



# 2024-2028 STRATEJİK PLANI

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



## İçindekiler

---

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	4
TABLOLAR LİSTESİ.....	4
BAKAN SUNUŞU.....	6
CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI ONAYI.....	7
GENEL MÜDÜR SUNUŞU .....	8
KISALTMALAR.....	9
BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN .....	10
<b>1. STRATEJİK PLANIN HAZIRLIK SÜRECİ .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. YASAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. PLANIN SAHİPLENİLMESİ .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. ÇALIŞMA PLANININ ORGANİZASYONU.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4. STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI.....</b>	<b>12</b>
<b>2. DURUM ANALİZİ .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. KURUMSAL TARİHÇE.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. 2019-2023 DÖNEMİ STRATEJİK PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1. Litmus Analizi .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3. MEVZUAT ANALİZİ .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ .....</b>	<b>30</b>
<b>2.5. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN ANALİZİ.....</b>	<b>33</b>
<b>2.6. PAYDAŞ ANALİZİ .....</b>	<b>34</b>
<b>2.7. KURULUŞ İÇİ ANALİZ.....</b>	<b>43</b>
<b>2.7.1. Teşkilat Yapısı.....</b>	<b>43</b>
<b>2.7.2. İnsan Kaynakları Analizi.....</b>	<b>46</b>
<b>2.7.3. Fiziksel Kaynaklar Analizi.....</b>	<b>47</b>
<b>2.7.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi .....</b>	<b>49</b>
<b>2.7.5. Entegre Yönetim Sistemi .....</b>	<b>50</b>
<b>2.7.6. İç Kontrol Sisteminin Analizi.....</b>	<b>50</b>
<b>2.7.7. Kurum Kültürü Analizi .....</b>	<b>50</b>
<b>2.8. FİNANSAL ANALİZ.....</b>	<b>52</b>
<b>2.9. SEKTÖREL ANALİZ .....</b>	<b>55</b>
<b>2.9.1. Sektörel Eğilim Analizi .....</b>	<b>55</b>
<b>2.9.2. Sektörel Yapı Analizi .....</b>	<b>57</b>
<b>2.10. GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLER, FIRSATLAR VE TEHDİTLER ANALİZİ (GFZT).....</b>	<b>61</b>
<b>2.11. TESPİTLER VE SORUN ALANLARININ BELİRLENMESİ.....</b>	<b>63</b>

3.	GELECEĞE BAKIŞ.....	66
4.	STRATEJİ GELİŞTİRME.....	67
4.1.	STRATEJİK PLAN UYGULAMA.....	67
4.2.	HEDEF ve SORUMLU BİRİM İLİŞKİSİ.....	88
4.3.	STRATEJİK PLAN BÜTÇESİ.....	89
5.	KURUMSAL RİSK YÖNETİM SİSTEMİ ve STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ.....	90
6.	İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	94

## ŞEKİLLER LİSTESİ

---

Şekil 1: Eti Maden Stratejik Yönetim Yaklaşımı .....	13
Şekil 2: 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Gerçekleşmeleri .....	15
Şekil 3: Litmus Analizi Değerlendirme Sonuçları .....	25
Şekil 4: Faaliyet Alanı Kıyaslaması .....	34
Şekil 5: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Organizasyon Şeması .....	44
Şekil 6: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Yapısı .....	45
Şekil 7: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü İşletme Müdürlükleri, Yurt içi Şirketler ve Yurt dışı Şirketler .....	45
Şekil 8: Hizmet Süresine ve Öğrenim Durumuna Göre İşçi Hariç Kadrolu Personel Profili .....	46
Şekil 9: Tesisler .....	48
Şekil 10: Dünya Bor Üretimine Üreticilere Göre Dağılımı .....	58
Şekil 11: Misyon, Vizyon ve Temel Değerler .....	66
Şekil 12: Stratejik Planın Uygulanması, İzlenmesi ve Değerlendirilmesi Akış Şeması .....	95

## TABLolar LİSTESİ

---

Tablo 1: Eti Maden 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı 2023 Yılı Gerçekleşme Bilgileri .....	16
Tablo 2: Eti Maden 2019-2023 ile 2024-2028 Dönemi Stratejik Planları İlişki Tablosu .....	22
Tablo 3: Mevzuat Analizi .....	28
Tablo 4: Üst Politika Belgeleri Analizi .....	31
Tablo 5: Faaliyet Alanı - Ürün ve Hizmet Listesi .....	33
Tablo 6: 2019-2023 Dönemi Toplam Bor Ürünleri Satış Miktarı ve Değeri .....	34
Tablo 7: Paydaşların Önceliklendirilmesi .....	36
Tablo 8: Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi .....	38
Tablo 9: Paydaş Etki/Önem Matrisi .....	40
Tablo 10: 2022 ve 2023 Yılları Yılı Dış Müşteri Memnuniyet Analiz Sonuçları .....	42
Tablo 11: Kurum Kültürü Analizi .....	51
Tablo 12: Finansal Analiz Verileri .....	53
Tablo 13: PESTLE Analizi Sonuçları .....	55
Tablo 14: Sektörel Yapı Analizi .....	60
Tablo 15: GZFT Analizi .....	61
Tablo 16: GZFT Stratejileri .....	62
Tablo 17: Tespitler ve İhtiyaçlar .....	63
Tablo 18: Öncelikli Alan, Amaç ve Hedefler .....	69
Tablo 19: İnovatif Yaklaşımla Üretim ve Tesisleşme Öncelik Alanında Hedef Kartları .....	70
Tablo 20: Dijital Dönüşüm ve Yönetişim Öncelik Alanında Hedef Kartları .....	75
Tablo 21: Sürdürülebilir ve Güvenilir Tedarikçi Öncelik Alanında Hedef Kartları .....	80
Tablo 22: Hedefler ve Sorumlu Birimler İlişki Tablosu .....	88
Tablo 23: Eti Maden 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Maliyet Tablosu (Bin TL) .....	89
Tablo 24: Hedeflere İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri .....	90



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

*M. Kemal Atatürk*

## BAKAN SUNUŞU

---

Madencilik, ÷lkelerin gelişmesinde lokomotif sektörlerden biridir. Sanayiye ham madde sağlamanın yanı sıra istihdam yaratarak kalkınmaya katkı sunmaktadır. Aynı zamanda ÷lkelerin uluslararası ticaret gücünü de desteklemektedir.

÷lkemiz yer altı kaynakları açısından oldukça zengindir. Üretilen maden çeşitliliği bakımından dünyada 7'nci sırada yer almaktadır. Sahip olduğumuz bu potansiyeli harekete geçirmek için "Önce İnsan, Sonra Çevre ve Sonra Katma Değerli Madencilik" vizyonu ile çalışmalar yürütölmektedir. Amacımız; enerjide dışa bağımlılığı bitirerek ÷lkemizi net ihracatçı konuma getirmek ve ekonomik anlamda daha da güçlenmesini sağlamaktır.

Bakanlığımız ilgili kuruluşu olan Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü, ÷lkemizin sanayileşmesi, doğal kaynakları ve finans organizasyonlarını bir arada yürütmek amacıyla 1935 yılında kurulmuştur. Cumhuriyet tarihinin ilk maden yatırımlarını gerçekleştiren Genel Müdürlüğümüz, 89 yıldır kaynaklarımızı sürdürülebilirlik yaklaşımıyla işleyerek milletimizin refahını yükseltmiştir.

Dünyadaki bor rezervlerinin yüzde 73'üne sahip bulunan ÷lkemiz; üretim kapasitesi, teknolojik altyapısı, endüstriyel yetkinliği, ürün yelpazesi ve kalitesi ile lider konumundadır. Bor sadece ham madde olarak değil katma değerli hale getirerek ara ürüne ve nihai ürüne dönüştürmek en önemli stratejimizdir. Bu amaç doğrultusunda Genel Müdürlüğümüzce Bor Karbür ve Ferrobor gibi katma değeri yüksek bor ürünlerin üretilmesi yönünde çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

Stratejik/kritik mineraller ve ham maddeler arasında yer alan nadir toprak elementleri ve lityum karbonatın ekonomiye kazandırılmasına yönelik önemli adımlar atılmıştır. Diğer yandan, kaynak sahibi ÷lkeler ile maden ve enerjide bölgesel ve küresel güç haline gelmemize katkı sağlayacak proje iş birlikleri yürütölmektedir.

Bu anlayışla, ÷lkemiz üst politikaları ve Bakanlığımız Stratejik Planı ile uyumlu bir şekilde tüm paydaşların katılımı ile hazırlanan Eti Maden 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı, yalnızca bir yol haritası değil; aynı zamanda Sayın Cumhurbaşkanımızın ortaya koyduğu Türkiye Yüzyılı vizyonuna ulaşmak için önemli bir rehberdir.

Hazırlanan Stratejik Planın, kurumumuz ve dolayısıyla ÷lkemiz açısından faydalı olması dileklerimle emeği geçenlere teşekkür eder, çalışmalarında başarılar dilerim.

**Alparslan BAYRAKTAR**

**Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı**



Eti Maden İŞletmeleri Genel M¼d¼rl¼Đ¼n¼n hazırlamıŐ olduğu Stratejik Planın; On İkin-ci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu Sermayeli İŞletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi kapsamında değerlendirmesi yapılmıŐ olup Stratejik Planın y¼r¼rl¼Đe konulması uygun bulunmuştur.

**İbrahim ŐENEL**

**T.C. Cumhurbaşkanlığı**

**Strateji ve B¼te Başkanı**

## GENEL MÜDÜR SUNUŞU

---

Ülkemiz madencilik sektörünün temel taşlarından biri olan Eti Maden, köklü tarihi ve sektördeki tecrübesi ile önce insan ve çevre sonra katma değerli madencilik anlayışına öncelik vermiştir. Genel Müdürlüğümüz, bor ve nadir toprak elementleri başta olmak üzere faaliyet alanındaki maden kaynaklarını verimli ve inovatif çözümlerle uluslararası pazara sunmaktadır.

Küresel ısınmanın, bölgesel krizlerin, tedarik zincirinde kırılmaların yaşandığı bir dünyada uluslararası alanda rekabet her geçen gün artmaktadır. Böyle bir ortamda kısa, orta ve uzun vadeli planlamaların yapılarak olası riskler göz önünde bulundurularak faaliyetlerin yürütülmesi büyük önem arz etmektedir.

Bakanlığımızın **“Türkiye Yüzyılını Madenin de Yüzyılı Yapma”** hedefi ve ülkemizin üretim ve ihracat odaklı büyüme modeli çerçevesinde 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı hazırlanmıştır.

Bu yeni dönemde **“Sürdürülebilir, verimli ve inovatif çözümlerle katma değeri yüksek, çevre ile uyumlu ürünler üreterek geleceğin dünyasında iz bırakan marka olma”** vizyonu doğrultusunda faaliyetler yürütülecektir. Bu kapsamda; “İnovatif Yaklaşımla Üretim ve Tesisleşme”, “Dijital Dönüşüm ve Yönetişim” ile “Sürdürülebilir ve Güvenilir Tedarikçi” olmak üzere öncelikli üç alan belirlenmiştir.

Stratejik Plan ile madenciliği yalnızca ekonomik bir faaliyet olarak değil aynı zamanda toplumsal fayda sağlayan bir sektör olarak da konumlandırma hedefi ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda katma değeri yüksek niş ürünlerin üretimine ağırlık verilecek ve dünyada büyüme potansiyeli olan tarım sektöründen daha fazla pay alacak adımlar atılacaktır.

Bunun yanında çevreci bir anlayışla yeşil hidrojen çalışmaları yoğun olarak sürdürülecektir. Atıkları en verimli şekilde değerlendirecek Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilecektir. Mevcut kapasitenin çevre dostu yeni üretim teknolojileriyle birlikte geliştirilmesi sağlanacaktır.

Başta NTO ve lityum olmak üzere diğer madenler alanında kaynak veya know-how sahibi ülkelerle proje iş birliklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.

2024-2028 dönemi Stratejik Planımızın hazırlıklarında emeği geçen ve katkı veren tüm paydaşlarımıza teşekkür eder, yeni planımızın gelecek beş yıllık döneme ışık tutmasını temenni ederim.

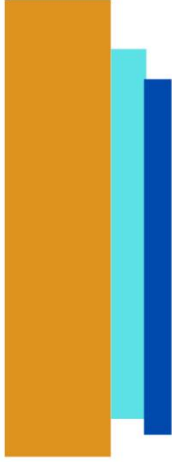
**Yalçın AYDIN**  
**Genel Müdür ve**  
**Yönetim Kurulu Başkanı**



## KISALTMALAR

---

Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü	Eti Maden
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	SG
Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	ÜK
Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	TMH
Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	TG
Lojistik Dairesi Başkanlığı	LOJ
Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı	PS
Satınalma Dairesi Başkanlığı	SA
Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Mİ
Yönetim Bilişim Sistemleri Dairesi Başkanlığı	YBS
İnsan Kaynakları Yönetimi Dairesi Başkanlığı	İKY
Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	DH
Hukuk Müşavirliği	HM
Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü	BAN
Emet Bor İşletme Müdürlüğü	EMT
Kırka Bor İşletme Müdürlüğü	KIR
Bigadiç Bor İşletme Müdürlüğü	BİG
Beylikova Florit, Barit ve Nadir Toprak Elementleri İşletme Müdürlüğü	BOİ
Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü	
Emet Bor İşletme Müdürlüğü	
Kırka Bor İşletme Müdürlüğü	
Bigadiç Bor İşletme Müdürlüğü	
	İŞL
Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals	REACH
Kimyasalların Kaydı, Değerlendirilmesi, İzni ve Kısıtlanması	KKDİK
Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü	BOREN
Kanun Hükmünde Kararname	KHK

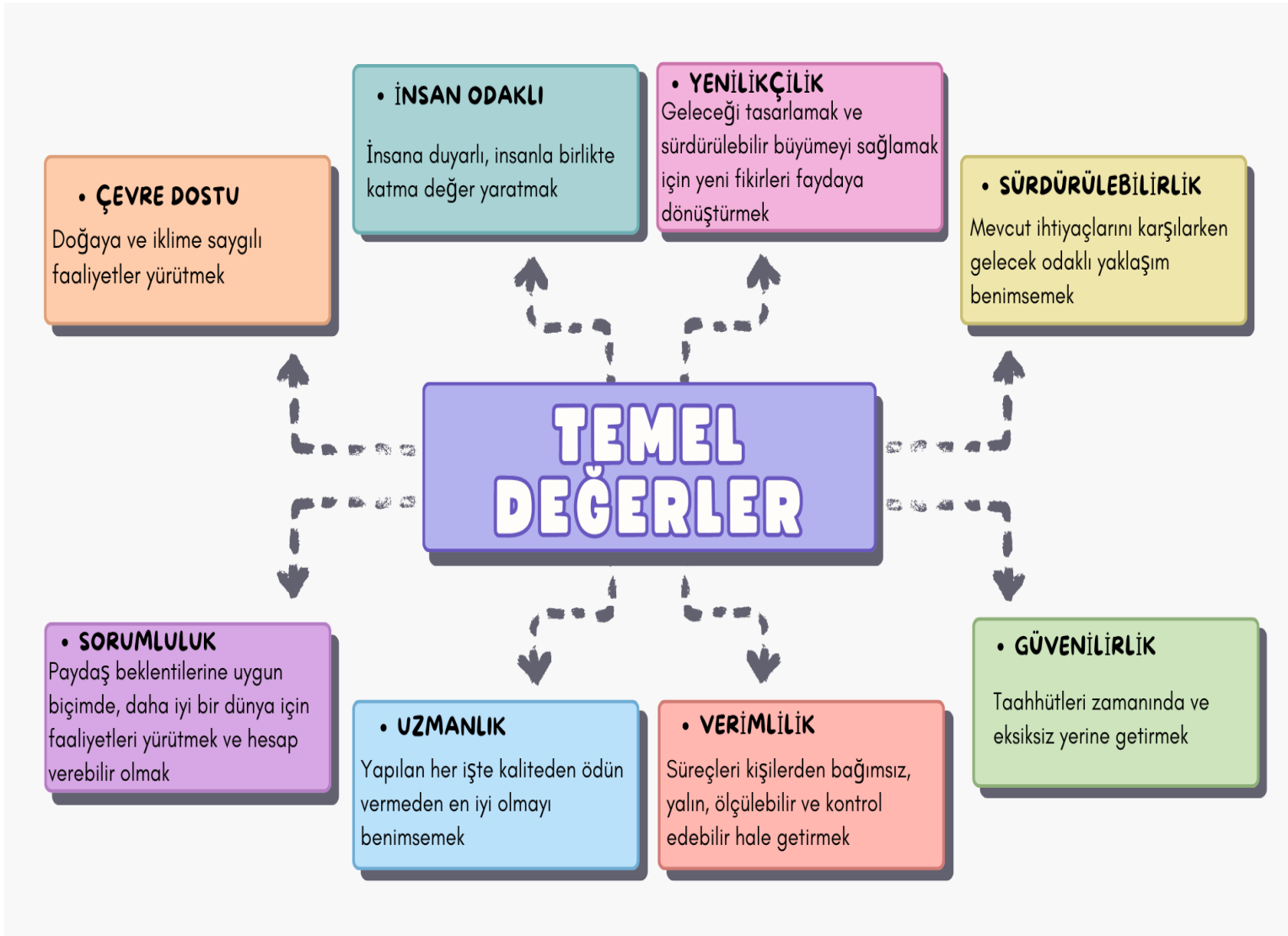


### ✿ MİSYON

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



## 1. STRATEJİK PLANIN HAZIRLIK SÜRECİ

---

Eti Maden'in 2024-2028 dönemi Stratejik Planı; kuruluşun gelecek tasarımı gösteren bir rehber niteliğindedir. Bu nedenle, söz konusu süreç Kuruluşun her kademesinde yer alan personelin aktif katılımı ve sahiplenmesi, başarılı organizasyonu ve planlanması ile gerçekleştirilmiştir.

Stratejik Plan hazırlık çalışmaları sürecinde uygulanan yasal çerçeve, planın sahiplenilmesi, çalışma planı organizasyonu ve sonrasında stratejik yönetim yaklaşımı aşağıda özetlenmiştir.

### 1.1. YASAL ÇERÇEVE

Kamu iktisadi teşebbüsleri için stratejik plan uygulaması zorunluluğu 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Kararı ile getirilmiştir. Bu doğrultuda, Cumhurbaşkanlığı Makamının 11.10.2022 tarihli ve 6206 sayılı kararıyla kabul edilen ve 12.10.2022 tarihli ve 31981 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2023 yılına ait Genel Yatırım ve Finansman Programının ekli Kararında da bu zorunluluk devam etmektedir. Söz konusu kararın Stratejik Planlar başlığı maddesinde *"Stratejik planları Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından onaylanmamış veya mevcut stratejik plan dönemleri 2023 yılı sonunda bitecek kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıkları, Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından Bakanlığın görüşleri dikkate alınarak belirlenen stratejik planlara ilişkin usul ve esaslar çerçevesinde, stratejik planlarını hazırlar ve 29.09.2023 tarihine kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderir"* hükmü kapsamında stratejik planın hazırlanması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, bu madde kapsamında kuruluşların yıllık yatırım ve finansman programları stratejik planlarına uyumlu olarak hazırlanacaktır.

Diğer yandan, stratejik planlama sürecinde yol göstermek amacıyla kamu sermayeli işletmelere uygun olarak 2018 yılında Kamu Sermayeli İşletmeleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu yayımlanmıştır. Söz konusu kılavuzda stratejik planlama; *"... kamu işletmelerine geleceği yönetme, karar alma mekanizmaları, örgütsel performansın artırılması vb. gibi önemli konularda yardımcı olur"* şeklinde tanımlanmıştır.

### 1.2. PLANIN SAHİPLENİLMESİ

Stratejik planlama, kuruluşların yönetiminin ana işlevinden olan planlamaya stratejik bir boyut kazandırarak kuruluşların günlük ve olağan işlerinin yerine uzun dönemli faaliyetlere odaklanmasını sağlamaktadır.

Kuruluşumuzun 2024-2028 dönemi Stratejik Planı, üst yönetimimizin desteği ve takibi ile hazırlanmıştır. Söz konusu planının hazırlık sürecinden onay sürecine kadar her aşaması Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın koordinasyonunda Kuruluş birimlerinin öneri, destek ve katılımlarıyla gerçekleştirilmiştir.

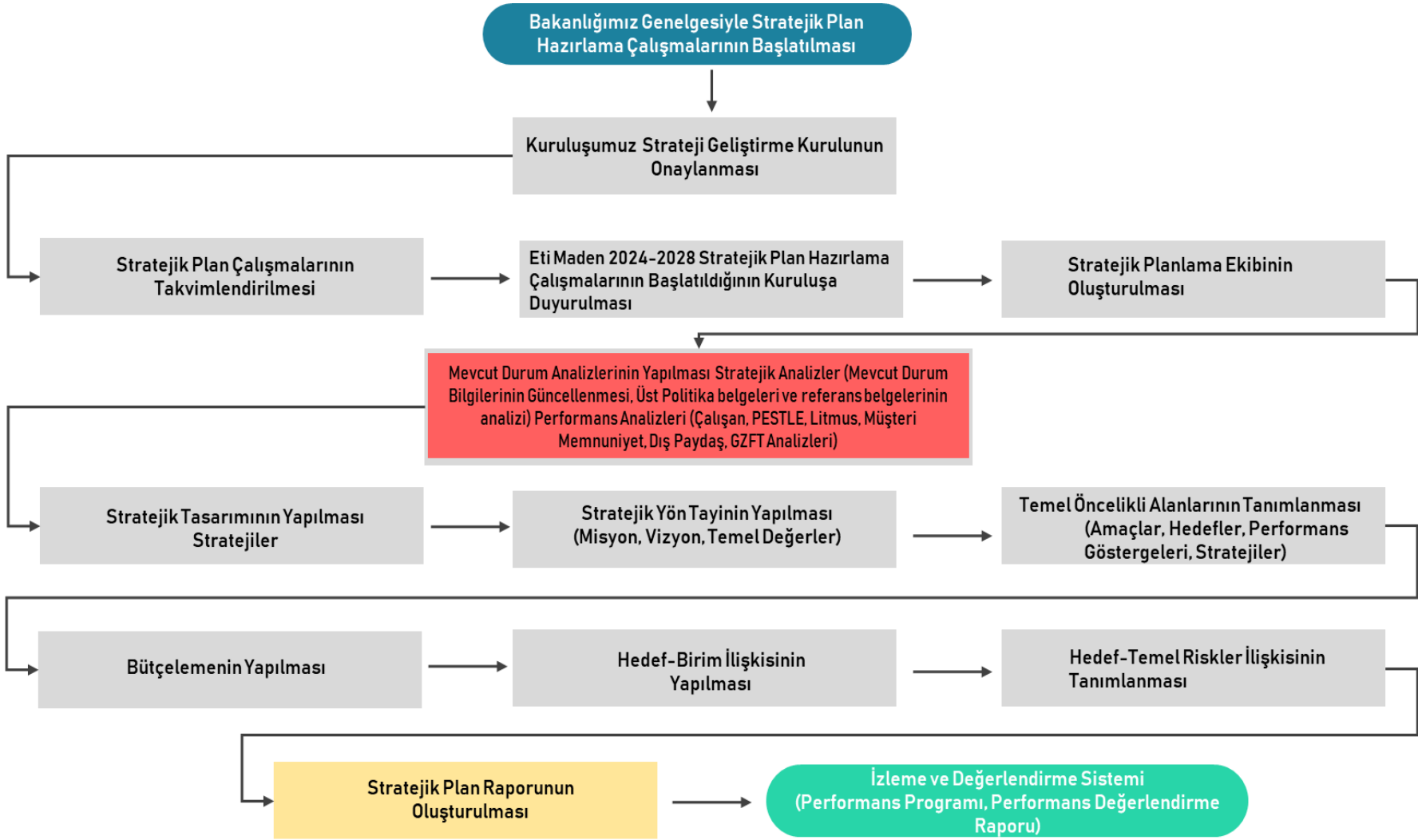
### 1.3. ÇALIŞMA PLANININ ORGANİZASYONU

Kamu Sermayeli İşletmeleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre Kuruluşumuzun 2024-2028 dönemi Stratejik Planı hazırlanması süreci aşağıda özetlenmektedir:

- İlgili kuruluşu olduğumuz Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının genelgesiyle Stratejik Plan hazırlık çalışmaları başlatılmıştır.
- Bakanlığımız tarafından **“Eti Maden Strateji Geliştirme Kurulu”** onaylanarak duyurulmuştur.
- Stratejik plan sürecinde aksama yaşanmaması için iş planı yapılarak faaliyetler takvimlendirilmiştir.
- Kuruluşumuz Stratejik Plan çalışmalarının başlatıldığı tüm kuruluşa duyurulmuştur.
- Çalıştığı birimin faaliyet alanına hakim, farklı uzmanlıklara sahip personelimizden **“Stratejik Planlama Ekibi”** oluşturulmuş ve gerekli bilgilendirme sunumları yapılmıştır.
- Kuruluşun iç ve dış paydaşlarının öneri ve katkılarıyla Mevcut Durum Analiz çalışmaları yapılmıştır. Bu kapsamda, bilgi ve verilerin toplanması amacıyla Litmus, Dış Paydaş, Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT), İç Paydaş, PESTLE Analizleri gerçekleştirilmiştir.
- Üst yönetimin öncülüğünde, desteği ve yönlendirmesi ile gerçekleştirilen çalışmalarda, Strateji Geliştirme Kurulu ile çeşitli aşamalarda toplantılar ve çalıştaylar yapılarak tartışmalı hususlar görüşülmüş ve nihai kararlar alınmıştır.

### 1.4. STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Kuruluşumuzun stratejik yönetim anlayışı bütüncül bir yaklaşımla stratejik planın hazırlık sürecinden izlenmesi ve değerlendirilmesine kadar olan süreci kapsamaktadır. Ayrıca, tüm sürecin katılımcılık anlayışıyla yürütülmesi esastır. Bu doğrultuda, Eti Maden'in 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan hazırlanması ilgili tüm tarafların görüş ve önerileri alınarak çok yönlü ve aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Kuruluşumuzun Stratejik Yönetim Anlayışının şematik gösterimi (Şekil 1) ile verilmektedir.



