</b>	<b>69.991.519</b>	<b>73.517.573</b>	<b>PASİF (KAYNAKLAR)</b>	<b>69.991.519</b>	<b>73.517.573</b>
<b>Dönen Varlıklar</b>	<b>34.960.900</b>	<b>32.575.441</b>	<b>Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar</b>	<b>4.200.553</b>	<b>5.440.842</b>
Hazır değerler	15.051.970	7.520.824	Mali borçlar		
Menkul kıymetler			Ticari borçlar	1.922.304	2.642.095
Ticari alacaklar	8.383.731	12.189.308	Diğer borçlar	271.687	2.043.374
Diğer alacaklar	2.428.820	2.095.231	Alınan avanslar	180.224	333.937
Stoklar	6.244.298	8.794.128	Yıllara yaygın inşaat ve onarım hak.		
Yıllara yaygın inşaat ve onarım maliyetleri			Ödenecek vergi ve diğer yükümlülükler	71.168	109.339
Gelecek aylara ait giderler ve gelir tahakkukları	919.506	53.121	Borç ve gider karşılıkları	1.603.677	94.560
Diğer dönen varlıklar	1.932.575	1.922.829	Gelecek aylara ait gelir ve gider tahakkukları	151.493	217.537
<b>Duran Varlıklar</b>			<b>Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar</b>	<b>2.770.461</b>	<b>3.524.556</b>
Ticari alacaklar	41.282	66.801	Mali borçlar		
Diğer alacaklar	17.928	2.460.545	Ticari borçlar		
Mali duran varlıklar	3.822.130	3.822.130	Diğer borçlar	259.130	418.893
Maddi duran varlıklar	28.810.045	30.374.938	Alınan avanslar		
Maddi olmayan duran varlıklar	382.315	343.782	Borç ve gider karşılıkları	2.510.887	3.105.236
Özel tükenmeye tabi varlıklar	966.819	2.508.171	Gelecek aylara ait gelir ve gider tahakkukları		
Gelecek yıllara ait giderler ve gelir tahakkukları	551.515	740.085	Diğer kısa vadeli yabancı kaynaklar		
Diğer duran varlıklar	438.585	625.680	<b>Özkaynaklar</b>	<b>63.020.505</b>	<b>64.552.175</b>
			Ödenmiş sermaye	17.361.745	17.361.745
			Sermaye yedekleri		
			Kâr yedekleri	22.448.977	24.769.955
			Geçmiş yıllar kârları		
			Geçmiş yıllar zararları (-)		
			Dönem net kârı (zararı)	23.209.783	22.420.475

NOT: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün enflasyon değerlemesi yapılmış 2025 yılı füzyon bilançosu ile gelir tablosu Yönetim Kurulunun 27/03/2026 tarihli ve 1046/2 sayılı kararı ile kabul edilmiştir.

	2024	2025
<b>Mali Rantabilite Oranı</b> (Net Kar / Özkaynaklar*100)	36,8	34,7
<b>Borçların Özkaynak Oranı</b> (Borçlar (KVYK+UVYK) / Özkaynaklar*100)	11,06	13,88
<b>Mali Yeterlilik Oranı</b> (Özkaynaklar x 100 / Yabancı kaynaklar)	904,03	720,01
<b>Cari Oran</b> (Dönen Varlıklar / Kısa Vadeli Borçlar*100)	832,29	598,72

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

Kuruluşun, "**Mali Yeterlilik Oranı**"na göre özkaynaklarının yabancı kaynaklarından 7,2 kat fazla olduğu Kuruluş, varlıklarını özkaynak kullanarak finanse edebilmekte, kısa ve uzun vadeli yabancı kaynak kullanmamaktadır.

"**Cari Oran**" ise işletmelerin kısa vadeli borçlarını ödeyebilme kapasitesini belirlemekle birlikte 1'den büyük bir değere sahip olunması, sağlıklı bir mali durumu gösterir. Kuruluşun cari oranı 5,9 olarak gerçekleşmiştir. Bu kapsamda; **ETİ MADEN**, güçlü finansal yapısı ile başta likidite olmak üzere finansal rasyoları, uluslararası kabul edilebilir standartların üzerinde gerçekleşmiştir.