Şekil 1: Eti Maden Stratejik Yönetim Yaklaşımı

## 2. DURUM ANALİZİ

---

Eti Maden'in üstlenmesi gereken görev ve sorumlukların dayandığı yasal çerçeve, yönetim ve organizasyon yapısı, beşeri ve teknolojik kaynakları, genel fiziki yapısı 2024-2028 dönemi Stratejik Planının temel unsurları olarak analiz edilmiştir.

### 2.1. KURUMSAL TARİHÇE

14.06.1935 tarih ve 2805 sayılı Kanunla, Türkiye'nin yeraltı varlıklarından madenlerin teknolojik gereklere uygun, verimli bir işletmecilikle üretilmesini sağlamak; elektrik üretimi, iletimi, satış ve dağıtım ile bünye içinde bankacılık işlemleri yapmak üzere kurulan Etibank; Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü'nün (MTA) bulacağı madenlerin işletilmesinde öncelikle görevlendirilmiştir.

Daha sonraki yıllarda Etibank'ın faaliyet alanının çok genişlemesi üzerine çalışmaların istenilen şekilde düzenlenmesi ve kontrol edilmesi güçleşince; demir madenciliği ve demir çelik işletmeciliği 1955 yılında Karabük Demir ve Çelik İşletmeleri Kurumuna, kömür işletmeciliği 1957 yılında Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumuna, enerji üretimi ve dağıtımıyla ilgili faaliyetler 1970 yılında Türkiye Elektrik Kurumuna devredilmiş ve kuruluş bu alanlardan çekilmiş, Bankacılık kısmı ise 1993 yılında Kamu Ortaklığı Özelleştirme İdaresi'ne bağlanarak 1998 yılında özelleştirilmiştir. Bankacılık kısmının Kuruluş bünyesinden ayrılması ile 26.01.1998 tarih ve 98/10552 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Etibank Genel Müdürlüğü'nün unvanı, Eti Holding A.Ş. olarak değiştirilmiş ve kuruluş bir holding yapısı içinde 7 Bağlı Ortaklık (Eti Bor A.Ş, Eti Alüminyum A.Ş, Eti Krom A.Ş, Eti Elektrometalurji A.Ş, Eti Gümüş A.Ş, Eti Bakır A.Ş, ve Eti Pazarlama ve Dış Ticaret A.Ş.) şeklinde yeniden yapılandırılmıştır. Bu yeniden yapılandırma sonrasında; bağlı ortaklıklardan Eti Bakır A.Ş, Eti Alüminyum A.Ş, Eti Krom A.Ş, Eti Elektrometalurji A.Ş, Eti Gümüş A.Ş'nin özelleştirmelerini müteakip 21.01.2004 tarih ve 25353 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren; 09.01.2004 tarih ve 2004/6731 sayılı Kararname ve eki karar ile; Eti Holding Anonim Şirketinin adı, "Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü" (Eti Maden) olarak değiştirilmiştir.

2004 yılından itibaren ana faaliyet alanı olarak belirlenen "bor" sektöründe faaliyet gösteren Eti Maden; bünyesinde bulunan Bigadiç Bor İşletme Müdürlüğü, Emet Bor İşletme Müdürlüğü, Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü, Kırka Bor İşletme Müdürlüğü ile yurt dışı temsilcilikleri ve iştirakleriyle uluslararası bir kuruluştur. Ayrıca, Kuruluşun nadir toprak elementleri sahasındaki kompleks cevherin ekonomiye kazandırılması faaliyetlerinde kurumsal kapasitenin ve uzmanlığın geliştirilmesi, teknoloji geliştirme, pilot tesis ve üretim tesisi kurulmasına yönelik çalışmaların ve iş süreçlerinin daha etkin sürdürülmesi amacıyla Eskişehir'de "Beylikova Florit, Barit ve Nadir Toprak Elementleri İşletme Müdürlüğü" kurulmuştur.

19.08.2016 kabul tarih ve 6741 sayılı "Türkiye Varlık Fonu Yönetimi Anonim Şirketinin Kurulması ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" 26.08.2016 tarih ve 29813 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. 23.01.2017 tarih ve 29957 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 684 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 9 uncu maddesinde; Kuruluşun Hazineye ait payların Bakanlar Kurulu tarafından Türkiye Varlık Fonuna

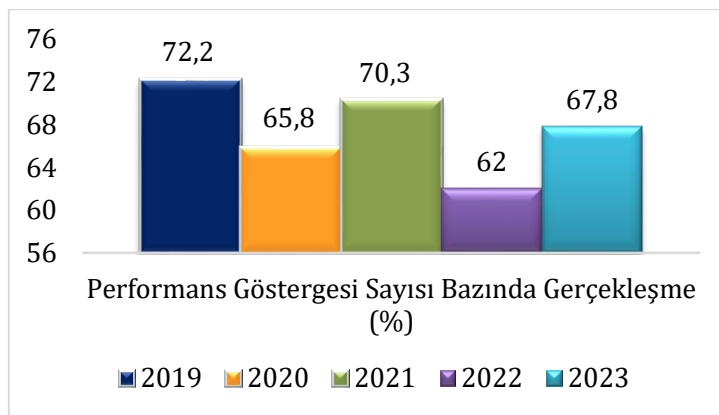
aktarılmasına veya Şirket tarafından yönetilmesine karar verilmiştir. 05.02.2017 tarih ve 9756 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin “Türkiye Varlık Fonuna Aktarılan Kuruluşlar” başlıklı 2 nci maddesi ile Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü hisselerinin Türkiye Varlık Fonu Yönetimi A.Ş.’ye aktarılması kararlaştırılmıştır. Kuruluşun Hazine ve Maliye Bakanlığına ait hisseleri 27.04.2017 tarihinde fona devredilmiştir.

Dünya Bor Sektöründeki liderliğini %60 pazar payıyla sürdüren Kuruluşumuz, farklı özellik ve içerikteki bor ürünlerini ürettiği 2,7 milyon ton kapasiteli tesisleri ile üretimde de lider konumundadır. Eti Maden, 2009-2013 dönemi Stratejik Planı ile stratejik plan hazırlayan ilk Kamu İktisadi Teşebbüsü olmuştur.

## 2.2. 2019-2023 DÖNEMİ STRATEJİK PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Katılımcılık esaslı hazırlanan Eti Maden 2019-2023 dönemi Stratejik Planı, Yönetim Kurulu kararından sonra Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı (ETKB) ve Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından onaylanarak 2019 yılı Aralık ayı itibarıyla yürürlüğe girmiştir.

Eti Maden’in 2019-2023 dönemi Stratejik Planı “Sürdürülebilirlik, İSG ve Çevre”, “İnovasyon ve Ar-Ge”, ve “Güvenilirlik ve Marka Yönetimi” olmak üzere 3 adet Öncelikli Alan üzerine kurulmuş olup 7 Amaç ve 22 Hedef içermektedir. Söz konusu plan, Eti Maden’in borda yeni vizyonu “Rezerv Kadar Pazar” ile uyumlu olarak büyüme odaklı gerçekleştirilmiştir. Ancak, pandemi nedeni ile 2019 ve 2020 yıllarında global ekonomide yaşanan daralmanın etkisi ile Kuruluş faaliyetlerinde istenilen seviyeye ulaşamamıştır. Diğer yandan, 2021 yılında dünya ekonomisi, aşılamanın hız kazanması sonucu salgının etkisinin azalması, ulaşım ve ticaret hareketliliğinin başlaması ve üretimin hız kazanmasıyla büyümüş bu durum bor pazarını da olumlu etkilemiş böylece özellikle kuruluşun üretim ve satış göstergelerinde ciddi artışlar olmuştur. Eti Maden Stratejik Planının performans göstergesi sayısı bazında 2019-2023 dönemi gerçekleşme bilgileri Şekil 2’de verilmektedir.



Şekil 2: 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Gerçekleşmeleri

Stratejik planda yer alan performans göstergelerinin 2023 yılı gerçekleştirmeleri Tablo 1’de verilmekte olup buna göre 2023 yılına ait toplam gerçekleşme %50’dir.

Tablo 1: Eti Maden 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı 2023 Yılı Gerçekleşme Bilgileri

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İSG VE ÇEVRE					
Amaçlar	Hedefler	Performans Göstergeleri	2018	2023 Hedef	2023 Gerç.
ÜRETİM VE ÇEVRE FAALİYETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK	Hammadde Tedarik Güvenliği Sağlanacaktır.	Yeraltı Kaynaklarımızın Tespiti ve Geliştirilmesine Yönelik Sondaj Miktarı (m) (kümülatif)	30.850	225.850	251.182
		BİGMAP Kapsamında Yeni Ocağın İşletmeye Hazır Hale Getirilme Oranı (%) (kümülatif)	15	80	80
		Yardımcı Hammadde Üretimine Yönelik Gerçekleştirilen Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	0	1	0
	Maden Kaynağı Verimli ve Etkin Kullanılacaktır.	Rafine Bor Ürünleri Teknolojik Randımanı (AO) (%) (KIR)	68	78	71,4
		Rafine Bor Ürünleri Teknolojik Randımanı (AO) (%) (EMT)	75	87,4	76
		Rafine Bor Ürünleri Teknolojik Randımanı (AO) (%) (BAN)	79	81	80,2
		Konsantre Bor Ürünleri Teknolojik Randımanı (AO) (BİG) (%)	89	89	83,1
		Toplam Ekipman Etkinliği (%) (KIR)	60	85	108,2
		Toplam Ekipman Etkinliği (%) (EMT)	64	85	20,3
		Toplam Ekipman Etkinliği (%) (BAN)	75	85	61,6
		Toplam Ekipman Etkinliği (%) (BİG)	89	92	41,1
		Stok Devir Oranı	9	8,4	6,2
	Kapasite Kullanım Oranı (%)	90	83	70	
	Üretim Gücü ve Ürün Çeşitliliği Kalite Odaklı Artırılacaktır.	Kapasiteyi Artırma Amaçlı Tamamlanacak Proje Sayısı (adet)	1	8	5
		Yeni Ürün Üretimine Yönelik Tamamlanacak Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	1	4	4
		Ambalaj Kaynaklı Manipüle Edilmiş Ürünün Toplam Ürün İçerisindeki Azalma Oranı (%) (kümülatif)	0	3,5	3
		Hatalı Ürün Azalma Oranı (%) (kümülatif)	0	50	49
		Entegre Yönetim Sistemi Kapsamında İyileştirme ve Düzeltici Faaliyetlerin Gerçekleşme Oranı (%)	73	80	82
	Üretim Girdilerinde İyileştirme Sağlanacaktır.	Birim Tüketim Fiili Değerlerinde Azalma Oranı (Buhar) (%) (kümülatif)(BAN)	0	5	5,4



		Birim Tüketim Fiili Değerlerinde Azalma Oranı (Buhar) (%) (kümülatif)(EMT)	0	1	0
		Birim Tüketim Fiili Değerlerinde Azalma Oranı (Buhar) (%) (kümülatif)(KIR)	0	5	0
		Birim Tüketim Fiili Değerlerinde Azalma Oranı (LNG) (%)	0	5	0
		Bor Üretim Birimleri Kondens Kazanım Oranı (%) (BAN)	51	65	49,2
		Bor Üretim Birimleri Kondens Kazanım Oranı (%) (KIR)	57	67	47
		Buhar Üretiminde Yerli Enerji Kaynağı Kullanım Oranı (%)	0	39	34
		Birincil Enerji Yoğunluğunu Azaltma Oranı (TEP/ton bazında)(%) (kümülatif)	0	1	0
	Ürünlerin ve Faaliyetlerin Çevresel Açından Güvenli Olması Sağlanacaktır.	Üretim Süreçlerinde Çevre Odaklı İyileştirme Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	0	7	7
		Faaliyet Sahalarında Kaynak Suları ve Atık Suların Deşarj Standartlarına Uygun Hale Getirilmesi İçin Yapılan Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	0	3	3
		Kapatma Planlarına Uygun Olarak Kapatılan Atık Baraj Sayısı (adet) (kümülatif)	0	2	0
		Proseslerde Kullanılan Ham Su Miktarının Azaltılma Oranı (%) (kümülatif)(KIR)	0	5	0,44
		Proseslerde Kullanılan Ham Su Miktarının Azaltılma Oranı (%) (kümülatif)(EMT)	0	7	0
		Proseslerde Kullanılan Ham Su Miktarının Azaltılma Oranı (%) (kümülatif) (BAN)	0	10	0
		PAZARDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK	Pazardaki Konumumuz Güçlendirilecektir.	Dünya Bor Pazar Payı (%)	59
Bor Ürünleri İç Satış Miktarının Artış Oranı (%) (kümülatif)	-4			28	2
Toplam Bor Ürünleri İhracatındaki Konsantre Bor Oranı (%)	3			2	2
Toplam Bor Ürünleri Satış Miktarı (Bin Ton)	2.447			2.300	1.794
PAZARDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK	Lojistik Faaliyetlerin Kalite Seviyesi Yükseltilecektir.	Sevkiyat Miktarına Bağlı Olarak Müşterilerden Alınan Şikâyetlerin Sayısı (adet)	85	65	58
		Sipariş ve Teslim Zamanı Arasında Geçen Sürenin Azalma Oranı (%) (kümülatif)	2	8	4,7

	Müşterilerle Uzun Vadeli Çözüm Ortağı Olunacaktır.	Müşteri Memnuniyet Oranı (%)	93	93	93,3
		Müşteri Bağlılığı Kapsamında Tekrarlanan Yurt Dışı Satış Sözleşmesi Sayısı (kümülatif)	18	120	100
	Ulusal/Uluslararası Mevzuat Düzenlemelerine Karşı Veritabanı Oluşturulacak ve Güçlendirilecektir.	Kolemanit Tehlike Değerlendirmesine İlişkin Yapılan Çalışmanın Tamamlanma Oranı (%) (kümülatif)	10	100	100
		Borik Asit Risk Değerlendirmesine İlişkin Yapılan Çalışmanın Tamamlanma Oranı (%) (kümülatif)	10	100	10
		KKDİK Mevzuatı Kapsamında Ürünlerimizin Kayıt Sürecinin Tamamlanma Oranı (%) (kümülatif)	40	100	80
Tedarikçi İlişkileri Yönetiminde İyileştirme Sağlanacaktır.	Satınalma Süreçlerini İyileştirmek için Gerçekleştirilen Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	2	12	12	
SÜRDÜRÜLEBİLİR GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜ SAĞLAMAK	Önce Güvenlik İlkesi Benimsenecektir.	Kaza Sıklık Oranının Azalma Oranı (%) (kümülatif)(KIR)	0	5	0
		Kaza Sıklık Oranının Azalma Oranı (%) (kümülatif)(EMT)	0	11	37
		Kaza Sıklık Oranının Azalma Oranı (%) (kümülatif)(BAN)	0	15	25,4
		Kaza Sıklık Oranının Azalma Oranı (%) (kümülatif)(BİG)	0	18	80,8
		Kaza Ağırlık Hızının Azalma Oranı (%) (kümülatif)(KIR)	0	5	0
		Kaza Ağırlık Hızının Azalma Oranı (%) (kümülatif)(EMT)	0	11	43
		Kaza Ağırlık Hızının Azalma Oranı (%) (kümülatif)(BAN)	0	15	72,9
		Kaza Ağırlık Hızının Azalma Oranı (%) (kümülatif)(BİG)	0	18	6,7
		Ramak Kala Olayında Tespit Edilen Hususların Düzeltme Oranı (%)	0	80	80
		Üst Yönetimin katıldığı İSG tetkik Sayısı (adet) (kümülatif)	0	5	5
		İSG Risk Yönetimi Projesi Kapsamında Gerçekleştirilen Saha Çalışması Sayısı (adet) (kümülatif)	4	8	8
ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemine Geçiş Yapılacak ve Aktif Uygulanacaktır.	ISO 45001: 2018 Sistemine Geçiş Çalışmalarının Tamamlanma Oranı (%) (kümülatif)	30	100	100	
	ISO 45001: 2018 İş Sağlığı ve Güvenliği Sisteminin Uygulama Etkenliği Oranı (%)	0	100	100	

**İNOVASYON VE ARGE**

Amaçlar	Hedefler	Performans Göstergeleri	2018	2023 Hedef	2023 Gerç.
<b>İNOVATİF YAKLAŞIMLA AR-GE ÇÖZÜMLERİ ÜRETMEK</b>	Yüksek Katma Değer Yaratacak Sonuç Odaklı Bir Ar-Ge Yaklaşımı Benimsenecektir.	Yeni Bor Ürünleri Kullanım Alanları Ar-Ge Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	1	4	3
		Yeni Ürün Ar-Ge Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	1	5	5
		Ürün/Proses İyileştirme Ar-Ge Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	1	5	4
		Yüksek Teknolojide Katma Değerli Yeni Ürün Geliştirme Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	0	2	2
	Araştırma Enstitüleri, Ar-Ge Merkezleri, Üniversiteler ve Sanayi ile İşbirlikleri Geliştirilecektir.	Araştırma Merkezleri, BOREN ile İşbirliğinde Tamamlanan Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	1	12	11
		Sanayi ile İşbirliğinde Tamamlanan Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	0	1	1
		Üniversitelerle İşbirliğinde Tamamlanan Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	0	2	1
<b>TEKNOLOJİK ALTYAPI VE KAPASİTEYİ GELİŞTİRMEK</b>	Ar-Ge Altyapısı İyileştirilecektir.	Ar-Ge Fiziki Altyapısını İyileştirmeye Yönelik Gerçekleştirilen Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	0	3	1
		Teknolojik Altyapıyı Güçlendirmeye Yönelik Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	1	4	4
		TSE EN ISO 17025 Standardı Kapsamında Akreditasyon Sağlanan Parametre Sayısı (adet) (kümülatif)	43	52	35
	Geliştirilen Ürün/Hizmet Literatüre Kazandırılacaktır.	Patent Sayısı (adet) (kümülatif)	0	1	1
		Makale Sayısı (adet) (kümülatif)	0	3	3

## GÜVENİLİRLİK VE MARKA YÖNETİMİ

Amaçlar	Hedefler	Performans Göstergeleri	2018	2023 Hedef	2023 Gerç.	
<b>KURUMSAL YAPIYI GELİŞTİRMEK</b>	Kurumsal Yönetim İlkeleri Süreci İşletilecektir.	İş Analizi Çalışmasının Tamamlanma Oranı (%) (kümülatif)	0	100	0	
		Kurumsal Süreç ve Risk Yönetim Sisteminin Bilgi Sistemleri ile Entegrasyonunun Tamamlanma Oranı (%) (kümülatif)	0	100	0	
		Finansal Faaliyetlerin KKYS Üzerinden Gerçekleştirilme Oranı (%) (kümülatif)	90	96	96	
		Bütçenin Etkenliği (%)	88	92	53	
		Kurum İçi İletişimin Güçlendirilmesine Yönelik Faaliyet Sayısı (adet) (kümülatif)	12	42	51	
	Sürekli Gelişim Anlayışıyla Kurumsal Yapımız ve İş Yöntemlerimiz Geliştirilecektir.	Kişi Başı Hizmet İçi Eğitim Saati (saat) (kümülatif)	20	120	135,7	
		Uzman Yeterliliğinin Artırılmasına Yönelik Yapılacak Faaliyet Sayısı (adet) (kümülatif)	1	6	6	
	<b>MARKAYI GÜÇLENDİRMEK</b>	Bilgi Sistemleri Etkin Kullanılacaktır.	Kurum İçerisinde Kullanılan Yazılım ve Sistemlerde de Açık Kaynak Kod Kullanımının Oranı (%) (kümülatif)	5	26	26
		Bilgi Güvenliği Sağlanacaktır.	Endüstriyel Kontrol Sistemlerinin (EKS) ISO 27001 – 27019 standartlarına kavuşturulması çalışmalarının tamamlanma oranı (%) (kümülatif)	15	100	100
			Siber Güvenlik Çözümlerine Yönelik Yapılacak Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	2	12	12
<b>MARKAYI GÜÇLENDİRMEK</b>	Fark Yaratan Bir Marka Olunacaktır.	Kurumsal Markalaşma Çalışmalarının Tamamlanma Oranı (%)	20	100	90	
		Ürün Markalaşma Sürecinin Tamamlanma Oranı (%)	0	100	100	
	Güçlü Bir Kurumsal İletişim Ağı Yaratılacaktır.	Tanıtım Faaliyetleri Sayısı (fuar, kongre vb.) (adet) (kümülatif)	28	78	104	
		Eti Maden Müzesi Çalışmaları Tamamlanma Oranı (%)	0	100	50	
		Ulusal/Uluslararası Toplantı, Seminer, Sempozyumlarda Sunulan Bildiri, Poster, Sunum vb. sayısı (adet) (kümülatif)	0	5	6	

2024-2028 dönemi Stratejik Planı; enerji maliyetlerinin ciddi artış gösterdiği, dünya genelinde yüksek enflasyonun yaşandığı, ekonomik koşullar sonucu pazarda talebin azaldığı ve resesyon riskinin olduğu, Ukrayna-Rusya savaşının devam ettiği ve Çin-Tayvan ilişkilerinin belirsiz olduğu, diğer yandan da Kuruluşumuzun bor ürünlerine ilişkin önemli projelerini hayata geçirdiği bir dönemde hazırlanmıştır. Bu doğrultuda, planda Eti Maden'e ait temel göstergelerden pazar payının korunması öngörülmüştür. Diğer taraftan, planda daha sürdürülebilir ve kurumsal bir anlayış benimsenmiş olup ayrıca inovasyon ve Ar-Ge çalışmalarına odaklanılmıştır.

Diğer yandan, bor ürünleri tüketiminde sektör paylarının büyük değişimler göstermediği, bor tüketilen diğer sektörlerde ciddi anlamda miktar artışı olmayacağı, mevcut koşullarda yapılan pazar tahminlerinin gerçekleşeceği varsayımıyla IMF verilerine göre küresel ekonomi ve gelişmiş ekonomilerde 2022-2023 döneminde büyüme oranlarında yavaşlama öngörülerinin olduğu göz önünde bulundurulduğundan Kuruluşumuz, 2023-2025 döneminde bor tüketiminde büyük değişimler olmayacağını ve sektördeki pazar payını koruyacağını öngörmektedir. 2026-2030 döneminde ise belirsizliklerin azaldığı, enflasyon baskısının olmadığı varsayımıyla bor ürünleri tüketiminde artışlar olacağı değerlendirilmektedir.

Yukarıda bahsedilen hususlar kapsamında, Eti Maden 2024-2028 dönemi Stratejik Planı, bir önceki dönem stratejik planı gibi Kuruluşun ana faaliyet alanlarına odaklanmakla birlikte, hazırlandığı dönem koşulları ve çalışma sistemi açısından farklılık göstermektedir.

Eti Maden 2019-2023 dönemi Stratejik Planı ile 2024-2028 dönemi Stratejik Planının ortak konuları Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2: Eti Maden 2019-2023 ile 2024-2028 Dönemi Stratejik Planları İlişki Tablosu

2019-2023 STRATEJİK PLANI			2024-2028 STRATEJİK PLANI			
ALAN (3)	AMAÇ (7)	HEDEF (22)	ALAN (3)	AMAÇ (6)	HEDEF (14)	
Sürdürülebilirlik , İSG ve Çevre	1. Üretim ve Çevre Faaliyetlerinde Sürdürülebilirliği Sağlamak	1.1. Hammadde Tedarik Güvenliği Sağlanacaktır.	İnovatif Yaklaşımla Üretim ve Tesisleşme	1. Üretimde Sürdürülebilirlik Sağlamak	1.2. Rafine Ürün Üretim Performanslarında iyileştirme sağlanacaktır.	
		1.2. Maden Kaynağı Verimli ve Etkin Kullanılacaktır.			1.2. Rafine Ürün Üretim Performanslarında iyileştirme sağlanacaktır.	
		1.3. Üretim Gücü ve Ürün Çeşitliliği Kalite Odaklı Artırılacaktır.			1.1. Kapasite Artışı Sağlamaya Yönelik Tesisler yapılacaktır.	
		1.4. Üretim Girdilerinde İyileştirme Sağlanacaktır.			1.2. Rafine Ürün Üretim Performanslarında iyileştirme sağlanacaktır.	
		1.5. Ürünlerin ve Faaliyetlerin Çevresel Açından Güvenli Olması Sağlanacaktır.			4.2 Çevre ve İnsan Sağlığına Saygılı Ortam Kültürü Oluşturulacaktır.	
	2. Pazarda Sürdürülebilirliği Sağlamak	2.1. Pazardaki Konumumuz Güçlendirilecektir.	Sürdürülebilir ve Güvenilir Tedarikçi	5. Rekabet Gücü Yüksek Müşteri Odaklı Kuruluş Olmak	5.2. Pazardaki konum güçlendirilecektir.	
		2.2. Lojistik Faaliyetlerin Kalite Seviyesi Yükseltilecektir.			5.1. Sürdürülebilir tedarik zinciri oluşturulacaktır.	
		2.3. Müşterilerle Uzun Vadeli Çözüm Ortağı Olunacaktır.			6.3. Müşteri Memnuniyeti Artırılacaktır.	
				Dijital Dönüşüm ve Yönetişim	4. Kurumsal Altyapıyı Güçlendirmek	
					6. Paydaş İlişkilerini Güçlendirmek	

		2.4.Ulusal/Uluslararası Mevzuat Düzenlemelerine Karşı Veritabanı Oluşturulacak ve Güçlendirilecektir.			5.1. Sürdürülebilir tedarik zinciri oluşturulacaktır.
		2.5.Tedarikçi İlişkileri Yönetiminde İyileştirme Sağlanacaktır.		5.Rekabet Gücü Yüksek Müşteri Odaklı Kuruluş Olmak	5.1. Sürdürülebilir tedarik zinciri oluşturulacaktır
	3.Sürdürülebilir Güvenlik Kültürünü Sağlamak	3.1.Önce Güvenlik İlkesi Benimsenecektir.	Dijital Dönüşüm ve Yönetişim	4. Kurumsal Altyapıyı Güçlendirmek	4.2. Çevre ve İnsan Sağlığına Saygılı Ortam Kültürü Oluşturulacaktır.
		3.2. ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemine Geçiş Yapılacak ve Aktif Uygulanacaktır			4.2. Çevre ve İnsan Sağlığına Saygılı Ortam Kültürü Oluşturulacaktır.
İnovasyon ve Ar-Ge	4.İnovatif Yaklaşımla Ar-Ge Çözümleri Üretmek	4.1.Yüksek Katma Değer Yaratacak Sonuç Odaklı Bir Ar-Ge Yaklaşımı Benimsenecektir.	İnovatif Yaklaşımla Üretim ve Tesisleşme	2.Ar-Ge Çalışmaları ile Geleceğe Yön Vermek	2.1.İnovasyon ve Ar-Ge çalışmalarına odaklanılacaktır.
		4.2.Araştırma Enstitüleri, Ar-Ge Merkezleri, Üniversiteler ve Sanayi ile İşbirlikleri Geliştirilecektir.			
	5.Teknolojik Altyapı ve	5.1.Ar-Ge Altyapısı İyileştirilecektir.			

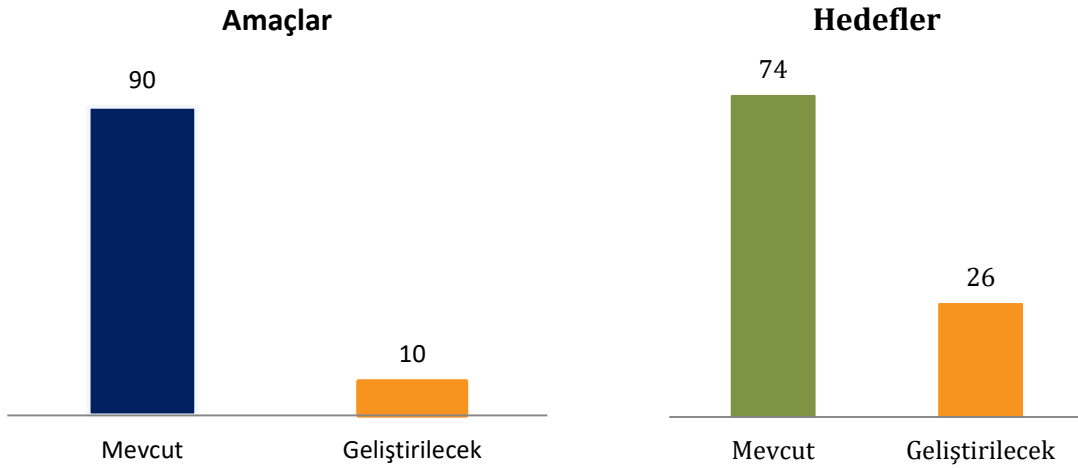
	Kapasiteyi Geliştirmek	5.2.Geliştirilen Ürün/Hizmet Literatüre Kazandırılacaktır.			2.2. Ar-Ge faaliyetlerinin belgelendirilmesi çalışmaları artırılacaktır.
Güvenilirlik ve Marka Yönetimi	6.Kurumsal Yapıyı Geliştirmek	6.1.Kurumsal Yönetim İlkeleri Süreci İşletilecektir.	Dijital Dönüşüm ve Yönetişim	4. Kurumsal Altyapıyı Güçlendirmek	4.1. Yönetim Sistemlerinin kurulumu ve/veya uygulama etkinliği artırılacaktır.
		6.2.Sürekli Gelişim Anlayışıyla Kurumsal Yapımız ve İş Yöntemlerimiz Geliştirilecektir.			4.1. Yönetim Sistemlerinin kurulumu ve/veya uygulama etkinliği artırılacaktır.
		6.3.Bilgi Sistemleri Etkin Kullanılacaktır.		3. Teknolojik Altyapıyı Güçlendirmek	3.2.Dijital dönüşüm uygulamalarının yaygınlaştırılması sağlanacaktır.
		6.4.Bilgi Güvenliği Sağlanacaktır.			3.1.Bilgi güvenliği ve siber risk yönetim çalışmaları güçlendirilecektir.
	7.Markayı Güçlendirmek	7.1.Fark Yaratan Bir Marka Olunacaktır.	Sürdürülebilir ve Güvenilir Tedarikçi	6. Paydaş İlişkilerini Güçlendirmek	6.3.Müşteri Memnuniyeti Artırılacaktır.
		7.2.Güçlü Bir Kurumsal İletişim Ağı Yaratılacaktır.			6.2.Paydaşlarla İşbirliği çalışmaları yürütülecektir.
					6.3.Müşteri Memnuniyeti Artırılacaktır.



### 2.2.1. Litmus Analizi

Stratejik Planın uygulama etkinliği açısından önemli bir referans belge olan Litmus Analizi, yeni dönem ile ilgili olarak yeni/yeniden oluşturulacak hedef ve amaçların uygulanabilirlik özelliklerini artırmak için bir önceki dönem stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerin etkinliğinin ve uygunluğunun ölçülmesine yöneliktir. Bu doğrultuda, Kuruluşumuzun 2019-2023 dönemi stratejik planının amaç ve hedefler açısından uygunluğunun etkinliğini ölçmek amacıyla Litmus Analizi uygulanmıştır.

Amaçlar; Kuruluş misyon, vizyon ve temel değerleri ile uyumlu olması, kurumsal başarıya hizmet etmesi, ulaşılmak istenen sonuçları açık ve anlaşılabilir şekilde ifade etmesi, en az 3 yıllık bir dönemi kapsamaması, mevcut yasal düzenlemelerle gerçekleştirilebilir düzeyde olması, Kuruluş için stratejik bir öneme sahip olması, yararlanıcılar ve karar alıcılar için önemli olması ve hedeflerinin Kuruluşa katma değer yaratması açılarından analiz edilmiştir. Bu doğrultuda, amaçların %10,1 iyileştirme gereksinimi ortaya çıkmıştır.



Şekil 3: Litmus Analizi Değerlendirme Sonuçları

Hedefler; Kuruluşa özgü ve istenen başarılar yansıması, ulaşıma derecesinin ölçülebilir olması, benimsenmiş ve kabul görmüş olması, zorlayıcı olmakla birlikte aynı zamanda makul ve gerçekçi olması, ulaşılmak istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmesi ve bir zaman takvimi dahilinde ulaşılabılır olması, amaca ulaşmayı sağlaması, izlendiği ve değerlendirildiği bölümlerin belirlenmiş olması ve başarılması için önemli kısıtların var olup olmaması açılarından analiz edilmiştir. Bu doğrultuda, hedeflerin %26,4 iyileştirme gereksinimi ortaya çıkmıştır.

### 2.3. MEVZUAT ANALİZİ

2840 sayılı “Bor Tuzları, Trona ve Asfaltit Madenleri ile Nükleer Enerji Hammaddelerinin İşletilmesini, Linyit ve Demir Sahalarının Bazılarının İadesini Düzenleyen Kanun” gereğince bor madenlerinin arama, üretme, işletme ve pazarlama görevlerini yürüten Eti Maden, yönetim ve denetim bakımından; Ana Statüsü ile 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında KHK, 3346 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun, 03.12.2010 tarihli ve 6085 sayılı Sayıştay Kanunu hükümlerine tabidir.

Ayrıca, madencilik faaliyetleri açısından 3213 sayılı Maden Kanunu, personelin statüsüne göre; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 4857 sayılı İş Kanunu, KİT’lerin Personel Rejiminin Düzenlenmesine İlişkin 399 sayılı KHK, 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu hükümleri uygulanmaktadır.

Kuruluşun ilgili olduğu Bakanlık, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığıdır.

#### 2.3.1. Anayasa

Ülkemizin tabii servetler ve kaynakları, 18.10.1982 tarihli Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın IV. Bölüm II. Kısım “III. Tabii servetlerin ve kaynakların aranması ve işletilmesi” başlıklı 168 inci maddesi kapsamında güvence altına alınmıştır.

Ülkemizin madencilik sektörünün temel taşlarından olan Eti Maden, bor başta olmak üzere ana statüsünde de belirtilen “*Taş kömürü, kömür ve hidrokarbon kaynaklar hariç olmak üzere her türlü maden ve endüstriyel hammadde kaynaklar*” hususu kapsamında madencilik faaliyetlerini Anayasa ve ilgili kanun hükümleri çerçevesinde gerçekleştirmektedir.

#### 2.3.2. Kanunlar

Eti Maden’in faaliyet alanlarını düzenleyen başlıca kanunlar aşağıda yer almaktadır.

- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu
- 3346 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun
- 2840 Sayılı Bor Tuzları, Trona ve Asfaltit Madenleri ile Nükleer Enerji Hammaddelerinin İşletilmesini, Linyit ve Demir Sahalarının Bazılarının İadesini Düzenleyen Kanun
- 3213 Sayılı Maden Kanunu
- 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu
- 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
- 4857 Sayılı İş Kanunu
- 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu

- 2872 Sayılı Çevre Kanunu
- 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
- 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu
- 3628 Sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu
- 5627 Sayılı Enerji Verimliliği Kanunu
- 2942 Sayılı Kamulaştırma Kanunu
- 6085 Sayılı Sayıştay Kanunu
- 7381 sayılı Nükleer Düzenleme Kanunu

Kuruluşun tabii olduğu mevzuatlar ve bu doğrultuda ihtiyaçları Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo 3: Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Bor tuzlarının aranması ve işletilmesinin Devlet eliyle yapılması	2840 Sayılı Bor Tuzları, Trona ve Asfaltit Madenleri ile Nükleer Enerji Hammaddelerinin İşletilmesini, Linyit ve Demir Sahalarının Bazılarının İadesini Düzenleyen Kanun	Ülkemiz bor minerallerinin üretilmesi, işletilmesi ve pazarlanması görevini yerine getirmektedir.	
Ruhsat hukuku düzenlemelerine uyum sağlanması	3213 Sayılı Maden Kanunu	Kuruluşumuz söz konusu düzenlemeler kapsamında faaliyetlerini sürdürmektedir.	
İşyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi	6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu	Kuruluşumuz faaliyetlerini insan merkezli yürütmek için yoğun çaba sarf etmektedir.	
Üretim faaliyeti yapılmayan sahalarda projede belirtilen üretim miktarının %10'u üzerinden Devlet Hakkı ödenmesi	3213 Sayılı Maden Kanunu 24. Madde	Fizibilite değerlendirmeleri sonucu üretim yapmaya uygun görülmeyen sahalarda Kuruluşa ek maliyet getirmektedir.	Üretim faaliyeti yapılmayan sürelerde Devlet hakkı ödenmemesi
Ruhsat sahibinin her yıl Nisan ayı sonuna kadar İşletme Faaliyet Raporunu hazırlaması	3213 Sayılı Maden Kanunu 29. Madde	Fizibilite değerlendirmeleri sonucu üretim yapmaya uygun görülmeyen sahalarda için faaliyet raporu hazırlanamamaktadır	Ereğli Kömür Havzasındaki taşkömürü ve 2840 sayılı kanun kapsamındaki sahalara getirilen istisnanın kompleks halde bulunan madenler için de getirilmesi
Mücbir sebep veya beklenmeyen haller dolayısıyla işletme izni alınmış işletme ruhsat sahalarda faaliyetin geçici olarak tatili durumunda madenin işletilmesi ile ilgili yükümlülüklerin devam etmesi	3213 Sayılı Maden Kanunu 37. Madde	Üretim yapılmayan sahalarda kuruluşa ek maliyet getirmektedir.	Ereğli Kömür Havzasındaki taşkömürü ve 2840 sayılı kanun kapsamındaki sahalarda ve kompleks halde bulunan madenler için istisna getirilmesi

<p>Kuruluşun yönetiminin 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye (KHK) tabi olması</p>	<p>233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname Madde 29,30, 36, 37</p>	<p>Bor pazarı çok sayıda güçlü rakiplerin yer aldığı ve kendine özgü dinamikleri olan bir pazardır. Uluslararası rekabet ortamına sahip olan bor sektöründe ekonominin kurallarına ve piyasa şartlarına uygun, özerk bir tarzda yönetilmeleri açısından 233 sayılı KHK yatırım, istihdam, ihale süreçleri, finansman gibi konularda yetersiz kalmaktadır.</p>	<p>Kuruluşumuzun uluslararası alanda rekabet edebilmesi için yatırım, personel istihdamı ve finansal yönetimine ilişkin iş süreçlerinin, daha esnek yapıda işletilmesini sağlayabilecek düzenlemelerin yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.</p>
<p>Satınalma işlerinin Kamu İhale Kanunu (KİK) kapsamında gerçekleştirilmesi</p>	<p>4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu</p>	<p>4734 sayılı Kamu İhale Kanununun prosedürlerinin fazla olması ve ihale sürecinin çok uzun olması nedenleriyle satınalma işlemleri hızlı bir şekilde yerine getirilememektedir.</p>	<p>Piyasa için mal ve hizmet üreten KİT'ler için özel bir ihale mevzuatının belirlenmesi</p>
<p>Yatırım programında yer alması planlanan projelerin yatırım programına alınmadan önce bilinen teknolojiye göre ÇED raporunun alınması</p>	<p>Çevre Kanununun 10. maddesinde ve ÇED Yönetmeliğinin 6. maddesinde yer alan "...Çevresel Etki Değerlendirmesi Olumlu" kararı veya "Çevresel Etki Değerlendirmesi Gerekli Değildir" kararı alınmadıkça metnindeki "proje için yatırıma başlanamaz ve ihale edilemez" ifadesi</p>	<p>Projenin yapım ihalesinden sonra teknoloji seçimi ile ÇED raporunda farklılıklar olmakta ve süreç aksamaktadır.</p>	<p>"Proje için yatırıma başlanamaz ve ihale edilemez" ifadesinin çıkartılması</p>
<p>Kamu hizmetlerinin yürütülmesi için gerekli olan kamulaştırma yapmak</p>	<p>2942 Sayılı Kamulaştırma Kanunu</p>	<p>Kamulaştırma süreçlerinin uzun olması</p>	<p>Kamulaştırma faaliyetlerinde sektörel/kurumsal bazda öncelik tanınmasına ilişkin düzenlemeler yapılması</p>

Enerjinin etkin kullanılması, enerji maliyetlerinin ekonomi üzerindeki yükünün hafifletilmesi ve çevrenin korunması için enerji kullanımında verimliliğin arttırılmasını sağlamak	5627 Sayılı Enerji Verimliliği Kanunu		
İstihdam edilen sözleşmeli personelin hizmete alınmasını, görev ve yetkilerini, niteliklerini, atanma, ilerleme, yükselme, hak ve yükümlülüklerini ve diğer özlük haklarının düzenlenmesi	399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname	Personel istihdamında ve mevcut personelin tutulmasında sıkıntılar yaşanması	İlgili mevzuatta ihracata yönelik üretim, satış faaliyetleri yürüten kuruluşlara özgü düzenlemeler yapılması

Ayrıca, uluslararası alanda faaliyet gösteren Eti Maden, dünyada yürürlükte olan kimyasal maddelere ilişkin mevzuatın yükümlülüklerini yerine getirmek zorundadır. Söz konusu mevzuatı; GHS (Globally Harmonised System-Küresel Uyumlaştırma Sistemi) ve REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals-Kimyasalların Kaydı Değerlendirilmesi, İzni ve Kısıtlanması) olarak 2 ana başlık altında gruplandırmak mümkündür. Eti Maden, söz konusu mevzuat kapsamında yükümlülüklerini yerine getirmekte ve gerekli uyumlaştırmaları yapmaktadır.

#### 2.4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Eti Maden'in geleceğini planlarken dikkate alınması gereken kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer plan ve programlar incelenmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki belgeler analiz edilmiş olup sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

- Onikinci Kalkınma Planı 2024-2028
- 2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Program
- Orta Vadeli Program 2024-2026
- ETKB 2024-2028 Stratejik Planı

Tablo 4: Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm	Verilen Görev/ihtiyaçlar
Onikinci Kalkınma Planı 2024-2028	Kimya	<p>Kimya sanayinde yerli hammadde kullanımının artırılması</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Katma değeri yüksek bor ve bor türevi ürünlerin üretim ve ihracat miktarının artırılması, Ar-Ge kapasitesinin ve yetkinliğinin güçlendirilmesi</li> <li>• Nadir toprak elementleri ve lityum üretim teknolojilerinin geliştirilmesi ve büyük ölçekli üretim tesisinin faaliyete geçirilmesinin sağlanması</li> </ul>
	Madencilik	<p>Sürdürülebilir kalkınma ilkeleri çerçevesinde madencilik sektörünün çevre ve iş güvenliği mevzuatına uyumunun geliştirilmesi</p> <p>Ülkemizde yer alan stratejik ve kritik hammaddelerin tespiti ve bunların yönetimi konusunda stratejinin oluşturulması</p> <p>Madencilikte katma değer artırılması amacıyla madencilik ürünlerinin yurt içinde işlenmesine ve uç ürün geliştirilmesine öncelik verilmesi, madencilikte kullanılan makine ve ekipmanların yerli üretiminin desteklenmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bora dayalı ürünler başta olmak üzere katma değeri yüksek ve ileri teknoloji ürünlerin üretimi ve çeşitliliğinin artırılması</li> <li>• Nadir toprak elementleri ve lityum üretiminde dünyanın önemli üreticileri arasında yer alınması</li> </ul>
		<p>Enerji ve sanayi sektörlerinin hammadde ihtiyacını karşılamak üzere yurt içi ve yurt dışındaki arama çalışmalarının artırılması, yapılacak önceliklendirme çerçevesinde ekonomik potansiyeli yüksek, stratejik ve kritik madenlerin aranmasına öncelik verilmesi</p>
		<p>KİT yönetim reformuna yönelik düzenlemeler hayata geçirilerek KİT'lerde iyi uygulama örnekleri ışığında etkinliği ve verimliliği artıracak kurumsal yönetim anlayışının güçlendirilmesi</p>
	Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme	<p>Kamu işletmelerinin organizasyon yapılarının güçlendirilmesi ve aralarındaki koordinasyonun artırılması</p>
	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	<p>Ulusal siber güvenliğin sağlanmasına yönelik stratejik, düzenleyici ve teknolojik çalışmaların gerçekleştirilmesi, kurumsal yapılanmanın güçlendirilmesi</p> <p>Yapay zeka alanındaki temel teknolojilerinin geliştirilmesinin desteklenmesi ve kullanımının yaygınlaştırılması</p>
2024-2026 Orta Vadeli Program	Büyüme	<p>Kalkınma Planı ve Milli Teknoloji Hamlesi hedefleriyle uyumlu olarak yerli üretimin ve teknolojik kabiliyetlerin geliştirilmesinin sağlanması, stratejik ürün ve teknolojiler için ürün bazlı yatırım yol haritalarının hazırlanması</p>
		<p>Yapay zekâ, otonom sistemler, bulut bilişim ve büyük veri analitiği gibi dijital teknolojilerin yanı sıra yeşil teknolojilerin kullanımının yaygınlaştırılması</p>
		<p>Yarı iletken, elektrikli araç, batarya ve bunların değer zincirindeki kritik teknoloji ürünlerine yönelik yatırımların teşvik edilmesi, elektronik, havacılık, savunma ve biyomedikal gibi stratejik sektörlerde ihtiyaç duyulan kritik malzeme ve bileşenlere yönelik çalışmaların desteklenmesi</p>

		<p>Yerli ve millî savunma sanayinden elde edilen kazanımların sivil alanlara teknoloji transferini sağlayacak mekanizmaların kurularak, sağlanan katma değer in daha da artırılması</p> <p>Stratejik öneme sahip alanlarda, özel sektör, üniversite ve kamu Ar-Ge merkezlerinin bir araya geldiği büyük ölçekli platform ve ağ destekleri ile teknoloji ve ürün geliştirme süreçlerinin teşvik edilmesi, patentli teknolojilerin sanayiye aktarılmasının desteklenmesi</p>
	Ödemeler Dengesi	<p>Ölçek veya teknoloji yetersizliği nedeniyle yurt içi üretim kapasitesi oluşturulamayan ürünlerde teknoloji transferine dayalı ortaklıkları da içeren yatırımların özendirilmesi</p> <p>Maden kaynaklarının uluslararası standartlarda aranarak ekonomiye kazandırılması, arama ve üretimde sürdürülebilir madencilik politikalarının yaygınlaştırılmasının sağlanması</p> <p>Sorumlu madencilik ilkeleri çerçevesinde belirlenen stratejik ve kritik minerallerin arama, üretim ve zenginleştirme çalışmalarının artırılması</p> <p>Maden arama faaliyetlerinin mevzuatta kamu yararına faaliyet olarak tanımlanması ve madenlerin işletilmesinin türlerine, niteliklerine ve sürdürülebilirlik ilkelerine göre detaylı olarak ele alındığı yatırım güvencesini artıracak yeni bir temel düzenlemenin hazırlanması</p>
	Kamu Maliyesi	<p>Harcama gözden geçirmeleri sistematik hale getirilerek verimsiz harcama alanlarının tasfiye edilmesi ve yeni harcama alanlarının sınırlandırılması</p> <p>Kamu yatırım programında rasyonelleştirme çalışmaları yapılmak suretiyle kısa sürede tamamlanarak ekonomik ve sosyal fayda üretecek yatırımların önceliklendirilmesi</p> <p>Kamu hizmetleri, bütçe imkânları içinde kalınarak azami tasarruf anlayışı içinde yerine getirilmesi</p> <p>KİT'lerin faaliyetlerini makroekonomik, sektörel, sosyal politikalarla uyum içerisinde ve kamu maliyesinde sürdürülebilirliği destekleyen bir anlayışla etkin ve verimli bir şekilde sürdürmesinin sağlanması, KİT yönetim reformuna yönelik düzenlemelerin hayata geçirilmesi</p>
	Yeşil Dönüşüm	2053 net sıfır karbon emisyon hedefi doğrultusunda uzun vadeli düşük emisyonlu kalkınma stratejisi, kalkınma planlarıyla uyumlu olacak şekilde hazırlanmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi
	Dijital Dönüşüm	Kamu kurumlarının bilgi ve işlem teknolojileri ürün ve hizmet alımlarında maliyet etkinliği sağlanarak yenilikçilik ve yerli katma değer in artırılması
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı	Kimya	Kimya sanayinde yerli hammadde kullanımının artırılması
	Madencilik	Sürdürülebilir kalkınma ilkeleri çerçevesinde madencilik sektörünün çevre ve iş güvenliği mevzuatına uyumun geliştirilmesi
		Enerji ve sanayi sektörlerinin hammadde ihtiyacını karşılamak üzere yurt içi ve yurt dışındaki arama çalışmalarının artırılması, yapılacak önceliklendirme çerçevesinde ekonomik potansiyeli yüksek, stratejik ve kritik madenlerin aranmasına öncelik verilmesi
		Madencilikte katma değer in artırılması amacıyla madencilik ürünlerinin yurt içinde işlenmesine ve uç ürün geliştirilmesine



		öncelik verilmesi, madencilikte kullanılan makine ve ekipmanın yerli üretiminin desteklenmesi
	Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme	KİT yönetim reformuna yönelik düzenlemeler hayata geçirilerek KİT'lerde iyi uygulama örnekleri ışığında etkinliği ve verimliliği artıracak kurumsal yönetim anlayışının güçlendirilmesi
	Yeşil ve Dijital Dönüşümle Rekabetçi Üretim	İmalat sanayiinde yeşil dönüşümün desteklenmesi, döngüsel ve sürdürülebilir üretim uygulamalarının artırılmasının sağlanması
ETKB 2024-2028 Stratejik Planı	Amaç: Güvenli, Sürdürülebilir ve Katma Değerli Madencilik	*Madenlerin yurt içinde işlenerek katma değerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yürütülmesi *Katma değeri yüksek bor ürünlerinin üretilmesine yönelik üretim tesislerinin kurulması *Madenciliğin uluslararası standartlarda etkin, verimli, güvenli ve çevreye duyarlı bir şekilde sürdürülmesi *Kritik ve stratejik mineraller öncelikli olmak üzere maden potansiyelimizin ortaya çıkarılması ve ekonomiye kazandırılması
	Amaç: Enerji ve Tabii Kaynaklar Alanında Yerli Teknolojilerin Desteklenmesi	Tabii kaynaklar alanında teknoloji geliştirme ve Ar-Ge çalışmalarının yürütülmesi
	Amaç: Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi	*Afet ve acil durumlarda kentsel arama kurtarma operasyonları için akredite olmuş personel sayısının artırılması

## 2.5. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN ANALİZİ

Eti Maden'in faaliyet alanı; ana statüsünün 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 tanımlanmıştır. Bu doğrultuda, kuruluş ana faaliyet alanı olan bor sektöründe arama-sondaj, yatırım, üretim, pazarlama-satış faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Ayrıca, lityum karbonat ve nadir toprak oksit üretimine yönelik de çalışmalar yapmaktadır. Faaliyet alanına yönelik ürün listesi Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5: Faaliyet Alanı - Ürün ve Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Faaliyetler	Ürün	Hizmet
Bor	Üretim	Konsantre Bor Ürünleri Rafine Bor Ürünleri İleri Teknoloji Bor Ürünleri	
	Satış-Lojistik	Konsantre Bor Ürünleri Rafine Bor Ürünleri İleri Teknoloji Bor Ürünleri	Satış Hizmetleri Sevkiyat Satış Sonrası Hizmetler
	Ar-Ge	Konsantre Bor Ürünleri Rafine Bor Ürünleri İleri Teknoloji Bor Ürünleri	Analiz Hizmetleri

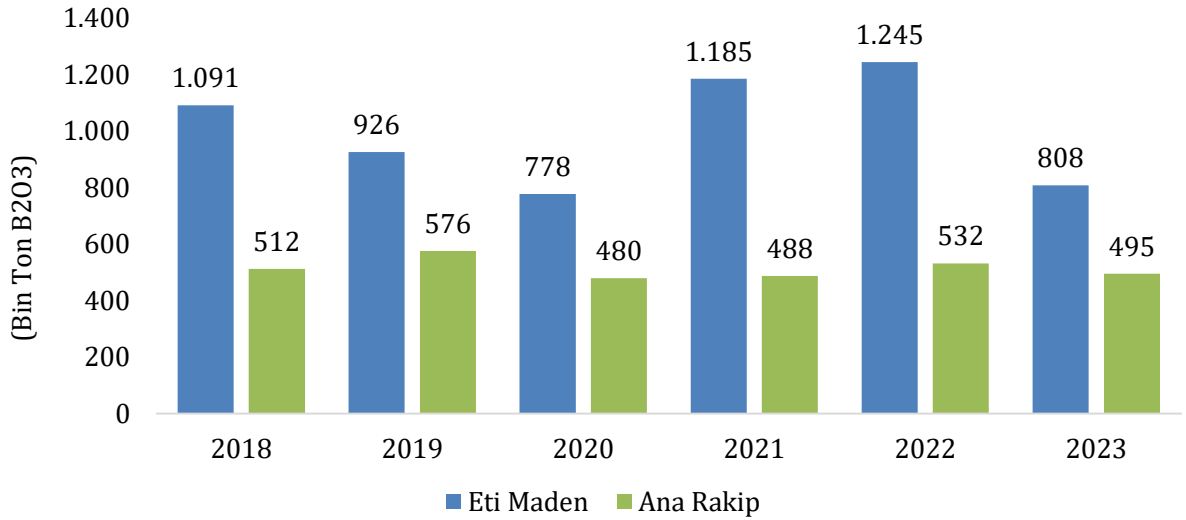
	Bor Sahasındaki Diğer Faaliyetler	Bor Sahasındaki Diğer Madenler	Rödovans Analiz Hizmetleri
Lityum Karbonat	Ar-Ge Pilot Üretim	Lityum Karbonat	
Nadir Toprak Oksitleri	Ar-Ge Pilot Üretim	Nadir Toprak Oksitleri Barit Florit Toryum	
Sodyum Sülfat	Arama-Sondaj Ar-Ge	Sodyum Sülfat	

Eti Maden son yıllarda uygulanan üretim, pazarlama ve yatırım politikaları ile bor sektöründe pazar payını kademeli olarak arttırmış olup 2023 yılında %60'lık pazar payı ile dünya bor pazar liderliğini güçlendirmiştir. 2019-2023 dönemine ilişkin Kuruluşumuzun bor ürünleri satışına ilişkin bilgiler Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6: 2019-2023 Dönemi Toplam Bor Ürünleri Satış Miktarı ve Değeri

Satış Faaliyeti	2019	2020	2021	2022	2023
Satış Miktarı (Bin ton)	2.055	1.734	2.630	2.674	1.794
Satışlardan Sağlanan Gelir (Milyon TL)	4.830	4.558	10.016	23.098	26.207

Bor sektöründe ana rakiple kıyaslama yapılırsa; 2023 yılında B<sub>2</sub>O<sub>3</sub> bazında ana rakip 495 bin ton satış gerçekleştirirken, Eti Maden B<sub>2</sub>O<sub>3</sub> bazında yaklaşık 808 bin ton satış gerçekleştirmiştir (Şekil 4).