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

Kuruluşun finansal yapısı, kamu kurumlarının mali disiplin içinde faaliyet göstermesini sağlamak amacıyla Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından belirlenen Genel Yatırım ve Finansman Programı Kararları doğrultusunda yönetilmektedir. Bu kapsamda; yatırım, finansman, borçlanma, temettü dağıtımı ve harcama politikaları, Bakanlık tarafından yıllık olarak belirlenen hedef ve ilkeler çerçevesinde planlanmakta ve yürütülmektedir.

Kuruluş, yatırım harcamalarını ve işletme faaliyetlerini planlarken mali sürdürülebilirliği ön planda tutmakta; öz kaynak kullanımını dengeli biçimde yöneterek kamu kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli kullanımına özen göstermektedir. Finansal yönetimde risklerin minimize edilmesi, likidite ihtiyacının karşılanması ve borçluluk oranlarının kontrol altında tutulması da bu çerçevede yürütülen temel stratejiler arasında yer almaktadır

#### **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;

- 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 bir komite bulunmamaktadır.

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

Bor sektörünün kendine has başlıca özellikleri arasında, fiyatlandırmanın alıcı ve satıcı arasında belirlendiği borsasız fiyatlandırma, tüketimin yakından takibi ve bor ürünlerinin birçok alanda birbirini ikame edebilmesi gösterilebilir. Bununla birlikte, ikame ürünlerin varlığı, rekabet, maliyet, arz seviyesi, talep seviyesi ve genel ekonomik durum bor fiyatını etkileyen önemli hususlar arasında yer almaktadır.

Rusya-Ukrayna savaşının devam etmesi, özellikle Avrupa bölgesindeki yüksek enerji fiyatları, artan hammadde fiyatları, yükselen enflasyon ve dünya genelinde uygulanan sıkı para politikaları dünyada ekonomik belirsizliklerin artmasına neden olmuştur. Devam eden jeopolitik gerilimlere ek olarak, dünya ekonomisi 2025 yılında artan ticari gerginliklerin etkisi altında kalmıştır. Karşılıklı yükseltelen gümrük tarifeleri, müzakere süreçleri ve yeniden gündeme gelen tarife tehditleri ekonomik faaliyetleri baskılamış ve küresel ölçekte belirsizlikleri artırmıştır. Korumacı politikaların öne çıktığı bu dönemde, IMF verilerine göre küresel ekonomik büyüme %3,4 seviyesinde gerçekleşmiştir. 2025 yılında bor pazarında öne çıkan

ekonomilerden Çin %5, ABD %2,1, Brezilya %2,3 ve Hindistan %7,6 oranında büyüme kaydetmiştir.

2025 yılında dünya bor pazar hacminin bir önceki yıla göre %3 küçülerek 4 milyon ton civarında gerçekleştiği tahmin edilmektedir. Çin ve Hindistan'ın ithalat hacmi geçen yıla göre bir miktar düşerken Brezilya, Malezya, Endonezya ve Japonya'nın artan ithalat miktarı pazardaki düşüşü bir nebze dengelemiştir.

Özellikle gelişmiş ülkelerdeki talep azalışı, Çin başta olmak üzere Asya ülkelerinin ekonomilerindeki düşük büyüme performansı ve dünyanın çeşitli bölgelerindeki jeopolitik riskler gibi faktörlerin etkisiyle küresel mal ticaretinde daralma yaşanabileceği, özellikle deniz ticaretinde artan risklerin, sigorta maliyetleri ve navlun fiyatlarının yükselmesine etki edebileceği öngörülmektedir.

**ETİ MADEN**'in 2025 yılı toplam satış gelirlerinin %97'si yurt dışı satış gelirlerinden oluşmuştur. İkinci sırada tüketimin %24'ünü karşılayan ABD olurken, Rusya, Çin, Şili ve Arjantin gibi ülkeler de bor pazarından pay almıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda 2026 yılında küresel enflasyonun %4,4'e yükselmesi, dünya ticaret hacmi artışının %2,8'e gerilemesi ve küresel büyümenin %3,1 seviyesine yavaşlaması beklenmektedir.

Bor sektörünü etkileyen/etkileyebilecek diğer bir risk de; dünyada kimyasal maddelere ilişkin mevzuat düzenlemeleridir. Söz konusu düzenlemeler, AB'de 2007 yılında REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals- Kimyasalların Kaydı Değerlendirilmesi, İzni ve Kısıtlanması) tüzüğüne uygulanması ile başlamış ve söz konusu uygulama yıllar içerisinde sektör için önemli ülkeler başta olmak üzere birçok ülkeye yayılmıştır.