Şekil 4: Faaliyet Alanı Kıyaslaması

(Not: Ana Rakibin ürettiği tüm ürünleri sattığı varsayılmaktadır.)

## 2.6. PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaş analizi iç ve dış paydaşlar üzerinden yapılmaktadır. Ancak, paydaş analizi yapılmadan önce;

- Kuruluşun faaliyetlerinde ve ürünlerinde etkili olan/etkili olabilecek, görüşlerinin alınması gereken kişi, kurum ve kuruluşların belirlenmesi,
- Paydaşların iç ve dış paydaş olarak belirlenerek önceliklendirilmesi,
- Paydaşlarla kuruluşun ürün ve faaliyetlerle ilişkisinin kurulması,
- Paydaşların etki-önem durumunun belirlenmesi

gerekmektedir.

Bu kapsamda, kuruluşun faaliyet ve ürünleri ile ilgili iç ve dış paydaşlar belirlenmiş, önceliklendirilmiş, 5'li ölçekte etki ve önem dereceleri bakımından 1 en önemli olmak üzere puanlanmıştır.

Sonrasında puanlarına göre paydaşlar öncelik düzeylerine (yüksek, orta, düşük öncelikli) göre sınıflandırılmıştır. Paydaşların önceliklendirilmesi çalışmasının nihai hali Tablo 7'de verilmektedir.

Tablo 7: Paydaşların Önceliklendirilmesi

	<b>İç Paydaş/Dış Paydaş</b>	<b>Önem Derecesi</b>	<b>Etki Derecesi</b>	<b>Önceliği</b>
Türkiye Varlık Fonu Yönetimi A.Ş	Dış Paydaş	1	1	Yüksek öncelikli
Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış Paydaş	1	2	Yüksek öncelikli
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek öncelikli
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek öncelikli
TÜBİTAK Başkanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek öncelikli
Sayıştay Başkanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek öncelikli
Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	2	2	Yüksek öncelikli
Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	2	1	Yüksek öncelikli
Ambalaj Tedarikçileri	Dış Paydaş	1	1	Yüksek öncelikli
PTT	Dış Paydaş	2	2	Yüksek öncelikli
TCDD Devlet Demiryolları Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	2	2	Yüksek öncelikli
TCDD Taşımacılık A.Ş. Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	2	2	Yüksek öncelikli
BOTAŞ Boru Hatları İle Petrol Taşıma A.Ş.	Dış Paydaş	2	1	Yüksek öncelikli
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	Dış Paydaş	1	2	Yüksek öncelikli
Türk Standartları Enstitüsü Başkanlığı	Dış Paydaş	2	2	Yüksek öncelikli
İşletme Müdürlükleri	İç paydaş	1	1	Yüksek öncelikli
İştirakler	İç paydaş	2	2	Yüksek öncelikli
Üst ve Orta Düzey Yöneticiler	İç paydaş	1	2	Yüksek öncelikli
Yönetim Kurulu	İç paydaş	1	1	Yüksek öncelikli
Personel	İç paydaş	1	3	Yüksek öncelikli
Balıkesir Valiliği	Dış Paydaş	3	3	Orta öncelikli
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş	2	3	Orta öncelikli
Savunma Sanayi Başkanlığı	Dış Paydaş	3	3	Orta öncelikli
Devlet Personel Başkanlığı	Dış Paydaş	2	3	Orta öncelikli
Eskişehir Valiliği	Dış Paydaş	3	3	Orta öncelikli
Güney Marmara Kalkınma Ajansı	Dış Paydaş	3	3	Orta öncelikli
Kütahya Valiliği	Dış Paydaş	3	3	Orta öncelikli
Karayolları Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	3	3	Orta öncelikli
Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	3	3	Orta öncelikli
Tarım ve Orman Bakanlığı	Dış Paydaş	3	3	Orta öncelikli
TENMAK Türkiye Enerji, Nükleer ve Maden Araştırma Kurumu	Dış Paydaş	2	3	Orta öncelikli
Ticaret Bakanlığı	Dış Paydaş	2	3	Orta öncelikli
TİM Türkiye İhracatçılar Meclisi	Dış Paydaş	3	3	Orta öncelikli
Türk Akreditasyon Kurumu	Dış Paydaş	3	3	Orta öncelikli
Türk Patent ve Marka Kurumu	Dış Paydaş	3	3	Orta öncelikli
Türkiye İş Kurumu	Dış Paydaş	3	3	Orta öncelikli
Türkiye Kömür İşletmeleri Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	3	3	Orta öncelikli

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı	Dış Paydaş	3	3	Orta öncelikli
Emniyet İl Müdürlükleri	Dış Paydaş	5	4	Düşük öncelikli
Halk Sağlığı Kurumu	Dış Paydaş	4	5	Düşük öncelikli
İcra İflas Müdürlükleri	Dış Paydaş	4	5	Düşük öncelikli
KOSGEB	Dış Paydaş	5	4	Düşük öncelikli
Kültür Turizm İl Müdürlükleri	Dış Paydaş	4	5	Düşük öncelikli
Mal Müdürlükleri	Dış Paydaş	5	4	Düşük öncelikli
Milli Eğitim Bakanlığı	Dış Paydaş	4	5	Düşük öncelikli
Nüfus ve Vatandaşlık İşleri	Dış Paydaş	4	5	Düşük öncelikli
Sağlık Bakanlığı	Dış Paydaş	5	4	Düşük öncelikli
Sermaye Piyasası Kurulu	Dış Paydaş	4	5	Düşük öncelikli
Kamu İhale Kurumu Başkanlığı	Dış Paydaş	4	4	Düşük öncelikli
Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı (TÜİK)	Dış Paydaş	4	4	Düşük öncelikli
Danıştay	Dış Paydaş	4	4	Düşük öncelikli
Bankalar	Dış Paydaş	4	5	Düşük öncelikli

NOT: Önem ve etki dereceleri "5"li ölçeğe göre belirlenmiş olup, 1: En önemli, 5: En az önemlidir.

Paydaşların önceliklendirilmesinden sonraki aşamada paydaşların kuruluşun ürün/hizmetleriyle ilişkisi ortaya konulmuş, diğer bir ifadeyle kuruluşun paydaşla kesişim konuları belirlenmiştir (Tablo 8).

Tablo 8: Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

	Üretim-Satış		Satış-Lojistik				Ar-Ge			Diğer							
	Rafine Bor Ürünleri	Diğerleri	Pazarlama	Satış Hizmetleri	Sevkiyat	Satış Sonrası	Yeni Ürün/ Kullanım Alanı Geliştirme	Proses İyileştirme	Analiz Hizmetleri	Arama-Sondaj Çalışmaları	İnsan Kaynakları Yönetimi	Ruhsat Hukuku İşlemleri	Yatırım Süreçleri	Satınalma Süreçleri	Finansman İşleri	İdari İşler	
Türkiye Varlık Fonu Yönetimi Anonim Şirketi																✓	
Strateji ve Bütçe Başkanlığı													✓			✓	✓
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hazine ve Maliye Bakanlığı											✓		✓	✓	✓	✓	✓
TÜBİTAK Başkanlığı							✓	✓	✓								
Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü										✓							
Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürlüğü										✓		✓	✓				
Ambalaj Tedarikçileri						✓											
Bor Ürünleri Kullanan Sektör Üreticileri	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								
Sayıştay Başkanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PTT						✓								✓			✓
TCDD Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü						✓							✓	✓			
TCDD Taşımacılık A.Ş. Genel Müdürlüğü						✓							✓	✓			
BOTAŞ Boru Hatları İle Petrol Taşıma A.Ş.	✓												✓	✓			
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	✓									✓		✓	✓				
Türk Standartları Enstitüsü Başkanlığı	✓				✓				✓								
Kütahya Valiliği												✓	✓	✓	✓	✓	✓

Eskişehir Valiliği												√	√	√	√	√
Balıkesir Valiliği												√	√	√	√	√
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	√							√	√	√				√		
Savunma Sanayi Başkanlığı													√			
Devlet Personel Başkanlığı										√						
Güney Marmara Kalkınma Ajansı								√	√				√			
Karayolları Genel Müdürlüğü					√					√		√	√	√		√
Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü										√			√			
Tarım ve Orman Bakanlığı										√		√	√			
TENMAK Türkiye Enerji, Nükleer ve Maden Araştırma Kurumu																√
Ticaret Bakanlığı	√												√			
TİM Türkiye İhracatçılar Meclisi			√	√												
Türk Akreditasyon Kurumu						√										√
Türk Patent ve Marka Kurumu						√		√	√	√						
Türkiye İş Kurumu											√					
Türkiye Kömür İşletmeleri Genel Müdürlüğü	√												√	√		
Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı								√	√		√					

Stratejik plan hazırlık çalışmaları kapsamında dış paydaş analizinin yapılacağı paydaşların belirlenmesinde paydaşların önceliklendirilmesinden sonra paydaşların kuruluş faaliyetlerine etki ve önemine ilişkin değerlendirme yapılmıştır (Tablo 9).

Tablo 9: Paydaş Etki/Önem Matrisi

<b>Etki Düzeyi</b> <b>Önem Düzeyi</b>	<b>Zayıf</b>	<b>Güçlü</b>
<b>Düşük</b>	<p>Türkiye İş Kurumu Sağlık Bakanlığı Sermaye Piyasası Kurulu Mal Müdürlükleri Kültür Turizm İl Müdürlükleri İcra İflas Müdürlükleri Emniyet İl Müdürlükleri Bankalar Nüfus ve Vatandaşlık İşleri KOSGEB Halk Sağlığı Kurumu Milli Eğitim Bakanlığı Güney Marmara Kalkınma Ajansı TÜİK</p>	<p>Savunma Sanayi Başkanlığı Balıkesir Valiliği Eskişehir Valiliği Kütahya Valiliği TİM Türkiye İhracatçılar Meclisi Karayolları Genel Müdürlüğü Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Türkiye Kömür İşletmeleri Genel Müdürlüğü Danıştay Türk Akreditasyon Kurumu Türk Patent ve Marka Kurumu</p>
<b>Yüksek</b>	<p>Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Ticaret Bakanlığı Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı Tarım ve Orman Bakanlığı TCDD Taşımacılık A.Ş. Genel Müdürlüğü İştirakler Devlet Personel Başkanlığı TCDD Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü TENMAK Türkiye Enerji, Nükleer ve Maden Araştırma Kurumu Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü Kamu İhale Kurumu Başkanlığı Ambalaj Tedarikçileri</p>	<p>Türkiye Varlık Fonu Yönetimi A.Ş. Hazine ve Maliye Bakanlığı Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Sayıştay Başkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı TÜBİTAK Üst ve Orta Düzey Yöneticiler PTT BOTAŞ Boru Hatları İle Petrol Taşıma A.Ş. Türk Standartları Enstitüsü Başkanlığı Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürlüğü İşletme Müdürlükleri Yönetim Kurulu Personel</p>



Yukarıdaki tablolardan çıkan sonuçlara göre iç paydaş ve dış paydaşlar belirlenmiş ve analizler yapılmıştır.

**İç Paydaş Analizi:** 2024-2028 dönemi Stratejik Plan Hazırlık Çalışması kapsamında Kuruluşumuz iç paydaş görüş ve değerlendirmelerinin alınması amacıyla teşekkül bünyesinde İç Paydaş Analizi uygulanmıştır. Katılımcılar tarafından kuruluşun orta vadede odaklanması gereken konular;

- Kuruluşun çalışanlarının görüş ve önerilerinin dikkate alınması,
- Kuruluşun çalışanlarına verdiği değer,
- Çalışanların birbirleriyle olan iletişim ve işbirliği,
- Görevde ilerleme olanakları

olarak belirlemiştir.

**Dış Paydaş Analizi:** 2024-2028 dönemi Stratejik Plan Hazırlık Çalışmalarında mevcut durumun belirlenmesine yönelik yapılan analizlerden bir olan Dış Paydaş Analizinde kuruluşu ve faaliyetlerini etkileyecek/etkileyen dış paydaşların görüş ve değerlendirmeleri alınarak analiz edilmiştir. Bu kapsamda;

Eti Maden'in güçlü ve köklü bir kuruluş olması, tecrübeli ve uzman kadrosuna sahip olması, Dünya bor lideri olması, işletmekte olduğu madenlerin uç ürünlerine yönelik çalışmaları, sürekli kendisini ve ürünlerini yenilemesi güçlü olduğu yanları görülürken, tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması, bor ürünleri kullanım alanlarının yeterli düzeyde geliştirilmemesi zayıf yönleri olarak görülmüştür.

Genel itibarıyla paydaşlarımız tarafından beklentiler;

- Paydaş işbirlikleri ve Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması,
- Pazardaki konumun güçlendirilmesi,
- Tanıtım faaliyetlerinin artırılması
- NTE ve bor ürün çeşitliliğinin artırılması için çalışmaların yapılması,
- Personel yetkinliğinin artırılması ve katma değerli ürün üretimine yönelik çalışmaların yapılması,

olarak belirlenmiştir.

**Müşteri Memnuniyet Analizi:** Kuruluşumuzun 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı hazırlık çalışmalarında kullanılan analizlerden biri de Dış Müşteri Memnuniyet Analizi olup bu analizde ölçümlenen konular; beklentileri karşılama, zamanlama, iletişim, saygınlık ve imaj, talepler ve şikayetler, davranış biçimidir. 2022 ve 2023 yıllarında yapılan analizlere göre sonuçlar Tablo 10'da verilmektedir. Buna göre; Kuruluşun ürün teslimatı ve müşteri taleplerine geri dönüş ile ilgili zamanlama konusu iyileştirilmesi gereken bir alan olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10: 2022 ve 2023 Yılları Yılı Dış Müşteri Memnuniyet Analiz Sonuçları

	Kriterler	2022 Yılı Memnuniyet (%)	2023 Yılı Memnuniyet (%)
Beklentileri Karşılama	Ürün Kalitesi Paketleme Sipariş ve Teslim Zamanı Arasında Geçen Süre Alınan Hizmet Kalitesinin Beklentileri Karşılama Derecesi Güvenirlilik	94	92
Zamanlama	Zamanında Teslimat Ürün ve Hizmet ile ilgili Taleplere Zamanında Geri Bildirim Verilme Düzeyi	86	86
İletişim	Ulaşılabilirlik Düzeyi Dinleme Tatmin Edici Cevap Verme ve Çözüm Üretme Düzeyi	92	98
Saygınlık ve İmaj	Eti Maden'in Saygınlığı Eti Maden'i Diğer Firmalara Tavsiye Düzeyi	97	96
Talepler ve Şikâyetler	Talep ve Şikâyetlere Yaklaşım Düzeyi Talep ve Şikâyetlere Zamanında Cevap Alabilme Düzeyi Talep ve Şikâyetlere Verilen Yanıtların Yeterlilik Düzeyi Teknik Bilgi Düzeyi	90	90
Davranış Biçimi	Nezaket Kurallarına Uygunluk Düzeyi Gizlilik Kurallarına Uygunluk Düzeyi Verilen Sözlerin Yerine Getirilme Düzeyi İşbirliği ve Dayanışmaya Açıklık Düzeyi Problemleri Önleyici Yaklaşım Sergileme Düzeyi	92	99
<b>Genel Memnuniyet</b>		<b>92,2</b>	<b>93,3</b>

## 2.7. KURULUŞ İÇİ ANALİZ

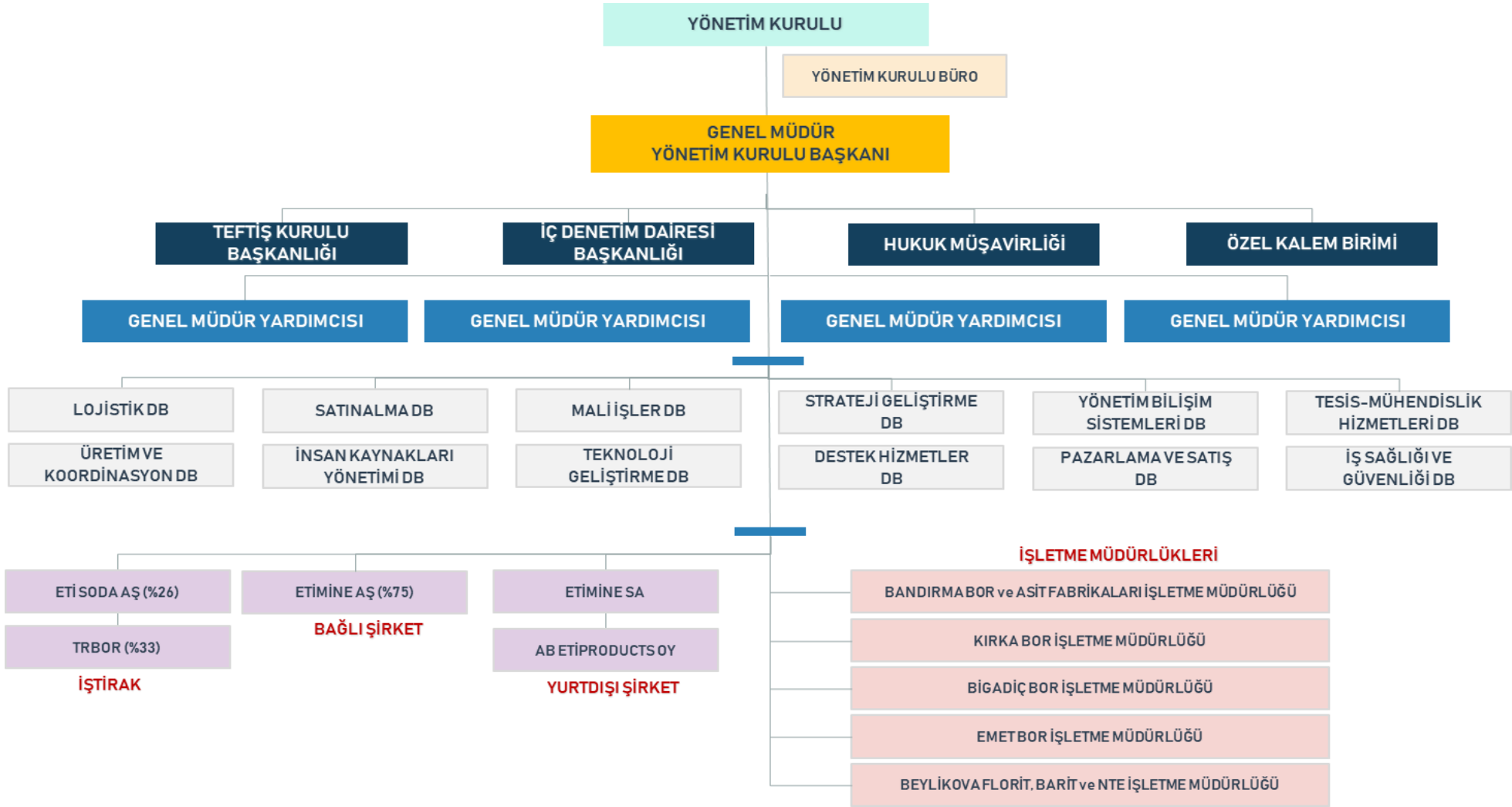
### 2.7.1. Teşkilat Yapısı

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın ilgili kuruluşu olan Eti Maden'in organizasyonu, 233 Sayılı KHK gereği Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlük şeklinde oluşturulmuştur. Yönetim Kurulu, kuruluşun en yüksek seviyede yetkili ve sorumlu karar organı olup Genel Müdürün başkanlığında bir başkan ve beş üyeden oluşmaktadır. Genel müdür yardımcıları, merkez ve taşra teşkilatındaki bağlı hizmet birimleri, yurt içi şirketler ve ve yurt dışı temsilcilikleri şeklinde yapılandırılan Genel Müdürlük ise yürütme görevini yerine getirmektedir.

Eti Maden'in 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.

Eti Maden'in yurt dışında pazarlama, satış ve lojistik faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere Lüksemburg ve Finlandiya'da 2 ana şirketi bulunmaktadır. Ayrıca, 2 adet yurt içi iştirak (Eti Soda A.Ş., TRBOR Bor Teknolojileri A.Ş.), 1 adet bağlı şirket (Etimine A.Ş.) olmak üzere yurt içinde 3 adet şirketi bulunmaktadır.

Eti Maden organizasyon şeması Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 5: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Organizasyon Şeması

Genel Müdürlüğümüzde yer alan ana hizmet birimleri, yardımcı hizmet birimleri, denetim ve danışma birimleri Şekil 6'da, işletme müdürlükleri ve yurt içi ve yurt dışı şirketleri ise Şekil 7'de gösterilmektedir.

## ANA HİZMET BİRİMLERİ

- Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı
- Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı
- Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
- Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

## DANIŞMA VE DENETİM BİRİMLERİ

- Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
- Hukuk Müşavirliği
- Teftiş Kurulu Başkanlığı
- İç Denetim Dairesi Başkanlığı

## YARDIMCI HİZMET BİRİMLERİ

- Lojistik Dairesi Başkanlığı
- İnsan Kaynakları Yönetimi Dairesi Başkanlığı
- Yönetim Bilişim Sistemleri Dairesi Başkanlığı
- Satınalma Dairesi Başkanlığı
- Mali İşler Dairesi Başkanlığı
- İş Sağlığı ve Güvenliği Dairesi Başkanlığı
- Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı

Şekil 6: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Yapısı

İŞLETME MÜDÜRLÜKLERİ	YURTDIŞI ŞİRKETLER	İŞTİRAKLER/BAĞLI ŞİRKET
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü</li><li>• Beylikova Florit, Barit ve Nadir Toprak Elementleri İşletme Müdürlüğü</li><li>• Bigadiç Bor İşletme Müdürlüğü</li><li>• Emet Bor İşletme Müdürlüğü</li><li>• Kırka Bor İşletme Müdürlüğü</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etimine SA<ul style="list-style-type: none"><li>• Etimine USA (ABD)</li><li>• Etimaden APAC (Hong Kong)</li><li>• Shanghai Etimaden (Çin)</li></ul></li><li>• AB Etiproducts OY</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eti Soda A.Ş. (İştirak)</li><li>• TRBOR Bor Teknolojileri A.Ş. (İştirak)</li><li>• Etimine A.Ş. (Bağlı Şirket)</li></ul>

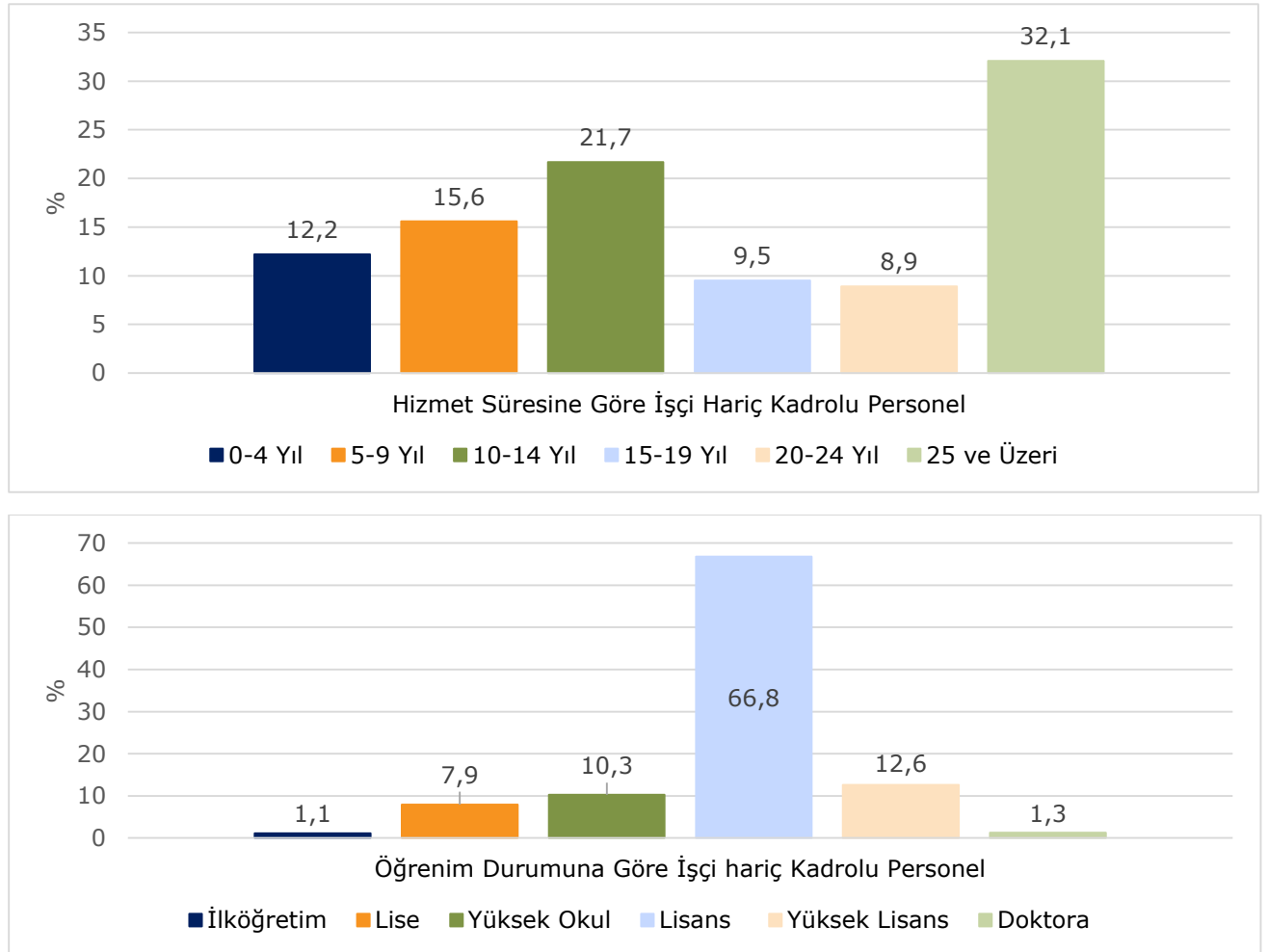
Şekil 7: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü İşletme Müdürlükleri, Yurt içi Şirketler ve Yurt dışı Şirketler

## 2.7.2. İnsan Kaynakları Analizi

Kuruluşumuz, yüksek çalışma motivasyonuna sahip, inovasyon odaklı, hizmete önem veren ve bütünsel iş planına uyum sağlayabilen bir insan kaynağı oluşturma vizyonuna uygun olarak insan kaynağı geliştirme ve organizasyonunu en verimli şekilde oluşturma çalışmaları yürütmektedir.

2023 yılı sonu itibarıyla 1.561 memur-sözleşmeli ve 2.646 işçi olmak üzere toplam 4.207 kadrolu personel bulunmaktadır. Alt işverenle birlikte 7.330 kişi istihdam edilmektedir. Kadrolu personelin %17'si Merkez teşkilatında, %83'ü İşletme Müdürlüklerinde istihdam edilmektedir. Eti Maden'de çalışan personelin %88'i erkek, %12'si kadındır.

İşçiler hariç kadrolu personelin hizmet süresi ve öğrenim durumlarına göre profili şekilde verilmektedir. Buna göre, istihdam edilen personelin %67'si lisans mezunu, %13'ü yüksek lisans ve doktora mezunudur (Şekil 8). İşçi hariç kadrolu personelin %9'u yabancı dil belgelidir.



Şekil 8: Hizmet Süresine ve Öğrenim Durumuna Göre İşçi Hariç Kadrolu Personel Profili

Sürdürülebilir başarının anahtarının motivasyonu yüksek çalışanlar olduğunun bilincinde olan Eti Maden; kişisel başarının kurumsal başarıya dönüştürülmesini desteklemekte ve kuruluş hedeflerinin gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların mesleki bilgi ve becerilerinin yanında kişisel yeteneklerin geliştirilmesine yönelik eğitimler de verilmektedir. 2023 yılında toplam 67 eğitim düzenlenmiş olup 3.519 memur-sözleşmeli ve 2.415 işçi, 141 stajyer olmak üzere toplam 6.075 personel/öğrenciye eğitim imkânı sağlanmıştır.

### **İş Analizi ve Performans Yönetim Sistemi Çalışması**

- **Pozisyona Dayalı Çalışma Sistemi**

Kuruluştaki benimsenen pozisyon esaslı çalışma sistemi kapsamında oluşturulan Pozisyon (Sorumluluk) Esaslı Görev Tanımları El Kitabında ve Pozisyon (Sorumluluk) İsim Listesinde organizasyon değişikliklerine bağlı olarak gerektiğinde güncelleme yapılmaktadır. Söz konusu sistem kapsamında kuruluş çapında unvan hiyerarşisi azaltılarak personelin uzmanlık alanlarının güçlendirilmesi, insan kapasitesinin iş gereklerine uygun yapılandırılması ve personelin görev yaptığı pozisyon için gereken yetkinliklerin belirlenerek ihtiyaçların karşılanması amaçlanmaktadır.

- **Hedef Bazlı Performans ve Yetkinlik Değerlendirme Sistemi**

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı bünyesinde “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik Taslağı” pilot uygulaması bağlı ve ilgili kuruluşları nezdinde yürütülmekte olup “Hedef Bazlı Performans ve Yetkinlik Değerlendirme Sistemi Projesi” kapsamında her yıl üst yöneticilerimiz (birim sorumlusu ve üstü yöneticiler) için hedefler oluşturularak yıl içerisinde ve sonunda performanslarının izlenmesi ve değerlendirme çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Ayrıca Teşekkül personelinin tamamı (Hukuk Müşaviri, Avukat ve işçi hariç) yetkinlik değerlendirme sistemine dahil edilmiştir. Yılsonunda belirlenen değerlendirme sonuçlarına göre bir sonraki dönem için ihtiyaçlar tespit edilerek iyileştirilmesi gereken alanlarda gerekli çalışmalar yapılmaktadır. 2022 yılında Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Hedef Bazlı Performans ve Yetkinlik Değerlendirme Sistemi kapsamında revizyon çalışmaları tamamlanarak söz konusu sistem 2023 yılında tekrar uygulamaya konulmuştur.

- **Etik Faaliyetleri**

25 Mayıs Etik Günü ve 25 Mayıs-01 Haziran Etik Haftası etkinlikleri kapsamında Teşekkül personeline "Etik İlkeler Eğitimi" verilmektedir. Yıl içerisinde düzenlenen toplantılarda alınan Etik Komisyon Kurulu Kararları ve yıllık faaliyet raporları Genel Müdürlüğümüz internet ([www.etimaden.gov.tr](http://www.etimaden.gov.tr)) ve intranet (etinet) sitesinde yayımlanmaktadır. Bu kapsamda, 2023 yılı Etik Faaliyet Raporu ve yıla ait Etik Faaliyetleri Genel Müdürlüğümüz internet ve intranet (etinet) sitesinde yer almaktadır.

#### **2.7.3. Fiziksel Kaynaklar Analizi**

Eti Maden'in bor sektöründe faaliyetleri için 33 adet üretim tesisi (1'i sülfürik asit üretim tesisi) ve 20 adet yardımcı tesis bulunmaktadır. Ayrıca, Kuruluşumuzun nadir toprak oksitleri konusunda faaliyetleri için Beylikova Florit, Barit ve Nadir Toprak Elementleri

İşletme Müdürlüğünde 1 adet pilot tesis mevcuttur. Kırka Bor İşletme Müdürlüğü'nde bulunan Teknoloji Geliştirme Merkezi'nde Lityum Karbonat Pilot Tesisi bulunmaktadır. Söz konusu İşletme Müdürlüklerinde bulunan tesislere ilişkin bilgiler Şekil 9'da verilmektedir.

#### **BANDIRMA BOR VE ASİT FABRİKALARI İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ**

- 1 adet öğütülmüş kolemanit tesisi
- 8 adet bor türevleri tesisi (1 adet borik asit, 1 adet sodyum perborat (boraks dekahidrat üretilmektedir), 1 adet boraks dekahidrat, 1 adet bor oksit, 2 adet zirai bor, 1 adet camsı bor oksit, 1 adet çinko borat)
- 1 adet sülfürik asit tesisi
- 1 adet demi ünitesi
- 2 adet enerji santrali (boraks 10,66 MW, sülfürik asit 11,5 MW)
- 4 adet buhar kazanı (boraks 2\*40 t/h + 1\*130 t/h, sülfürik asit 40 t/h)

#### **BEYLİKOVA FLORİT, BARİT VE NADİR TOPRAK ELEMENTLERİ İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ**

- 1 adet pilot tesis

#### **BİGADIÇ BOR İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ**

- 2 adet konsantratör tesisi
- 3 adet öğütülmüş kolemanit tesisi

#### **KIRKA BOR İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ**

- 11 adet Bor Türevleri Tesisi (5 adet boraks pentahidrat, 1 adet boraks dekahidrat, 1 adet kalsine tinkal, 3 adet susuz boraks, 1 adet borlu temizlik ürünü)
- 1 adet demi ünitesi
- 2 adet enerji santrali (26,94 MW)
- 4 adet buhar kazanı (160 t/h + 70 t/h + 50 t/h + 75 t/h)

#### **EMET BOR İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ**

- 2 adet konsantratör tesisi
- 2 adet öğütülmüş kolemanit tesisi
- 3 adet bor türevleri tesisi (2 adet borik asit, 1 adet çok amaçlı borik asit tesisi)
- 1 adet demi ünitesi
- 1 adet enerji santrali (11 MW),
- 4 adet buhar kazanı (3\*25 t/h + 1\*30 t/h)

#### **Şekil 9: Tesisler**

Eti Maden merkez teşkilatı ve işletme müdürlüklerine ait makina parkında ambulans, arazi taşıtı başta olmak üzere çeşitli makineler bulunmakta olup toplam adedi 226'dır. Ayrıca, Kuruluşun İşletme Müdürlüklerinde üretim faaliyetlerinin sürdürülebilir olmasını sağlamak üzere lojman ve misafirhane gibi sosyal donatıları bulunmaktadır.



#### 2.7.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Eti Maden bünyesinde 5 işletme müdürlüğü (Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü, Bigadiç Bor İşletme Müdürlüğü, Emet Bor İşletme Müdürlüğü, Kırka Bor İşletme Müdürlüğü ve Beylikova Florit, Barit ve Nadir Toprak Elementleri İşletme Müdürlüğü) bulunmaktadır.

İşletme müdürlüklerinde bulunan üretim tesislerindeki (kazan, türbin ve proses) kontrol merkezlerinde hammadde, ürün, buhar, su, hava, doğalgaz, atık vb. tüm girdi ve çıktılar lokal ve anlık olarak izlenmekte ve kontrol edilmektedir. Böylece, sorun anlarında en kısa sürede müdahale edilebilmektedir. Diğer yandan, üretim teknolojilerinde yenilikler takip edilerek proseslere uygun olanlar tesislere adapte edilmektedir.

Eti Maden bilişim altyapısına yönelik analiz ise aşağıda belirtilen başlıklar altında incelenmiştir.

**Donanım Altyapısı:** Kuruluşumuz sunucu sistemleri %100 sanal platformda yedekli olarak hizmet etmektedir. Tüm kullanıcılarımız için masaüstü bilgisayarlar bulunmakta, çıktı hizmeti ise merkezi yazıcılar ile sağlanmaktadır.

**Ağ Altyapısı:** Teşekkülü kapsayan ağ altyapımız MPLS VPN bulutu üzerinden haberleşmektedir. Kritik lokasyonlarımızda Radyo Link ve GSM yedekliliği bulunmaktadır. İnternet çıkışı merkezi ve tek bir yerden hizmet vermektedir. Üst yöneticilerimiz için Video Konferans sistemi bulunmaktadır. KamuNet altyapısı sağlanmıştır.

**Yazılım Altyapısı:** Kuruluşumuzda 2014-2018 yılları arasında dijital dönüşüm süreci yürütülerek, kurumsal iş süreçleri tek platform altında güncel teknolojileri içeren dijital ortama taşınmıştır. Oluşturulan sistemle üretim, kalite, lojistik, insan kaynakları, satış, lojistik, finans, stok, satınalma ve maliyet süreçleri entegre bir yapıda yürütülmektedir. Proje kapsamında Endüstri 4.0 içeren teknolojiler kullanılarak, ürünlerin birim ton bazında üretim noktasından limanlara teslimatına kadar olan tüm süreçler, RFID teknolojileri kullanan cihazlar ile yönetilmektedir. Önümüzdeki yıllarda IOT cihazlar ve dijital hayatın kaçınılmaz olması ile siber güvenlik riskleri de gündeme gelmektedir. Siber güvenlik konusunda kuruluş personelinin farkındalığının artırılması ihtiyacı bulunmaktadır.

**Yedekleme Altyapısı:** Kritik olarak tanımlanan sistemler belirlenen periyotlarda yedek alınan kaynaktan ayrı bir depolama sistemi üzerinde yedeklenmektedir.

**Güvenlik Altyapısı:** Kuruluşumuzda Ağ Erişim Denetimi Sistemi, Endpoint Güvenliği Sistemi, Radius Server Sistemi, Güvenlik Duvarı, Saldırı Tespit ve Önleme Sistemi, VPN Sistemi, Statik Kaynak Kod Analizi Sistemi, Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi bulunmaktadır.

**E-Devlet Altyapısı:** Kuruluşumuz laboratuvar analizleri başvuru sonuçları e-devlet üzerinden hizmet vermektedir. Kuruluşumuz dışından gelecek proje tekliflerinin ve değerlendirmelerinin elektronik ortam üzerinden yürütülmesi amacıyla Elektronik Proje Teklif Alma Sistemi (EPTAS) hizmet vermektedir.

**Entegrasyon Altyapısı:** Kurumsal kaynak programı ve diğer yazılımlar üzerinden Finans, Gümrükleme, SGK vb. entegrasyonlar bulunmaktadır.

Eti Maden tarafından sunulan hizmetlerin daha etkin ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi, çağın gerektirdiği teknolojik altyapının yakalanması amacıyla bilgi teknolojilerine ilişkin gerekli altyapı, sistem ve benzeri dönüşümler yakından takip edilmekte, uygulanmakta ve sürekli iyileştirilmektedir.

#### 2.7.5. Entegre Yönetim Sistemi

Kuruluşumuz,

- TS ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi
- TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi
- TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi
- TS EN ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi Belgesi
- TS EN ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi
- TS EN ISO/IEC 17025 Deney ve Kalibrasyon Laboratuvarlarının Yetkinliği İçin Genel Gereklilikler

sertifikalarına sahip olup her yıl denetleyici kuruluş tarafından sertifikalara uyumluluk kontrol edilmektedir.

#### 2.7.6. İç Kontrol Sisteminin Analizi

Kuruluşumuzda İç Kontrol Sisteminin temel yapıtaşı olan stratejik yönetim, kurumsal risk yönetimi ve süreç yönetimi çalışmalarının yanı sıra Kurumsal Kaynak Yönetim Sistemine geçişle birlikte kapsamlı bir bilgi ve iletişim altyapısı oluşturulmuştur.

Ayrıca, İç Kontrol Sisteminin kurulmasına yönelik referans olması amacıyla COSO modeli temel alınarak İç Kontrol Uyum Eylem Planı hazırlanmış ve söz konusu planın izleme çalışmaları gerçekleştirilmiştir. 2024 yılında Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlük ve İşletme Müdürlüklerinde bir iç kontrol sistemi oluşturulup sistemin güncel tutulması ve bir yazılım uygulamasıyla sistematik bir izleme ortamı sağlanması amaçlanmaktadır.

#### 2.7.7. Kurum Kültürü Analizi

Kuruluş çalışanlarının fikir ve önerilerini stratejik kararlara katma ve üretilen değeri maksimize etmek amacıyla Çalışan Memnuniyeti ve Kurum Kültürü Algı Anket Çalışması, «Eti Madenliyim Anketi» kapsamında gerçekleştirilerek çalışanların; motivasyon, bağlılık, memnuniyet, işinden duyduğu tatmin seviyesi, çalışma koşulları, yönetim tarzı konularındaki görüşleri belirlenmeye; Kurulustaki uygulamaların etkinliği, bilinirliği, anlaşılabilirliği tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan Kurum Kültürü Algı Anketinde, toplam çalışanların %60'ının görüş, öneri ve değerlendirmeleri dikkate alınmış olup analiz sonuçları Tablo 11'de verilmektedir.

Tablo 11: Kurum Kültürü Analizi

<b>Katılım</b>	Çalışanların %58'i yönetime katılımının teşvik edildiğini, %40'ı ise karar süreçlerinin hızlı ve etkin bir şekilde işlediğini ifade etmiştir.
<b>İşbirliği</b>	Çalışanların %32'si kurumda işbirliği ve ekip çalışmasına önem verildiği yönünde geri bildirimde bulunmuştur. Çalışanlar görev yaptığı bölümdeki dayanışmayı %61 oranında, kuruluş genelindeki dayanışmayı %35 oranında olumlu olarak değerlendirmiştir. Çalışanların %39'u kendilerini aileden bir parça gibi hissettiklerini belirtmiştir. Ancak, birim bazında söz konusu oranın yükseldiği görülmüştür.
<b>Bilginin Yayılımı</b>	Kuruluşta bilgi akışı ve iletişimin; birimler arası %44, kişiler arası %43 yeterli olduğu yönünde geri bildirim alınmıştır. Çalışanların %62'si işini yapabilmek için gerekli olan bilgiye nasıl ulaşacağını bildiğini, %56'sı işini yapabilmek için ihtiyacı olan bütün bilgilere zamanında ve kolayca erişebildiğini, %36'sı kuruluşta yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı ve açık bir iletişim olmadığını, %35'i kuruluş genelindeki gelişmeler hakkında düzenli olarak bilgilendirilmediğini belirtmiştir.
<b>Öğrenme</b>	Çalışanların %43'ü sürekli gelişim ve eğitime kuruluş genelinde önem verildiğini ifade etmiştir.
<b>Kurum İçi İletişim</b>	Çalışanların %36'sı yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimin açık ve etkileşim sağlayan bir iletişim olmadığı yönünde geri bildirimde bulunmuştur.
<b>Paydaşlarla İlişkiler</b>	Çalışanların %78'i kuruluşun müşteri memnuniyetine önem verdiğini belirtilmiştir. Bu oran oldukça yüksek bir oran olup tüm kurum genelinde bu yaklaşımın benimsendiği görülmektedir.
<b>Değişime Açıklık</b>	Çalışanların; %72'si ilgili yöneticilerin kuruluş amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan çalışmalar gerçekleştirdiğini, %63'ü ilgili yöneticilerin kuruluş hedefleri konusunda çalışanları ilgilendirdiğini ifade etmiştir. Çalışanlarının görev ve sorumluluklarını bildikleri ve yaptıkları işlerin özellikle kurumun strateji ve hedeflerine ulaşmada önemli olduğu yönünde geri bildirimde buldukları görülmektedir.
<b>Stratejik Yönetim</b>	Çalışanların; %72'si ilgili yöneticilerin kuruluş amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan çalışmalar gerçekleştirdiğini, %63'ü ilgili yöneticilerin kuruluş hedefleri konusunda çalışanları bilgilendirdiğini ifade etmiştir. Ayrıca, kuruluş strateji ve hedeflerini bildiğini ve çalışmalarında dikkate aldığını, strateji ve hedeflerin çalışanlarla paylaşıldığı ve ölçülebilir hedeflere dönüştürüldüğünü ifade etmiştir.
<b>Ödül ve Ceza Sistemi</b>	Katılımcılığı teşvik edecek, adil ve tarafsız takdir ve ödül sistemlerinin kurulması ihtiyacı bulunmaktadır.

Kuruluş; güven ve saygıya dayalı, insani unsurları içinde yaşatan, sıkı diyalog ve işbirliği içinde olan, çalışanlarına aidiyet hissettiren ve bağlılık sağlayan bir kurum kültürü yapısını oluşturmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda; kısa ve orta vadede kuruluş içi iletişim faaliyetlerinin güçlendirilmesine, çalışanların katılımının ve işbirliğinin arttırılmasına, güven ortamının kurulmasına yönelik çalışmalara odaklanılacaktır.

## 2.8. FİNANSAL ANALİZ

Kuruluşumuz, muhasebe işlemlerini Vergi Usul Kanunu hükümleri kapsamında Maliye Bakanlığı tarafından belirlenmiş 1 Sıra No.lu “Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği” ve bu tebliğe ek olarak yayımlanan tebliğler ve ekleri doğrultusunda yürütmektedir. Ayrıca, Kuruluş yatırım program ödenekleri ve işletme bütçesi, her hesap dönemi için, yıllık genel yatırım ve finansman programındaki hedefler esas alınarak hazırlanmaktadır.

Türk Ticaret Kanunu’nun (TTK) 397’nci maddesine dayanılarak çıkarılan 2012/4213 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile bağımsız denetime tabi olacak şirket ve kuruluşlar belirlenmiştir. Bu çerçevede kararnamede belirli şartları haiz Kuruluşumuz 2015 yılından itibaren bağımsız denetim kapsamına alınmıştır. Söz konusu yıldan itibaren her yıl Kuruluşun bağımsız denetimi gerçekleştirilmekte ve raporlanmaktadır.

Kuruluşun finansal analizine ilişkin 31.12.2023 tarihi itibarıyla veriler Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12: Finansal Analiz Verileri

	2019	2020	2021	2022	2023	Değerlendirme
<b>Cari Oran</b>	2,59	6,38	6,39	4,44	5,46	Genel Kural olarak cari oranın 2 olması yeterli görülmele beraber, kısa vadeli borçları ödeme durumunun güçlü olduğu görülmektedir.
<b>Likidite Oran</b>	1,81	4,13	4,73	3,66	4,31	Genel Kural olarak likidite oranının 1 olması yeterli görülmele olup-2019 yılında diğer yıllara kıyasla bir miktar zayıflamış olmakla birlikte kısa vadeli borçları ödeme durumunun güçlü olduğu görülmektedir.
<b>Kaldıraç Oranı</b>	0,25	0,10	0,14	0,21	0,19	Bu oran varlıkların yüzde kaçının yabancı kaynaklarla finanse edildiğini gösteren orandır. Söz konusu oranın 2023 yılında 2022 yılına göre düşüş göstermesinin sebebi, mevzuat gereği enflasyon muhasebesinin uygulanmasıdır.
<b>Varlık Devir Hızı</b>	0,74	0,69	1,00	1,27	1,04	Şirketlerin sahip olduğu aktiflere karşı ne kadarlık satış yaptığını gösteren bir orandır. Ancak, bu oran sektörden sektöre veya rakiplere göre değişiklik gösterebilir. Söz konusu oranın 2023 yılında 2022 yılına göre düşüş göstermesinin sebebi, mevzuat gereği enflasyon muhasebesinin uygulanmasıdır.
<b>Stok Devir Hızı</b>	3,79	4,04	8,4	16,2	5,66	Rasyonun 2023 yılında 2022 yılına göre düşüş göstermesinde stok yenilenme hızının düşmesinin etkili olduğu görülmektedir.
<b>Alacak Devir Hızı</b>	3,1	3,6	6,8	8,3	5,8	Alacakların bir mali dönem içerisinde kaç defa tahsil edilme kabiliyetini gösterir. Rasyonun 2023 yılında düşmesinin nedeni; alacakların vadesinin uzamasıdır.

	2019	2020	2021	2022	2023	Değerlendirme
<b>Alacakların Ortalama Tahsil Süresi</b>	117,11	85,98	64,60	59,28	71,40	Alacakların ortalama tahsil süresi düştüğü görülmektedir.
<b>Net Kar Marjı</b>	48,1	44,5	44,9	41,4	55,34	Net Kar Marjı oranının yüksek olması Kuruluşun verimli ve karlı olduğunu göstermektedir.
<b>Varlık Karlılığı</b>	35,79	30,81	44,92	52,38	30,84	Kuruluşun varlıklarının kar yaratmada ne kadar etkin olduğunu göstermektedir. Söz konusu katsayı ne kadar büyükse Kuruluşun varlıklarını kar yaratmada ne kadar başarılı kullandığını göstermektedir. Söz konusu oranın 2023 yılında 2022 yılına göre düşüş göstermesinin sebebi, mevzuat gereği enflasyon muhasebesinin uygulanmasıdır.
<b>Özsermaye Karlılığı</b>	47,82	34,26	52,1	65,90	34,40	Kuruluşun özsermayesinin net kara oranını gösteren bu rasyonun yüksek olması beklenmektedir. Söz konusu oranın 2023 yılında 2022 yılına göre düşüş göstermesinin sebebi, mevzuat gereği enflasyon muhasebesinin uygulanmasıdır.
<b>Faaliyet Gelirleri/Faaliyet Giderleri (Net Satışlar/ STMM+Faaliyet Giderleri)</b>	2,18	2,04	2,11	1,98	2,64	

## 2.9. SEKTÖREL ANALİZ

### 2.9.1. Sektörel Eğilim Analizi

Kuruluşun dış ortamını değerlendirmekte kullanılan PESTLE analizi; siyasi ve çevresel faktörleri ifade etmektedir. Kuruluşumuzda yapılan PESTLE analiz sonuçları Tablo 13'te verilmektedir.

Tablo 13: PESTLE Analizi Sonuçları

Etkenler	Tespitler	Fırsatlar	Tehditler	Ne Yapılmalı?
Politik	Ulusal ve uluslararası gümrük mevzuatındaki olumsuz değişiklikler (vergi oranlarındaki artışlar, anti-damping ve diğer kısıtlamalar)		X	Olumsuzluğa neden olan ulusal mevzuatın değiştirilmesine yönelik girişimlerde bulunulması, ülkelerle ikili vergi indirimi anlaşmaları yapılması yönünde hazırlıklı olunması
	Dünya genelinde ve Ülkemize komşu devletlerdeki siyasi istikrarsızlık, savaş ve terör tehdidi		X	Faaliyetler (lojistik, tedarik, pazarlama-satış vb.) ile ilgili farklı senaryolara uygun planlamalar yapılması
	Kuruluş faaliyetlerini kısıtlayan, zorlaştıran genel mevzuat ve düzenlemeler		X	Hak verdiğimiz düzenlemelere uyum, haksız olduğunu düşündüklerimiz ile ilgili olarak da Bakanlığımız yardımıyla hukuki yol arama çalışmaları yapılması
	Dünya genelinde yaşanan salgın hastalık tehdidi		X	Muhtemel salgın hastalık durumlarında yapılacak uygulama ve faaliyetlerimize yönelik acil durum planları oluşturulması
Ekonomik	Ülkedeki ekonomik istikrarı etkileyen makroekonomik gelişmeler (faiz, döviz, enflasyon ve düşük talep gibi)		X	
	Çin ile Güney Amerika ülkeleri arasında olan anlaşmalardan dolayı Çin'in söz konusu ülkelere göre ürünlerimize yüksek gümrük vergisi uygulaması		X	

	Kuruluş müşterilerinin sayısının ve kapasitelerinin artması	X		Üretim kapasitesinin artırılması ve ürün çeşitliliğinin sağlanması
	Kuruluştan yüksek miktarda ürün alan müşterilerin bulunduğu ülkelerde (Çin, Hindistan vb.) yaşanabilecek ekonomik krizler		X	Alternatif pazar çalışmaları oluşturulması
	Üretim süreçlerinde kullanılan ithal girdi malzemelerindeki fiyat artışı (Doğal gaz, çeşitli kimyasallar vb.)		X	Yenilenebilir enerji kaynakları yatırımları yapılması, enerji verimliliği çalışmaları yapılması
	İç pazarda bor ürünleri kullanım alanlarına yönelik gelişmeler	X		İlgili sektörle birlikte Ar-Ge ve uygulama çalışmaları yapılması
	Bor ürünlerinin ikamesinin yüksek olması		X	Yeni kullanım alanları oluşturulması
	Dünya genelinde yaşanan enflasyon ortamının kalıcı hale gelmesi riski		X	-
Sosyokültürel	Kamuoyunda kuruluş süreç ve faaliyetleri hakkında gerçeği yansıtmayan bilgiler		X	Tanıtım faaliyetleri yapılması
	Çevre bilincinin artması		X	Çevre dostu/çevreye duyarlı faaliyetlerin yapılması
Teknolojik	Üretim proseslerinde uygulanan teknolojik gelişmelerin ürün kalitesini artırması ve/veya üretim maliyetlerini düşürmesi	X		Yatırım/uygulama çalışmalarında fayda/maliyet analizleri yapılarak yeni teknolojilerin uygulamasının yapılması
	Kuruluş tarafından yapılan yerleştirme uygulamalarının, maliyetleri ve tedarik süresini azaltması	X		Yerli uygulamaların tercih edilmesi
	Bor ürünlerine yönelik yeni kullanım alanların ortaya çıkması	X		Alanlara yönelik yeni ürünlerin üretilmesi, mevcut/yeni ürün pazarlanması yapılması
	Atıkların değerlendirilmesine yönelik teknolojik gelişmeler	X		Atıkların geri kazanımına yönelik projeler geliştirilmesi
	İleri teknoloji ürünlerin üretilmesi çalışmalarında (teknoloji transferi, uzman firma bulunamaması gibi) kısıtlayan mevzuatın varlığı			X



	Maden sahalarındaki bor haricindeki olası diğer madenlerin ekonomiye kazandırılmasına yönelik teknolojik gelişmeler	X		Arama/üretim çalışmalarının yapılması
	Yenilenebilir enerji kaynaklarına olan talebin artması	X		Yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelik projeler geliştirilmesi
Yasal	REACH tüzüğü'nün kapsamının genişletilmesi		X	Mevcut/oluşabilecek düzenlemelere karşı eylem planları oluşturulması
	Çevre mevzuatı kapsamındaki (kapatma planları vb.) yaptırımlar		X	Çevreye duyarlı projelerin yürütülmesi
	Personelde ücret politikası kaynaklı ortaya çıkabilecek motivasyon kaybı		X	Alternatifler üzerinde çalışmalar yapılması
Çevresel	Bor ürünlerinin limit dışında kullanıldığı durumda ekolojik sistem üzerinde olumsuz etkilerinin ortaya çıkma ihtimali		X	Etüt çalışmalarının yapılması
	Madencilik, kimya proseslerinin çevreye olumsuz etkilerinin ortaya çıkma ihtimali		X	Çevreye duyarlı projelerin yürütülmesi
	Faaliyet alanları ile ilgili olarak alınması gerekli yasal izinlere dair çevre mevzuatında/bürokrasisinde yaşanan yavaşlıklar		X	

### 2.9.2. Sektörel Yapı Analizi

#### Dünya Bor Sektörü

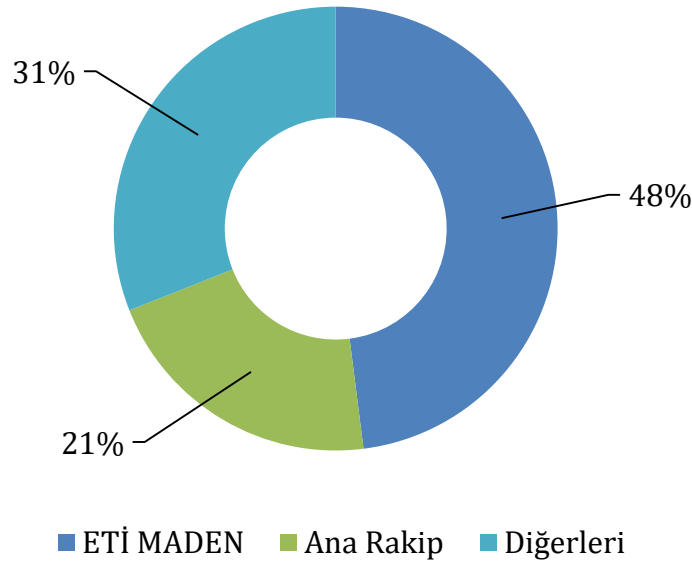
Çeşitli sanayi kollarında girdi olarak kullanılan ve endüstriyel bir mineral olan bor, özellikle imalat sanayinin ve ileri teknolojik malzemelerin gelişmesinde büyük öneme sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, bor ürünleri sanayinin tuzu olarak nitelendirilebilmekle birlikte bor ürünleri tüketim alanlarının hiçbirinde ana bileşen değildir. Yani bor ürünleri tüketiciye ulaşan ve raflarda yer alacak bir ürün olmayıp pek çok sektörün girdisidir ve girdiği sektörlerde %0,1-20 oranında kullanılabilir. Bor ürünleri; cam, seramik, tarım, deterjan ve temizlik sektörleri başta olmak üzere endüstrinin birçok alanında kullanılmaktadır. Sektör bazında; cam sektörü (cam elyafı, cam yünü ve borosilikat camlar) bor ürünlerinin en fazla tüketildiği sektördür.

Bor pazarı, kendine has dinamikleri olan pek çok değişkeni içinde barındıran bir pazardır. Piyasada çok sayıda bor üreticisi bulunması nedeniyle bor piyasası rekabetin oldukça

yoğun olduğu bir pazardır. Bor arz-talebi; sürekli olarak ikame ürün ve borsuz üretim teknolojileri rekabeti ve tehdidi altındadır.

Dünya toplam bor rezervi 4,5 milyar ton olup rezerv bakımından önemli ülkeler; Türkiye, ABD, Rusya, Şili ve Arjantin'dir. Dünya bor rezervi ve bugünkü tüketim değerleri dikkate alındığında dünyada yaklaşık 1.000 yıl yetecek bor rezervi bulunmaktadır.

2023 yılı dünya bor üretim kapasitesinin 5,7 milyon ton olduğu ve ülke bazında Eti Maden'in (Türkiye) %48 payla ilk sırada, ana rakibin (ABD) %21 payla ve diğerlerinin de %31 payla takip ettiği öngörülmektedir (Şekil 10).



Şekil 10: Dünya Bor Üretimini Üreticilere Göre Dağılımı

2023 yılı dünya bor pazarında toplam tüketimin yaklaşık 3 milyon ton civarında gerçekleştiği tahmin edilmektedir.

**Sektörel bazda** bor tüketimi açısından %50 payla cam sektörü (borosilikat camlar, cam yünü, cam elyafı, TFT-LCD) en yüksek miktarda bor tüketilen sektör olma özelliğini sürdürmüştür. Cam sektörünü %16 payla tarım, %13 payla seramik-frit ve %2 payla deterjan-temizlik sektörü takip etmektedir.

**Bölgesel bazda** ise bor tüketiminin en yoğun olduğu bölge %55 payla Asya Pasifik olup özellikle Çin'in bor talebi önemli yer tutmaktadır. Asya'yı sırasıyla %25,5 payla Amerika (Kuzey Amerika %16,5 ve Güney ve Orta Amerika %9), %18 payla Avrupa, %1 payla Afrika ve %0,5 payla Ortadoğu takip etmektedir.

2023 yılında bor sektöründeki talebin yaklaşık %60'ı Türkiye ve %25'i ABD tarafından karşılanırken; Rusya, Çin, Şili ve Arjantin gibi ülkeler de bor pazarından pay almıştır. Böylece, Eti Maden (Türkiye) 2023 yılında da dünya bor sektöründeki liderliğini korumuştur.

Diğer yandan, Dünyada kimyasal maddelere ilişkin 2 ana mevzuat bulunmaktadır:

- GHS (Globally Harmonised System-Küresel Uyumlaştırma Sistemi)
- REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals-Kimyasalların Kaydı Değerlendirilmesi, İzni ve Kısıtlanması).

Ayrıca çeşitli ülkelerin de (Türkiye, Güney Kore, Tayvan, Çin) REACH-benzeri Kimyasal Maddeler Mevzuatı mevcut olup Tayland, Malezya, Japonya, Singapur, Vietnam, Yeni Zelanda, Avustralya, Endonezya, Filipinler, Hindistan ve Rusya gibi ülkelerde REACH-benzeri mevzuat çalışmaları devam etmektedir.

Söz konusu mevzuat düzenlemeleri bor ürünlerinin ticaretinde yeni uygulamalar getirmektedir.

Bu durum, bor ürünlerinin ticaretinde orta ve uzun vadede risk yaratacak konular oluşturabilecektir.

### **Türkiye’de Bor Sektörü**

Türkiye, dünya bor rezervinin %73’üne sahip olup yüksek tenörlü madenleri ve yüksek üretim kapasitesinin yanı sıra kalite ve ürün çeşitliliği açısından da pazarda rekabet edebilecek durumdadır.

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

Türkiye’de rezerv açısından en çok bulunan bor mineralleri tinkal, kolemanit ve probertittir. Türkiye’de tinkal yatakları Kırka’da, kolemanit yatakları ise Emet, Bigadiç ve Kestelek’te, probertit ise sadece Emet bölgesinde bulunmaktadır. Bunlara ilaveten, Bigadiç’te üleksit rezervi mevcut olup Kestelek’te ise kolemanit yanında zaman zaman üleksit yan ürün olarak elde edilmektedir.

Eti Maden’in bor ürünleri portföyü bütün temel rafine bor ürünlerini kapsamakta olup hiçbir şekilde işlenmeden, katma değer eklenmeden bor ürünleri ihracatı yapılmamaktadır.

Uluslararası pazarda üretilen ve satışı yapılan bütün temel bor ürünleri Eti Maden tarafından üretilmektedir. Müşteri ihtiyaçlarına göre şekillendirilen Eti Maden ürün portföyünde pek çok farklı bor ürünü bulunmaktadır. 2023 yılı rafine bor ürün üretim kapasitesi 2,75 milyon ton olup yaklaşık 1,92 milyon ton rafine bor ürün üretimi gerçekleştirilmiştir.

Bor sektörünün yapı analizine ilişkin özeti Tablo 14’te verilmektedir.

Tablo 14: Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Kamu Sermayeli İşletmeye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
<b>Pazarın Durumu</b>	Oligopol yapı		*	
	Fiyatlandırmanın borsaya tabi olmaması		*	
	Siyasi riskler (ülkeler arası ikili ilişkiler, izinler, kotalar)		*	
	Bor ürünleri tüketim alanlarının geliştirilebilir olması	*		Tüketimi arttıracak faaliyetleri yapılması
	Artan çevre bilinci ve enerji politikaları	*		
	Tarımda gübreleme bilinci/ihtiyacının artması	*		
	Yurt içi bor ürünleri talebinin az olması	*		*Bor tüketen sektörlerin (cam, seramik vb.) ülkemizde üretim kapasitelerinin arttırılmasına yönelik Kamu mekanizması tarafından tedbirlerin alınması, *Piyasaya yönelik pazarlama ve satış faaliyetlerinin yapılması
	Sektörel ve bölgesel yoğunlaşma		*	
	Mevzuat/yasal riskler		*	
	Türkiye'nin ihracatı içerisinde sektörün kayda değer bir yeri olması	*		Borun kullanım alanlarının artırılması
<b>Rekabet Durumu</b>	Yüksek İkame		*	
	2 Ana Üretici	*		
	Dünya Bor Üretim Kapasitesinin yaklaşık %50'sine sahip olunması	*		Üretim gücünün korunarak pazar şartlarına göre kapasite planlaması yapılması
	Dünya Bor Rezervinin %73'üne sahip olunması	*		Rezervde sürdürülebilirliğe yönelik arama ve sondaj çalışmaları yapılması
Pazarın %50'sinden fazlasına sahip olunması	*		Pazar payının korunarak artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması	
<b>Paydaşlar</b>	Ürünün spekt değerlerinin değişkenlik göstermemesi		*	Ürün kalitesinde standardın yakalanması
	Yeni ürünün müşterilerin prosesinde uygulanmasında ve kabul görmesinde yaşanan zorluk		*	Sanayi ve Kuruluş işbirliğinde projeler yürütülmesi

## 2.10. GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLER, FIRSATLAR VE TEHDİTLER ANALİZİ (GFZT)

GZFT; kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ile iç analizinin; fırsatlar ve tehditlerin tanımlanması ile de dış analizinin gerçekleştirildiği analizdir. Kuruluşun GZFT analiz sonuçları Tablo 15'te verilmektedir.

Tablo 15: GZFT Analizi

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dünya bor lideri olması</li><li>2. Madencilik, Kimya ve Metalürji alanında ihtisas sahibi devlet kuruluşu olması</li><li>3. Pazarlama ve dağıtım kanallarının güçlü olması</li><li>4. Güçlü finansal yapıya sahip olması</li><li>5. Bor pazarındaki değişimlere hızla cevap verebilmesi</li><li>6. Deneyim ve bilgi birikimine sahip çalışanların varlığı</li><li>7. Teknoloji ve yeni ürün üretmeye yönelik araştırma geliştirme altyapısının güçlü olması</li><li>8. Bilgi teknolojilerinin etkin olarak kullanılması</li><li>9. Elektrik enerjisi ihtiyacının büyük bir kısmının prosesler içinde üretilmesi</li><li>10. Proses ihtiyaçlarını büyük oranda yerli kaynaklardan karşılaması</li><li>11. Geniş ürün portföyüne sahip olması</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kuruluşun stratejik yönünün bilinirliğinin istenilen düzeyde olmaması</li><li>2. Üretim, satış ve yatırım planlamalarının uzun vadede çeşitli etkiler sebebiyle etkin uygulanamaması</li><li>3. Üretim kaynaklı artıkların yeterli oranda değerlendirilememesi</li><li>4. Kurum kültürünün veya hafızasının yeterli düzeyde oluşturulamaması</li><li>5. İşgücü potansiyeli ve yetkinliklerin iş süreçlerinde istenilen etkinlik düzeyinde kullanılamaması</li><li>6. Sektör/bölge uzmanlığının yeteri kadar geliştirilememesi</li><li>7. Kuruluş içi iletişimin yeterli düzeyde olmaması</li></ol>
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bor kaynaklarının nicelik, nitelik ve çeşitlilik bakımından zengin olması</li><li>2. Dünya konjonktüründeki değişikliklere bağlı olarak bor ürünleri kullanım alanlarının ve miktarının artma eğilimi göstermesi</li><li>3. Üretim tesislerine yakın limanların varlığı</li><li>4. Uhdemizde bulunan sahalarda bor haricinde başka madenlerin varlığı</li><li>5. Yenilenebilir Enerji Kaynakları ve Çevre bilincinin artması</li><li>6. Türkiye'nin ihracatı içerisinde sektörün kayda değer bir yeri olması</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dünya genelinde yaşanabilecek olumsuz gelişmeler</li><li>2. Bor ürünlerini ikame edebilecek ürünlerin varlığı ve geliştirilme ihtimali</li><li>3. Uygulamada yaşanan mevzuatın etkileri</li><li>4. Enerji üretiminde kullanılan doğalgaz temininde yurt dışına bağımlılık</li><li>5. Personelde ücret politikası kaynaklı ortaya çıkabilecek motivasyon kaybı</li><li>6. Kuruluş aleyhine meydana gelebilecek mevzuat değişiklikleri</li></ol>

Kuruluşun geleceğinin planlanabilmesi için saptanan güçlü yönlerine, zayıf yönlerine, fırsatlarına ve tehditlerine ilişkin etkileşimler değerlendirilerek strateji geliştirme sürecinde yol gösterecek stratejiler belirlenmiştir (Tablo 16). Böylece güçlü yönlere ve fırsatlara odaklanılarak sahip olunan gücün kullanılması, zayıf yönlerin ve tehditlerin şiddetinin azaltılması hedeflenmiştir.

Tablo 16: GZFT Stratejileri

	<b>FIRSATLAR</b>	<b>TEHDİTLER</b>
<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuruluş tecrübesi ile sahip olunan bor dışı kaynakların ekonomiye kazandırılmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir.</li> <li>• Yeşil enerji ve çevre odaklı faaliyetler gerçekleştirilecektir.</li> <li>• Üretim ve ürün gücü ile bor ürünleri satışları arttırılacaktır.</li> <li>• Lojistik süreçleri güçlendirilecektir.</li> <li>• Personelin sektör/bölge uzmanlığının artırılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değişimlere uyum sağlayarak pazardaki konum güçlendirilecektir</li> <li>• Ar-Ge çalışmaları ulusal/uluslararası düzeyde paydaşlara sunulacaktır.</li> <li>• Bilgi teknolojileri uygulamaları ve siber güvenlik çalışmaları arttırılacaktır.</li> <li>• Lider konumuyla mevzuat değişikliğine adapte olabilmek için kurumsal yönetim süreçlerine odaklanılacaktır.</li> </ul>
<b>ZAYIF YÖNLER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnovasyon ve Ar-Ge çalışmalarına odaklanılacaktır.</li> <li>• Kuruluş ve faaliyetlerine ilişkin tanıtım faaliyetleri yürütülecektir.</li> </ul>	

## 2.11. TESPİTLER VE SORUN ALANLARININ BELİRLENMESİ

Kuruluşun 2024-2028 dönemi Stratejik Plan hazırlık çalışmalarında yapılan durum analizi kapsamında belirlenen tespitler ve ihtiyaçlar Tablo 17'de verilmektedir.

Tablo 17: Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
<b>2019-2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi</b>	Stratejik planın gerçekleşmesinin %50 mertebesinde olması ayrıca hedeflerin %26,4 oranında iyileştirme gereksinimi olması	Hedeflerin gözden geçirilmesi ve yenilenmesi, Performans göstergelerinin daha ulaşılabilir verilere sahip olması
<b>Mevzuat Analizi</b>	Kuruluş bor ve bor dışı (nadir toprak, lityum karbonat) alanlarda faaliyetlerini yürütürken, birçok ana mevzuata tabi olup özellikle Kamulaştırma Kanunu, Çevre Kanunu, Kamu İhale Kanunu, 233 sayılı KHK, 399 sayılı KHK gibi mevzuatta sorunlar yaşanması	Birincil mevzuatta düzenleme yapılması
<b>Üst Politika Belgeleri Analizi</b>	Kuruluşun faaliyetlerini destekleyici düzenlemeler bulunmakla birlikte sürdürülebilir kalkınma ilkeleri çerçevesinde çevre, İSG, enerji verimliliği, yenilenebilir enerji, dijital dönüşüm uygulamalarına önem verilmesi, Katma değeri yüksek ürün yatırımlarına öncelik verilmesi, Önceliklendirme çerçevesinde ekonomik potansiyeli yüksek, stratejik ve kritik madenlerin belirlenmesi ve üretimine yoğunlaşılması	Önceliklendirme çerçevesinde ekonomik potansiyeli yüksek, stratejik ve kritik madenlerin aranmasına öncelik verilmesi, Sürdürülebilir faaliyetlere odaklanılması, Stratejik ve kritik minerallerin arama çalışmaları hızlandırılması, yurt içinde işlenerek ara veya uç ürünlere dönüştürülmesi yoluyla madenlerimizin katma değeri artırılması, Dijital uygulamaların kullanımının artırılması,
<b>İç Paydaş Analizi</b>	Katılımcılar tarafından kuruluşun orta vadede odaklanması gereken konular; Kuruluş çalışanlarının görüş ve önerilerinin dikkate alınması, Kuruluşun çalışanlarına verdiği değer, Çalışanların birbirleriyle olan iletişim ve işbirliği, Görevde ilerleme olanakları	Çalışanlar arasında iletişim ve işbirliği olanaklarının artırılması, Kariyer planlama uygulamalarının yapılması, Çalışan görüş ve önerilerinin alınması amacıyla çalışmaların yapılması

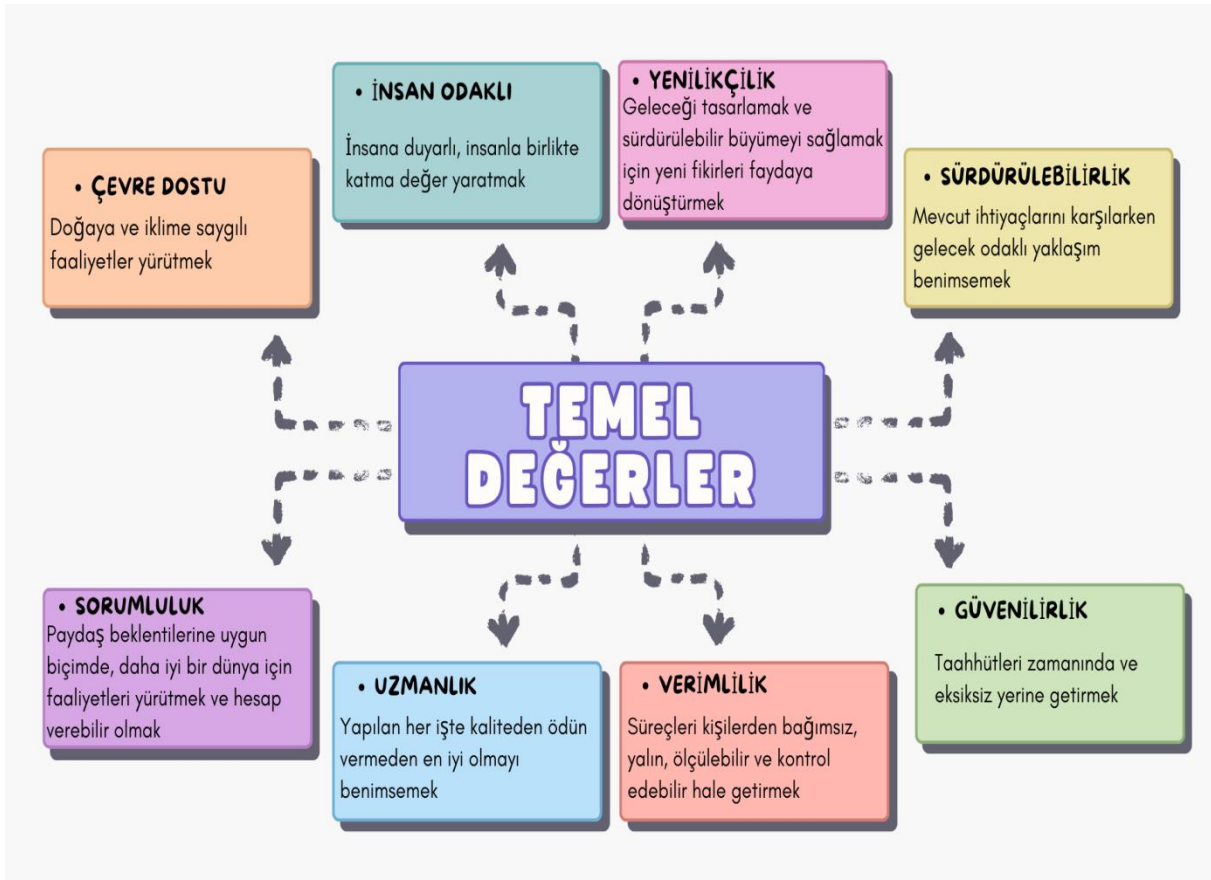
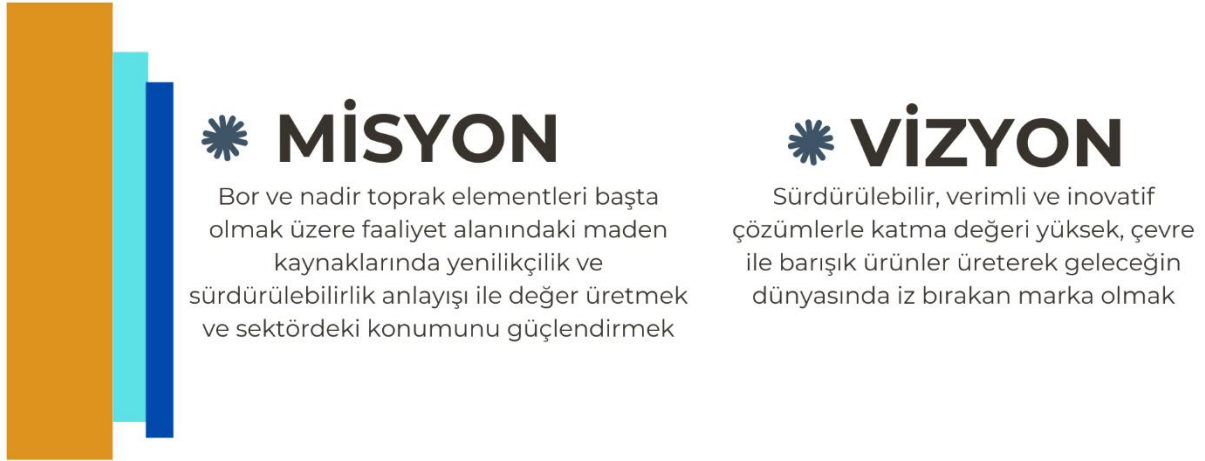
<b>Dış Paydaş Analizi</b>	<p>Kuruluşun güçlü olduğu yönler; Eti Maden'in güçlü ve köklü bir kuruluş olması, tecrübeli ve uzman kadrosuna sahip olması, Dünya bor lideri olması, işletmekte olduğu madenlerin uç ürünlerine yönelik çalışmaları, sürekli kendisini ve ürünlerini yenilemesi</p> <p>Kuruluşun zayıf olduğu yönler; tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması, bor ürünleri kullanım alanlarının yeterli düzeyde geliştirilmemesi</p>	<p>Paydaş işbirlikleri ve Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması,</p> <p>Pazardaki konumunun güçlendirilmesi,</p> <p>Tanıtım faaliyetlerinin artırılması</p> <p>NTE ve bor ürün çeşitliliğinin artırılması için çalışmaların yapılması,</p> <p>Personel yetkinliğinin artırılması ve katma değerli ürün üretimine yönelik çalışmaların yapılması</p>
<b>İnsan Kaynakları Analizi</b>	<p>Nitelikli personeli bulunması</p> <p>Personel performans takibi üst yöneticiler bazında yapılması</p> <p>Kuruluş içi iletişim/işbirliği düzeyinin istenen seviyede olmaması</p>	<p>İletişimi güçlendirecek faaliyetlerin arttırılması</p> <p>Katılımcılığı teşvik edecek, adil ve tarafsız takdir ve ödül sistemlerinin kurulması</p>
<b>Teknolojik Altyapı Analizi</b>	<p>Yeni teknolojilerin üretim süreçlerine adapte edilebilmesi</p>	<p>Yapay zeka uygulamalarının geliştirilmesi ve süreçlere adapte edilmesi</p>
<b>Bilişim Altyapısı Analizi</b>	<p>Elektronik Belge Yönetim ve Kurumsal Kaynak Yönetim Sistemleri etkin olarak kullanılmaktadır.</p> <p>TS 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi mevcuttur.</p> <p>Siber Güvenlik konusunda kullanıcı farkındalığının yeteri kadar olmaması</p>	<p>Siber güvenlik konusunda kullanıcı farkındalığı yönünde çalışmalar yapılması</p>
<b>Finansal Analiz</b>	<p>Kuruluş stoklarının zamanında yenilenmesi, alacakların vadesinin kısılması, varlıklarını etkin kullanılması</p>	<p>Finansman yönetiminin uygulanmasına devam edilmesi</p>
<b>Sektörel Analiz</b>	<p>Kuruluş Dünya bor pazarında üretim ve satışta lider konumda olması,</p> <p>Bor ürünleri satışının %97'sini ihracat oluşturması</p> <p>Yurt içi bor ürünleri satışı istenilen düzeyde olmaması</p> <p>Müşteri Memnuniyeti %92 olarak gerçekleşmiş olmakla birlikte ürün</p>	<p>Yurt içi bor ürünleri satışının arttırılması</p> <p>Lojistik hizmetlerinin gözden geçirilerek iyileştirilmesi</p> <p>Teslimat sürelerine özen gösterilmesi</p> <p>Müşterilere geri dönüşte iyileştirmeler yapılması</p>



	teslimatı ve taleplere geri dönüşleri içeren zamanlama hususunun iyileştirilmesi	Bor sektöründe liderliğinin sürdürülmesi
<b>PESTLE Analizi</b>	<p>Dünya genelinde ve Ülkemize komşu devletlerdeki siyasal istikrarsızlık, savaş ve terör tehdidi</p> <p>Kuruluş müşterilerinin sayısının ve kapasitelerinin artması</p> <p>Kuruluştan yüksek miktarda ürün alan müşterilerin bulunduğu ülkelerde (Çin, Hindistan vb.) yaşanabilecek ekonomik krizler</p> <p>Üretim süreçlerinde kullanılan ithal girdi malzemelerindeki fiyat artışı (Doğal gaz, çeşitli kimyasallar vb.)</p> <p>Bor ürünlerinin ikamesinin yüksek olması</p> <p>Üretim proseslerinde uygulanan teknolojik gelişmelerin ürün kalitesini artırması ve/veya üretim maliyetlerini düşürmesi</p> <p>Bor ürünlerine yönelik yeni kullanım alanların ortaya çıkması</p> <p>Atıkların değerlendirilmesine yönelik teknolojik gelişmeler</p> <p>Maden sahalarındaki bor haricindeki olası diğer madenlerin ekonomiye kazandırılmasına yönelik teknolojik gelişmeler</p>	<p>Faaliyetler (lojistik, tedarik, pazarlama-satış vb.) ile ilgili farklı senaryolara uygun planlamalar yapılması</p> <p>Üretim kapasitesinin artırılması ve ürün çeşitliliğinin sağlanması</p> <p>Alternatif pazar çalışmaları oluşturulması</p> <p>Yenilenebilir enerji kaynakları yatırımları yapılması, enerji verimliliği çalışmaları yapılması</p> <p>Yeni kullanım alanları oluşturulması</p> <p>Çevre dostu/çevreye duyarlı faaliyetlerin yapılması</p> <p>Yatırım/uygulama çalışmalarında fayda/maliyet analizleri yapılarak yeni teknolojilerin uygulamasının yapılması</p> <p>Arama/üretim çalışmalarının yapılması</p>

### 3. GELECEĞE BAKIŞ

Stratejik planlama ekibi tarafından mevzuatta kuruluşun tanımlanan görevleri ile paydaş görüşleri doğrultusunda katılımcı bir şekilde alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslakları hazırlanmıştır. Sonrasında da, Strateji Geliştirme Kurulunda nihai hale getirilmiştir. Eti Maden'in 2024-2028 dönemine ilişkin belirlenen Misyon, Vizyon ve Temel Değerleri Şekil 11'de verilmiştir.



Şekil 11: Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

#### 4. STRATEJİ GELİŞTİRME

---

Eti Maden 2024-2028 dönemi Stratejik Planı hazırlık çalışmaları kapsamında mevcut durum analizinden sonraki aşama strateji geliştirme çalışmalarıdır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar;

- Durum analizinden elde edilen sonuçlar değerlendirilerek öncelikli alanlar belirlenmiştir.
- Amaçlar ve onları destekleyen hedefler tanımlanmıştır.
- Kurumsal başarı varsayımlarını içeren gelecek perspektifi ile kuruluşun gelecekte kendisini görmek istediği yere başarı ile ulaşmasını sağlayan yeni yaklaşımlar ile stratejiler ve izlenilmesi gereken performans göstergeleri belirlenmiştir.
- Stratejilerin maliyetlendirilmesinden sonra stratejik plan bütçesi oluşturulmuştur.
- Hedeflerden sorumlu olacak birimler belirlenmiştir.

##### 4.1. STRATEJİK PLAN UYGULAMA

Eti Maden 2024-2028 dönemi Stratejik Plan hazırlık çalışmalarında gerçekleştirilen tüm toplantılar ile çalıştaylar sonucunda elde edilen bilgiler ve durum analizinden çıkan sonuçlar değerlendirilerek

- İNOVATİF YAKLAŞIMLA ÜRETİM VE TESİSLEŞME
- DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YÖNETİŞİM
- SÜRDÜRÜLEBİLİR VE GÜVENİLİR TEDARİKÇİ

olmak üzere 3 “Öncelikli Alan” belirlenmiştir. Sonrasında, öncelikli alanın temsil ettiği amaçlar ve hedefler (Tablo 18), performans göstergeleri ve stratejiler oluşturulmuştur. Ayrıca, her bir hedef için hedef kartları hazırlanmış olup söz konusu kartlarda performans göstergeleri, stratejiler ve maliyet yanında riskler de bulunmaktadır (Tablo 19, 20, 21).

##### **ÖNCELİKLİ ALANIMIZ “İNOVATİF YAKLAŞIMLA ÜRETİM VE TESİSLEŞME”**

Eti Maden, bugüne kadar kazanmış olduğu bilgi birikimi ve teknolojiyi kullanarak, verimlilik ve kârlılık ilkeleri içinde uluslararası kalite standartlarında üretimini gerçekleştirdiği geleneksel bor ürünleri pazarındaki payını istikrarlı bir şekilde artırmakta; rekabet gücü ve katma değeri yüksek bor ürünlerini yüksek donanımla donatılmış tesislerinde işleyerek ulusal ve uluslararası pazara sunarak ülke ekonomisine yaptığı katkıyı sürekli artırmaktadır. Bu kapsamda, kuruluşumuz için Ar-Ge ile başlayan ve nihai ürüne kadar devam eden süreç önemlidir.

Üst politika belgelerinde de yer alan “Stratejik ve kritik minerallerin arama çalışmaları hızlandırılması, yurt içinde işlenerek ara veya uç ürünlere dönüştürülmesi yoluyla madenlerimizin katma değeri artırılması” politikasına yönelik olarak Kuruluşumuz rafine bor ürünleri üretim tesisi (fizibilite çalışmaları uygun olarak) sayısının ve çeşitliliğinin artırılması hedeflenmektedir

Ayrıca, dünya bor ürünleri tüketiminin sınırlı olduğu dikkate alındığında mevcut bor rezervlerimizi değerlendirmek için pazarı genişletmeye yönelik yeni bor ürünleri ve

kullanım alanları geliştirme başta olmak ürün/proses geliştirme amaçlı Ar-Ge faaliyetlerinin yapılmasında fayda görülmektedir.

Bu doğrultuda, öncelikli alanlarımızdan biri olarak **“İNOVATİF YAKLAŞIMLA ÜRETİM VE TESİSLEŞME”** belirlenmiş ve **“Üretimde Sürdürülebilirlik Sağlamak”** ve **“Ar-Ge Çalışmaları ile Geleceğe Yön Vermek”** amaçları tanımlanmıştır.

### **ÖNCELİKLİ ALANIMIZ “DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YÖNETİŞİM”**

Büyük bir hızla gelişen bilgi teknolojilerinin sağladığı olanaklar ve değişen toplumsal gereksinimler doğrultusunda daha etkin, daha verimli hizmet vermek için insan, iş süreçleri ve teknolojinin bütüncül dönüşümü “Dijital Dönüşüm” olarak tanımlanmaktadır. Günümüz dünyasında rekabetçiliğin en önemli unsurlarından biridir. Çağın gerektirdiği teknolojileri ve yeni çalışma modellerini tüm süreçlerine adapte edebilen kuruluşlar ayakta kalabilmektedir. Kuruluşumuz bu anlayıştan hareketle dijital dönüşüm sürecini başlatarak, kurumsal iş süreçlerini tek platform altında güncel teknolojileri içeren dijital ortama taşımıştır. Oluşturulan sistemle üretim, kalite, insan kaynakları, satış, lojistik, finans, stok, satınalma ve maliyet süreçleri entegre bir yapıda yürütülmektedir. Ayrıca, Endüstri 4.0 içeren teknolojiler kullanılarak, ürünlerin üretim noktasından limanlara teslimatına kadar olan tüm süreçler, RFID teknolojileri kullanan cihazlar ile yönetilmektedir.

Günümüzde ve ilerleyen yıllarda IOT cihazlar ve dijital hayatın kaçınılmaz olması ile siber güvenlik riskleri de gündemdeki yerini korumaya devam edecektir.

Ayrıca güçlü bir kurumsal altyapıya sahip olmak da iş süreçlerinin etkin yönetilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, çevre ve insan sağlığına duyarlı çalışmalar odağında faaliyetler yürütülecektir.

Bu kapsamda öncelikli alanlarımızdan biri olarak **“DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YÖNETİŞİM”** belirlenmiş ve yukarıda belirtilen kriterlere ulaşabilmek için **“Teknolojik Altyapıyı Güçlendirmek”** ve **“Kurumsal Altyapıyı Güçlendirmek”** amaçları tanımlanmıştır.

### **ÖNCELİKLİ ALANIMIZ “SÜRDÜRÜLEBİLİR VE GÜVENİLİR TEDARİKÇİ”**

Kuruluşumuz faaliyetlerini yürütürken en önemli temel değeri “Güvenilirlik” olup taahhütlerini zamanında ve eksiksiz yerine getirmektedir.

Pazardaki mevcut konumumuzun sağlanmasında kaliteli ve yüksek miktardaki rezervlerimizin yanı sıra sahip olunan üretim kapasitesi de yoğun rekabet ortamında Kuruluşumuza avantajlar sağlamaktadır. Dünya bor üretim kapasitesinin yaklaşık %48’i ülkemizde bulunmaktadır. Rezerv ve üretim kapasitemiz bizi müşteriler nezdinde “Sürdürülebilir Tedarikçi” konumuna getirmektedir.

Bu doğrultuda, müşterilerimiz nezdindeki bu konumumuzu güçlendirerek sürdürmek için öncelikli alanlarımızdan biri olarak **“SÜRDÜRÜLEBİLİR VE GÜVENİLİR TEDARİKÇİ”** belirlenmiş ve **“Rekabet Gücü Yüksek Müşteri Odaklı Kuruluş Olmak”** ve **“Paydaş İlişkilerini Güçlendirmek”** amaçları tanımlanmıştır.

Tablo 18: Öncelikli Alan, Amaç ve Hedefler

<b>ALAN 1</b>	<b>İNOVATİF YAKLAŞIMLA ÜRETİM ve TESİSLEŞME</b>
<b>AMAÇ 1</b>	<b>ÜRETİMDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SAĞLAMAK</b>
HEDEF 1.1	Kapasite artışı sağlamaya yönelik tesisler yapılacaktır.
HEDEF 1.2	Rafine ürün üretim performanslarında iyileştirme sağlanacaktır.
<b>AMAÇ 2</b>	<b>AR-GE ÇALIŞMALARI İLE GELECEĞE YÖN VERMEK</b>
HEDEF 2.1	İnovasyon ve Ar-Ge çalışmalarına odaklanılacaktır.
HEDEF 2.2	Ar-Ge faaliyetlerinin belgelendirilmesi çalışmaları artırılabacaktır.
HEDEF 2.3	Yeşil enerji kullanımı artırılabacaktır.
<b>ALAN 2</b>	<b>DİJİTAL DÖNÜŞÜM ve YÖNETİŞİM</b>
<b>AMAÇ 3</b>	<b>TEKNOLOJİK ALTYAPIYI GÜÇLENDİRMEK</b>
HEDEF 3.1	Bilgi güvenliği ve siber risk yönetim çalışmaları güçlendirilecektir.
HEDEF 3.2	Dijital dönüşüm uygulamalarının yaygınlaştırılması sağlanacaktır.
<b>AMAÇ 4</b>	<b>KURUMSAL ALTYAPIYI GÜÇLENDİRMEK</b>
HEDEF 4.1	Yönetim sistemlerinin kurulumu ve/veya uygulama etkinliği artırılabacaktır.
HEDEF 4.2	Çevre ve insan sağlığına saygılı ortam kültürü oluşturulacaktır.
<b>ALAN 3</b>	<b>SÜRDÜRÜLEBİLİR ve GÜVENİLİR TEDARİKÇİ</b>
<b>AMAÇ 5</b>	<b>REKABET GÜCÜ YÜKSEK MÜŞTERİ ODAKLI KURULUŞ OLMAK</b>
HEDEF 5.1	Sürdürülebilir tedarik zinciri oluşturulacaktır.
HEDEF 5.2	Pazardaki konum güçlendirilecektir.
<b>AMAÇ 6</b>	<b>PAYDAŞ İLİŞKİLERİNİ GÜÇLENDİRMEK</b>
HEDEF 6.1	Çalışan yetkinliği ve memnuniyetinin artırılması sağlanacaktır.
HEDEF 6.2	Paydaşlarla işbirliği çalışmaları yürütülecektir.
HEDEF 6.3	Müşteri memnuniyeti artırılabacaktır.

**ÖNCELİKLİ ALAN: İNOVATIF YAKLAŞIMLA ÜRETİM VE TESİSLEŞME**

Tablo 19: İnovatif Yaklaşımla Üretim ve Tesisleşme Öncelik Alanında Hedef Kartları

<b>Amaç (A1)</b>	<b>Üretimde Sürdürülebilirlik Sağlamak</b>									
<b>Hedef (H1.1)</b>	Kapasite Artışı Sağlamaya Yönelik Tesisler yapılacaktır.									
<b>Sorumlu Birim</b>	Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim</b>	ÜK, PS, TG, SG, İŞL									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG.1.1.1</b> Kapasite Artışı Amaçlı Rafine Bor Ürün Üretimine Yönelik Tamamlanan Tesis Sayısı (adet) (kümülatif)	50	1	3	6	9	9	10	3 ay	6 ay	
<b>PG.1.1.2</b> Yeni Ürün Üretimine Yönelik Yürütülen Tesis Sayısı (adet) (kümülatif)	50	1	3	4	5	5	6	3 ay	6 ay	
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bor maden kaynağının sürdürülebilir bir şekilde işletilmesine yönelik planlı faaliyetlerin yeterli düzeyde uygulanamaması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<p><b><u>Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Üretim gücünü ve ürün çeşitliliğini arttıracak projeler gerçekleştirilecektir.</li> </ul> <p><b><u>Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni ürün üretimine yönelik pilot tesis çalışmaları yapılacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmin</b>	10.676.523 Bin TL									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dünya bor lideri olması</li> <li>Eti Maden'in güçlü ve köklü bir kuruluş olması, tecrübeli ve uzman kadrosuna sahip olması</li> <li>İşletmekte olduğu madenlerin uç ürünlerine yönelik çalışmaları</li> <li>Kuruluş müşterilerinin sayısının ve kapasitelerinin artması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Katma değeri yüksek ürün yatırımlarına öncelik verilmesi,</li> <li>Stratejik ve kritik minerallerin yurt içinde işlenerek ara veya uç ürünlere dönüştürülmesi yoluyla madenlerimizin katma değerinin artırılması</li> <li>NTE ve bor ürün çeşitliliğinin artırılması için çalışmaların yapılması</li> <li>Üretim kapasitesinin artırılması ve ürün çeşitliliğinin sağlanması</li> </ul>									

<b>Amaç (A1)</b>	<b>Üretimde Sürdürülebilirlik Sağlamak</b>								
<b>Hedef (H1.2)</b>	Rafine Ürün Üretim Performanslarında iyileştirme sağlanacaktır.								
<b>Sorumlu Birim</b>	Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim</b>	İŞL, TMH, TG								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG.1.2.1</b> Kapasite Kullanım Oranı (%)	34	70	82	85	85	86	86	3 ay	6 ay
<b>PG.1.2.2</b> Yeraltı Kaynaklarımızın Tespiti ve Geliştirilmesine Yönelik Sondaj Miktarı (metre) (kümülatif)	33	30.084	68.584	87.584	102.584	117.584	132.584	3 ay	6 ay
<b>PG.1.2.3</b> Teknolojik Randıman Artırmaya Yönelik Proje/Faaliyet Sayısı (adet) (kümülatif)	33	0	2	4	6	8	10	3 ay	6 ay
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bor maden kaynağının sürdürülebilir bir şekilde işletilmesine yönelik planlı faaliyetlerin yeterli düzeyde uygulanmaması</li> <li>Üretim planlama ve kontrol sürecinin etkili işletilmesinin sağlanamaması</li> <li>Tesis teknolojik randımanı artırma çalışmalarının istenen düzeyde olmaması</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<p><b>Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ruhsat sahalarımızda yer altı kaynaklarını tespit etmek amacıyla sondaj çalışmaları gerçekleştirilecektir.</li> <li>Stok devir oranı ve üretim/stok maliyet optimizasyonuna yönelik çalışmalar yürütülecektir.</li> </ul> <p><b>İşletme Müdürlükleri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teknolojik randımanı artırmaya yönelik proses iyileştirme çalışmaları yapılacaktır.</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmin</b>	145.304.475 Bin TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dünya bor lideri olması</li> <li>Nitelikli personelinin bulunması</li> <li>Maden sahalarındaki bor haricindeki olası diğer madenlerin ekonomiye kazandırılmasına yönelik teknolojik gelişmeler, yeni teknolojilerin üretim süreçlerine adapte edilebilmesi</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arama/üretim çalışmalarının yapılması</li> <li>Önceliklendirme çerçevesinde ekonomik potansiyeli yüksek, stratejik ve kritik madenlerin aranmasına öncelik verilmesi</li> </ul>								

<b>Amaç (A2)</b>	<b>Ar-Ge Çalışmaları ile Geleceğe Yön Vermek</b>									
<b>Hedef (H2.1)</b>	İnovasyon ve Ar-Ge çalışmalarına odaklanılacaktır.									
<b>Sorumlu Birim</b>	Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim</b>	TMH, PS, ÜK, İŞL, SG									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG.2.1.1 Yeni Ürün/Kullanım Alanlarına Yönelik Tamamlanan Ar-Ge proje sayısı (adet) (kümülatif)</b>	50	1	2	3	4	4	5	3 ay	6 ay	
<b>PG.2.1.2 Ürün/Proses Geliştirmeye Yönelik Tamamlanan Ar-Ge Proje Sayısı (adet) (kümülatif)</b>	50	0	1	3	4	4	5	3 ay	6 ay	
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik Ar-Ge çalışmalarının beklenen düzeyde olmaması</li> <li>Bor ürünlerinin ikamesinin yüksek olması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<b><u>Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni bor ürünü kullanım alanı, yeni ürün, proses iyileştirme amacıyla Ar-Ge projeleri yürütülecektir.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	944.861 Bin TL									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bor ürünleri kullanım alanlarının yeterli düzeyde geliştirilmemesi</li> <li>Bor ürünlerine yönelik yeni kullanım alanların ortaya çıkması</li> <li>Yeni teknolojilerin üretim süreçlerine adapte edilmesi</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paydaş işbirlikleri ve Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması</li> <li>Bor sektöründe liderliğin sürdürülmesi</li> <li>Üretim kapasitesinin artırılması ve ürün çeşitliliğinin sağlanması</li> <li>Yeni kullanım alanları oluşturulması</li> <li>Katma değeri yüksek bor ve bor türevi ürünlerin üretim ve ihracat miktarının artırılması, Ar-Ge kapasitesinin ve yetkinliğinin güçlendirilmesi</li> </ul>									



<b>Amaç (A2)</b>	<b>Ar-Ge Çalışmaları ile Geleceğe Yön Vermek</b>								
<b>Hedef (H2.2)</b>	Ar-Ge faaliyetlerinin belgelendirilmesi çalışmaları artırılabacaktır.								
<b>Sorumlu Birim</b>	Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim</b>	SG, HM								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG.2.2.1</b> Marka/Patent Başvuru Sayısı (adet) (kümülatif)	50	1	2	2	3	3	4	3 ay	6 ay
<b>PG.2.2.2</b> Makale/Bildiri/Poster/Sunum Sayısı (adet) (kümülatif)	50	2	3	4	5	6	7	3 ay	6 ay
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik Ar-Ge çalışmalarının beklenen düzeyde olmaması</li> <li>Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik gerçekleştirilen Ar-Ge çalışmalarının kurumsal olarak benimsenmemesi</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<u><b>Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ürün ve Ar-Ge projelerine ilişkin marka/patent başvurusu yapılacaktır.</li> <li>Gerçekleştirilen projeler hakkında makaleler hazırlanacaktır.</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	620 Bin TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması</li> <li>Bor ürünlerinin ikamesinin yüksek olması</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paydaş işbirlikleri ve Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması</li> <li>Bor sektöründe liderliğin sürdürülmesi</li> <li>Stratejik öneme sahip alanlarda, özel sektör, üniversite ve kamu Ar-Ge merkezlerinin bir araya geldiği büyük ölçekli platform ve ağ destekleri ile teknoloji ve ürün geliştirme süreçlerinin teşvik edilmesi, patentli teknolojilerin sanayiye aktarılmasının desteklenmesi</li> </ul>								

<b>Amaç (A2)</b>	<b>Ar-Ge Çalışmaları ile Geleceğe Yön Vermek</b>									
<b>Hedef (H2.3)</b>	Yeşil Enerji Kullanımı Artırılacaktır.									
<b>Sorumlu Birim</b>	Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim</b>	ÜK, SG, YBS, İŞL									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG.2.3.1</b> Net Sıfır Emisyon Hedefine Yönelik Gerçekleştirilen Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	34	0	2	2	3	4	5	3 ay	6 ay	
<b>PG.2.3.2</b> Toplam Elektrik İhtiyacının Üretimden Karşılama Oranı (%)	33	78	75	80	85	85	88	3 ay	6 ay	
<b>PG.2.3.3</b> Green IT (Yeşil Bilişim) Projeleri Kapsamında Enerji Tüketimi (kWh)	33	66	58	53	48	45	42	3 ay	6 ay	
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üretim planlama ve kontrol sürecinin etkili işletilmesinin sağlanamaması</li> <li>• Enerji verimliliğinin planlanan düzeyde sağlanamaması.</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<p><b><u>Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Net Sıfır Emisyon hedefine yönelik faaliyetler gerçekleştirilecektir.</li> <li>• Enerji verimliliğine ilişkin çalışmalar yürütülecektir.</li> </ul> <p><b><u>Yönetim Bilişim Sistemleri Dairesi Başkanlığı</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilişim sistemlerinin enerji tüketimini azaltmaya yönelik çalışmalar yapılacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	456.577 Bin TL									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çevre, İSG, enerji verimliliği, yenilenebilir enerji uygulamalarına önem verilmesi</li> <li>• Yeni teknolojilerin üretim süreçlerine adapte edilebilmesi</li> <li>• Üretim süreçlerinde kullanılan ithal girdi malzemelerindeki fiyat artışı (Doğal gaz, çeşitli kimyasallar vb.)</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yenilenebilir enerji kaynakları yatırımları yapılması, enerji verimliliği çalışmaları yapılması</li> <li>• 2053 net sıfır karbon emisyon hedefi doğrultusunda uzun vadeli düşük emisyonlu kalkınma stratejisi, kalkınma planlarıyla uyumlu olacak şekilde hazırlanmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi</li> <li>• İmalat sanayiinde yeşil dönüşümün desteklenmesi, dögüsel ve sürdürülebilir üretim uygulamalarının artırılmasının sağlanması</li> </ul>									

## ÖNCELİKLİ ALAN: DİJİTAL DÖNÜŞÜM ve YÖNETİŞİM

Tablo 20: Dijital Dönüşüm ve Yönetişim Öncelik Alanında Hedef Kartları

Amaç (A3)	Teknolojik Altyapıyı Güçlendirmek								
Hedef (H3.1)	Bilgi güvenliği ve siber risk yönetim çalışmaları güçlendirilecektir.								
Sorumlu Birim	Yönetim Bilişim Sistemleri Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.3.1.1 Bilgi Güvenliği ve Siber Risk Yönetim Proje/ Faaliyet/Çalışma/Eğitim Sayısı (adet) (kümülatif)	50	26	29	32	34	36	38	3 ay	6 ay
PG.3.1.2 Bilgi Güvenliği Konusunda Personel Farkındalık Oranı (%)	50	60	65	70	75	80	85	3 ay	6 ay
Riskler	<ul style="list-style-type: none"><li>Kullanıcıların bilgi güvenliği ile ilgili yeterli farkındalığının bulunmaması</li><li>Personelin Kuruluşa özgü yazılım programlarını kullanmaya başlamadan önce yeterlilik seviyeleri ölçülmemesi ve kullanım konusunda verilen eğitimlerin istenilen düzeye ulaşmaması</li></ul>								
Stratejiler	<b><u>Yönetim Bilişim Sistemleri Dairesi Başkanlığı</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>Siber güvenlik konusunda farkındalık ölçülerek bilgilendirme çalışmaları yapılacaktır.</li><li>Siber güvenlik yönetimine ilişkin faaliyetler yürütülecektir.</li></ul>								
Maliyet Tahmini	3.600 Bin TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"><li>Kuruluş çalışanlarının görüş ve önerilerinin dikkate alınması</li><li>Yeni teknolojilerin üretim süreçlerine adapte edilebilmesi</li><li>TS 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi varlığı</li><li>Siber Güvenlik konusunda kullanıcıların farkındalığının yeteri kadar olmaması</li></ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>Siber güvenlik konusunda kullanıcı farkındalığı yönünde çalışmalar yapılması</li><li>Ulusal siber güvenliğin sağlanmasına yönelik stratejik, düzenleyici ve teknolojik çalışmaların gerçekleştirilmesi, kurumsal yapılanmanın güçlendirilmesi</li></ul>								

<b>Amaç (A3)</b>	<b>Teknolojik Altyapıyı Güçlendirmek</b>									
<b>Hedef (H3.2)</b>	Dijital dönüşüm uygulamalarının yaygınlaştırılması sağlanacaktır.									
<b>Sorumlu Birim</b>	Yönetim Bilişim Sistemleri Dairesi Başkanlığı									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim</b>	Tüm Birimler									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG.3.2.1</b> Mobil Cihaz Destekli Geliştirilen/Uyarlanan Uygulama Sayısı (adet) (kümülatif)	50	7	8	9	9	9	9	3 ay	6 ay	
<b>PG.3.2.2</b> Yapay Zeka Destekli Yazılım Uygulamalarının Kurulma Sayısı (adet) (kümülatif)	50	0	1	1	2	2	3	3 ay	6 ay	
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevcut uygulama yazılımlarının ihtiyaçları tam olarak karşılamaması ve tüm sistemlerin birbiriyle uyum sağlamaması</li> <li>Personelin Kuruluşa özgü yazılım programlarını kullanmaya başlamadan önce yeterlilik seviyeleri ölçülmemesi ve kullanım konusunda verilen eğitimlerin istenilen düzeye ulaşmaması</li> <li>Bilgi sistemleri destek hizmetlerinin yeterli etkinlikte kullanılamaması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<b><u>Yönetim Bilişim Sistemleri Dairesi Başkanlığı</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobil cihaz destekli uygulamalar kullanılması yönünde çalışmalar yapılacaktır.</li> <li>Yapay zeka destekli yazılım uygulamaları kurulacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	32.250 Bin TL									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elektronik Belge Yönetim ve Kurumsal Kaynak Yönetim Sistemlerinin etkin olarak kullanılması</li> <li>Nitelikli personelin bulunması</li> <li>Eti Maden'in güçlü ve köklü bir kuruluş olması, tecrübeli ve uzman kadrosuna sahip olması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yapay zeka uygulamalarının geliştirilmesi ve süreçlere adapte edilmesi</li> <li>Dijital uygulamaların kullanımının artırılması,</li> <li>Yapay zeka alanındaki temel teknolojilerinin geliştirilmesinin desteklenmesi ve kullanımının yaygınlaştırılması</li> </ul>									

<b>Amaç (A4)</b>	<b>Kurumsal Altyapıyı Güçlendirmek</b>									
<b>Hedef (H4.1)</b>	Yönetim Sistemlerinin kurulumu ve/veya uygulama etkinliği artırılacaktır.									
<b>Sorumlu Birim</b>	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim</b>	Tüm Birimler									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG.4.1.1 Bütçe Etkenliği (%)</b>	34	53	80	85	86	87	88	3 ay	6 ay	
<b>PG.4.1.2 Entegre Yönetim Sistemi Kapsamında Yapılan Faaliyet Sayısı (adet) (kümülatif)</b>	33	0	1	1	2	2	3	3 ay	6 ay	
<b>PG.4.1.3 Sürdürülebilirlik Çalışmaları Tamamlanma Oranı (%) (kümülatif)</b>	33	0	50	100	100	100	100	3 ay	6 ay	
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misyon, hedefler ve işin önceliklerinin çalışanların tümü tarafından bilinmemesi</li> <li>Hedefler belirlenirken kısıtların tüm yönleriyle (zaman, işgücü, finans, teknoloji, yasal, yönetsel, organizasyonel) yeterince dikkate alınmaması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<p><b><u>Mali İşler Dairesi Başkanlığı</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bütçe uygulama etkinliğinin artırılması ve ISO 55001 Varlık Yönetim Sistemi kurulmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.</li> </ul> <p><b><u>Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sürdürülebilirlik çalışmalarına ilişkin altyapı oluşturularak raporlama yapılacaktır.</li> <li>ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi kurulması ve EYS farkındalığı ölçülerek gerekli bilgilendirme çalışmaları gerçekleştirilecektir.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	830 Bin TL									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çevre, İSG, enerji verimliliği, yenilenebilir enerji, dijital dönüşüm uygulamalarına önem verilmesi,</li> <li>Stoklarının zamanında yenilendiği, alacakların vadesinin kısaldığı, varlıkların etkin kullanması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çevre ve iş güvenliği mevzuatına uyum bilincinin artırılması,</li> <li>Sürdürülebilir faaliyetlere odaklanması,</li> <li>Finansman yönetiminin uygulanmasına devam edilmesi</li> </ul>									

<b>Amaç (A4)</b>	<b>Kurumsal Altyapıyı Güçlendirmek</b>									
<b>Hedef (H4.2)</b>	Çevre ve İnsan Sağlığına Saygılı Ortam Kültürü Oluşturulacaktır.									
<b>Sorumlu Birim</b>	İş Sağlığı ve Güvenliği Dairesi Başkanlığı									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim</b>	TMH, ÜK, İŞL									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG.4.2.1</b> İSG Farkındalık Çalışmaları Sayısı (adet) (kümülatif)	25	6	14	22	30	38	46	3 ay	6 ay	
<b>PG.4.2.2</b> Kaza Ağırlık Oranı (%)	25	1,05	0,275	0,275	0,275	0,275	0,275	3 ay	6 ay	
<b>PG.4.2.3</b> Afet ve Acil Durum Konularında Yürütülen Eylem Planı Sayısı (adet) (kümülatif)	25	2	4	6	8	10	12	3 ay	6 ay	
<b>PG.4.2.4</b> Çevreye Duyarlı Faaliyet/Proje sayısı (adet) (kümülatif)	25	0	3	4	4	5	6	3 ay	6 ay	
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlarda, iş sağlığı ve güvenliği konusunda yeterince bilinç oluşturulamaması</li> <li>• Çevre dostu üretimin ve kontrolün tam olarak sağlanamaması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<p><b><u>Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çevre dostu projeler gerçekleştirilecektir.</li> <li>• Karbon emisyonu ve su tüketiminin azaltımına yönelik faaliyetler gerçekleştirilecektir.</li> </ul> <p><b><u>İş Sağlığı ve Güvenliği Dairesi Başkanlığı:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İSG farkındalık çalışmaları ile Afet ve Acil Durumlara karşı eylem planları çalışmaları yürütülecektir.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	5.031.877 Bin TL									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çevre, İSG, enerji verimliliği, yenilenebilir enerji, dijital dönüşüm uygulamalarına önem verilmesi,</li> <li>• Kuruluş çalışanlarının görüş ve önerilerinin dikkate alınması,</li> <li>• Atıkların değerlendirilmesine yönelik teknolojik gelişmeler</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çevre dostu/çevreye duyarlı faaliyetlerin yapılması</li> <li>• Faaliyetler (lojistik, tedarik, pazarlama-satış vb.) ile ilgili farklı senaryolara uygun planlamalar yapılması</li> </ul>									

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Çevre ve iş güvenliği mevzuatına uyum bilincinin artırılması,</li><li>• Sürdürülebilir faaliyetlere odaklanması,</li><li>• Sürdürülebilir kalkınma ilkeleri çerçevesinde madencilik sektörünün çevre ve iş güvenliği mevzuatına uyumun geliştirilmesi</li></ul> |
|--|---|

## ÖNCELİKLİ ALAN: SÜRDÜRÜLEBİLİR VE GÜVENİLİR TEDARİKÇİ

Tablo 21: Sürdürülebilir ve Güvenilir Tedarikçi Öncelik Alanında Hedef Kartları

Amaç (A5)	Rekabet Gücü Yüksek Müşteri Odaklı Kuruluş Olmak								
Hedef (H5.1)	Sürdürülebilir tedarik zinciri oluşturulacaktır.								
Sorumlu Birim	Lojistik Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim	SA, PS, ÜK, İŞL								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
<b>PG.5.1.1</b> Sipariş ve Teslim Zamanı Arasında Geçen Süre İle İlgili Beklentileri Karşılama Düzeyi (%)	25	81	82	83	84	85	85	3 ay	6 ay
<b>PG.5.1.2</b> Lojistik Faaliyetlerini İyileştirmeye Yönelik Yapılan Araştırma ve Geliştirme Faaliyeti Sayısı (adet) (kümülatif)	25	1	2	3	4	5	6	3 ay	6 ay
<b>PG.5.1.3</b> Satınalma Süreçlerini İyileştirmeye Yönelik Proje/Faaliyet Sayısı (adet) (kümülatif)	25	3	4	5	6	7	7	3 ay	6 ay
<b>PG.5.1.4</b> Lojistik Kaynaklı Müşteri Şikayetinin Azalma Oranı (%) (kümülatif)	25	2	5	9	12	15	19	3 ay	6 ay
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üretim, pazarlama ve dağıtım kanalları süreçlerinde olumsuzluklar yaşanması</li> <li>• Satış ve dağıtım kanalları süreçlerinin birbirleriyle uyumlu olmasının yeterince sağlanamaması</li> <li>• Konteyner ekipmanı veya gemi arzında darboğaz yaşanması</li> </ul>								
Stratejiler	<p><b><u>Lojistik Dairesi Başkanlığı</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri şikâyetleri ve beklentileri ile ilgili analiz yapılarak sevkiyat sürecine ait iş akışları sistemselsel olarak gözden geçirilecek ve gerekli faaliyetler gerçekleştirilecektir.</li> <li>• Alternatif taşıma araçlarında optimizasyon sağlanacaktır.</li> </ul>								



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lojistik sürecindeki paydaşlarla etkin iletişim kurulacak, gözetim ve denetim faaliyetlerinin (TSE vb) yerinde incelemesi yapılacaktır.</li> </ul> <p><b><u>Satınalma Dairesi Başkanlığı</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mevcut ETTS sistemindeki tedarikçi repertuarı revize edilecek, sigorta branşları bazında eğitim alınacak, tedarikçi ilişkileri yönetimine odaklanılacak, Teşekkülümüze ürün tedariki sağlayan yurtdışı firmaların Türkiye'deki temsilcileri ile yurtdışı alım süreçlerinin geliştirmesine ilişkin toplantı yapılacaktır.</li> </ul>
<b>Maliyet Tahmini</b>	126.014 Bin TL
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dünya bor lideri olması</li> <li>Bor ürünleri satışının %97'sini ihracat oluşturması</li> <li>Ürün teslimatı ve taleplere geri dönüşleri içeren zamanlama hususunun iyileştirilmesi</li> </ul>
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lojistik süreçlerin gözden geçirilerek müşteri beklentilerine ve memnuniyetine yönelik olarak iyileştirilmesi</li> <li>Teslimat sürelerinin iyileştirilmesi</li> <li>Küresel tedarik zincirinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için ülkemizin içinde bulunduğu ulaştırma koridorlarının etkinliğini ve çeşitliliğini artırma çalışmalarının gerçekleştirilmesi</li> </ul>

<b>Amaç (A5)</b>	<b>Rekabet Gücü Yüksek Müşteri Odaklı Kuruluş Olmak</b>								
<b>Hedef (H5.2)</b>	Pazardaki konum güçlendirilecektir.								
<b>Sorumlu Birim</b>	Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim</b>	LOJ, ÜK, DH, İŞL								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG.5.2.1</b> Toplam Bor Ürünleri Satış Miktarı (bin ton) (kümülatif)	25	1.794	4.294	6.794	9.344	11.894	14.494	3 ay	6 ay
<b>PG.5.2.2</b> Kontratlı Satışların Toplam Satış İçindeki Payı(%)	25	95	95	95	95	96	97	3 ay	6 ay
<b>PG.5.2.3</b> Bor Ürünleri İç Satış Miktarı (bin ton)	25	84	169	254	339	429	519	3 ay	6 ay
<b>PG.5.2.4</b> Tanıtım Faaliyetleri Sayısı (adet)	25	14	29	44	59	74	89	3 ay	6 ay
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üretim, pazarlama ve dağıtım kanalları süreçlerinde olumsuzluklar yaşanması</li> <li>• Satış ve dağıtım kanalları süreçlerinin birbirleriyle uyumlu olmasının yeterince sağlanamaması</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<p><b><u>Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bor ürünleri ihracatını artırmak için müşteri ziyaretleri yapılacaktır.</li> <li>• Hedef pazarlardan Güney Amerika bölgesinde bor ürünlerinin gübre sektöründe mikroblesleyici olarak tüketimine yönelik satışların artırılması sağlanacaktır.</li> </ul> <p><b><u>Destek Hizmetler Dairesi Başkanlığı</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün tanıtımı ve son kullanıcıya direkt temas için tanıtım faaliyetleri yapılacaktır.</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	27.399.035 Bin TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuruluş Dünya bor pazarında üretim ve satışta lider konumda olması,</li> <li>• Bor ürünleri satışının %97'sini ihracat oluşturması</li> <li>• Yurtiçi bor ürünleri satışı istenilen düzeyde olmaması</li> <li>• Kurulardan yüksek miktarda ürün alan müşterilerin bulunduğu ülkelerde (Çin, Hindistan vb.) yaşanabilecek ekonomik krizler</li> <li>• Tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması</li> </ul>								

## İhtiyaçlar

- Alternatif pazar çalışmaları oluşturulması
- Faaliyetler (lojistik, tedarik, pazarlama-satış vb.) ile ilgili farklı senaryolara uygun planlamalar yapılması
- Yurt içi bor ürünleri satışının artırılması
- Bor sektöründe liderliğin sürdürülmesi

<b>Amaç (A6)</b>	<b>Paydaş İlişkilerini Güçlendirmek</b>								
<b>Hedef (H6.1)</b>	Çalışan yetkinliği ve memnuniyetinin artırılması sağlanacaktır.								
<b>Sorumlu Birim</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim</b>	DH, İŞL								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG.6.1.1</b> Kişi Başı Hizmet İçi Eğitim Saati (saat) (kümülatif)	20	37	45	53	63	75	91	3 ay	6 ay
<b>PG.6.1.2</b> Kuruluş Tarafından Sunulan Hizmetlerle İlgili Yapılan Anket Sayısı (adet) (kümülatif)	20	4	7	10	13	16	19	3 ay	6 ay
<b>PG.6.1.3</b> Çalışan Memnuniyeti Artış Oranı (%)	20	0	0	0	0	0	2	3 ay	6 ay
<b>PG.6.1.4</b> Lisansüstü diplomaya sahip çalışan oranı (%)	20	13,9	14,5	14,8	15,1	16,0	16,9	3 ay	6 ay
<b>PG.6.1.5</b> Nitelikli İşgücü Devir Oranı (%)	20	3,9	3,7	3,7	3,6	3,5	3,4	3 ay	6 ay
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim taleplerinin kurumsal stratejilerin dikkate alınarak yapılamaması</li> <li>Eğitilmeye belirlenen katılımcı profiline uygun personelin katılımının sağlanamaması.</li> <li>Eğitim etkinliğinin tespitinde paydaşların yeterli katkıyı sağlamaması nedeniyle belirlenememesi</li> <li>Eğitim planlarının Kurumsal uzmanlaşmayı destekleyecek programlara dönüştürülememesi</li> <li>Paydaşların zamanında ve yeterli katkıyı sağlayamayarak beklenen etkiyi göstermemesi</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<p><b><u>İnsan Kaynakları Yönetimi Dairesi Başkanlığı</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuruluş öncelikleri ve birim/personel taleplerine göre kişisel ve teknik gelişim eğitimleri düzenlenecek, İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin temel performans göstergelerini analiz eden yıllık durum raporu hazırlanacaktır.</li> <li>Çalışan memnuniyetinin analizi sonrasında artırmaya yönelik çalışma yapılacaktır.</li> </ul>								

	<b><u>Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kuruluş personelin beklentilerinin ölçüldüğü analiz çalışmaları yapılarak iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilecektir.</li></ul>
<b>Maliyet Tahmini</b>	48.150 Bin TL
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kuruluş çalışanlarının görüş ve önerilerinin dikkate alınması gerektiği</li><li>• Çalışanların birbirleriyle olan iletişim ve işbirliği</li><li>• Nitelikli personeli bulunması</li></ul>
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personel yetkinliğinin artırılması</li><li>• Çalışan görüş ve önerilerinin alınması amacıyla çalışmaların yapılması</li><li>• KİT yönetim reformuna yönelik düzenlemeler hayata geçirilerek KİT'lerde iyi uygulama örnekleri ışığında etkinliği ve verimliliği artıracak kurumsal yönetim anlayışının güçlendirilmesi</li></ul>

<b>Amaç (A6)</b>	<b>Paydaş İlişkilerini Güçlendirmek</b>								
<b>Hedef (H6.2)</b>	Paydaşlarla İşbirliği çalışmaları yürütülecektir.								
<b>Sorumlu Birim</b>	Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim</b>	Tüm Birimler								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG.6.2.1 İkili/Çoklu Ortak Yürütülen Proje Sayısı (adet) (kümülatif)</b>	50	1	3	4	6	6	6	3 ay	6 ay
<b>PG.6.2.2 İkili/Çoklu Ortak Düzenlenen Etkinlik Sayısı (adet) (kümülatif)</b>	50	0	1	1	2	2	3	3 ay	6 ay
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paydaşların zamanında ve yeterli katkıyı sağlayamayarak beklenen etkiyi göstermemesi</li> <li>• Bor maden kaynağının sürdürülebilir bir şekilde işletilmesine yönelik planlı faaliyetlerin yeterli düzeyde uygulanamaması</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<p><b><u>Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite, araştırma merkezleri vb. uzman kuruluşlarla kuruluşun proseslerinin iyileştirme ve ürün geliştirme çalışmalarında ortak proje yürütülecektir.</li> <li>• İlgili kuruluşlarla işbirliği içerisinde kuruluş faaliyetleri, bor ile ilgili gelişmeler konusunda tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yürütülecektir.</li> </ul> <p><b><u>Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite, araştırma merkezleri vb. uzman kuruluşlarla bor işletmelerinin maden ve jeoloji değerlendirmeleri ile ilgili çalışmalar gerçekleştirilecektir.</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	10.025 Bin TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması</li> <li>• Bor ürünlerinin ikamesinin yüksek olması</li> <li>• Bor ürünlerine yönelik yeni kullanım alanların ortaya çıkması</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paydaş işbirlikleri ve Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması</li> <li>• İletişimi güçlendirecek faaliyetlerin artırılması</li> </ul>								

<b>Amaç (A6)</b>	<b>Paydaş İlişkilerini Güçlendirmek</b>								
<b>Hedef (H6.3)</b>	Müşteri memnuniyeti artırılacaktır.								
<b>Sorumlu Birim</b>	Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim</b>	LOJ, ÜK, İŞL								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG.6.3.1</b> Müşterilerin İletişim Memnuniyet Oranı (%)	34	-	93	93	94	94	95	3 ay	6 ay
<b>PG.6.3.2</b> Talepler ve Şikayetler İlgili Memnuniyet Oranı (%)	33	90	91	91	92	92	93	3 ay	6 ay
<b>PG.6.3.3</b> Müşteri Şikayetlerine Hedeflenen Süre İçerisinde Cevap Verme Oranı (%)	33	84	84	84	85	85	86	3 ay	6 ay
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Müşterilere yeterince hızlı ve etkili geri bildirimler yapılamaması</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<p><b><u>Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yılsonunda yurtdışı müşterilere yönelik anket düzenlenecektir.</li> <li>Müşteri şikâyetlerinin kurumsal kaynak yönetim sistemi ve belge yönetim sistemi üzerinden koordinasyon sağlanarak cevaplar sistem üzerinden müşteriye iletilecektir.</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	12.166 Bin TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bor ürünlerinin ikamesinin yüksek olması</li> <li>Ürün teslimatı ve taleplere geri dönüşleri içeren zamanlama hususunun iyileştirilmesi</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Müşterilerle iletişimi güçlendirecek faaliyetlerin arttırılması</li> </ul>								

NOT: Performans Göstergelerinde yer alan artış/azalma oranı ifadesi plan dönemi başlangıç değerine göre hesaplanmıştır.

#### 4.2. HEDEF ve SORUMLU BİRİM İLİŞKİSİ

Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2024-2028 dönemi Stratejik Planı için belirlenen hedefler ile sorumlu birimlerin ilişkisi kurularak Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22: Hedefler ve Sorumlu Birimler İlişki Tablosu

BİRİMLER	HEDEFLER													
	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	6.1	6.2	6.3
ÜK	İ	S	İ		İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ
TMH	S	İ	İ		S	İ	İ	İ	İ				İ	
TG	İ	İ	S	S		İ	İ	İ					S	
PS	İ		İ			İ	İ	İ		İ	S		İ	S
LOJ						İ	İ	İ		S	İ		İ	İ
SA						İ	İ	İ		İ			İ	
İK						İ	İ	İ				S	İ	
SG	İ		İ	İ	İ	İ	İ	S			İ	İ	İ	
DH						İ	İ	İ					İ	
Mİ						İ	İ	İ					İ	
YBS					İ	S	S	İ					İ	
HM				İ		İ	İ	İ					İ	
İD						İ	İ	İ					İ	
TK						İ	İ	İ					İ	
İSG						İ	İ	İ	S				İ	
BAN	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
BİG	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
KIR	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
EMT	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
BOİ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ

**NOT:** Kamu Sermayeli İşletmeler için Stratejik Planlama Rehberine göre her hedefe bir birimin sorumlu olarak atanması gerektiğinden hedeflerde yer alan göstergelerden farklı birimler sorumlu olmasına rağmen her hedef için bir sorumlu birim belirlenmiş olup diğer birimler işbirliği yapılacak birim olarak eklenmiştir. Bu durum işbirliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmamaktadır.



### 4.3. STRATEJİK PLAN BÜTÇESİ

Stratejik Plan bütçesi, yapılacak olan stratejilerin maliyetlendirilmesi ile belirlenmektedir. Buna göre, stratejiler belirlenirken yapılabiliirliğinin yanında maliyetlendirilebilir olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca, Orta Vadeli Program ve aynı döneme ilişkin Yatırım Programı Hazırlanmasına ilişkin esaslar ve hedefler (yatırım tavanı, dolar kuru vb.) göz önünde bulundurulmuştur.

Stratejilerin maliyetlendirilmesinde Kuruluşun yatırım bütçesi ve giderler bütçesi esas alınmıştır. 2024-2028 dönemine ilişkin hedeflerin maliyetleri Tablo 23'te yer almaktadır.

Tablo 23: Eti Maden 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Maliyet Tablosu (Bin TL)

	2024	2025	2026	2027	2028	TOPLAM
<b>AMAÇ 1</b>	<b>24.521.868</b>	<b>28.475.775</b>	<b>31.685.748</b>	<b>35.326.927</b>	<b>35.970.681</b>	<b>155.980.998</b>
HEDEF 1.1	1.991.887	1.375.198	2.209.438	3.500.000	1.600.000	10.676.523
HEDEF 1.2	22.529.981	27.100.577	29.476.310	31.826.927	34.370.681	145.304.475
<b>AMAÇ 2</b>	<b>626.596</b>	<b>209.919</b>	<b>233.570</b>	<b>160.444</b>	<b>173.329</b>	<b>1.402.058</b>
HEDEF 2.1	200.949	197.849	213.430	160.304	173.129	944.861
HEDEF 2.2	70	70	140	140	200	620
HEDEF 2.3	425.577	12.000	20.000	0	0	456.577
<b>AMAÇ 3</b>	<b>29.850</b>	<b>1.025</b>	<b>2.950</b>	<b>875</b>	<b>1.150</b>	<b>35.850</b>
HEDEF 3.1	350	525	700	875	1.150	3.600
HEDEF 3.2	29.500	500	2.250	0	0	32.250
<b>AMAÇ 4</b>	<b>724.764</b>	<b>857.180</b>	<b>913.502</b>	<b>1.637.261</b>	<b>900.000</b>	<b>5.032.707</b>
HEDEF 4.1	350	310	0	170	0	830
HEDEF 4.2	724.414	856.870	913.502	1.637.091	900.000	5.031.877
<b>AMAÇ 5</b>	<b>4.181.272</b>	<b>5.209.776</b>	<b>5.584.474</b>	<b>6.033.018</b>	<b>6.516.508</b>	<b>27.525.049</b>
HEDEF 5.1	125.420	42	81	434	37	126.014
HEDEF 5.2	4.055.852	5.209.734	5.584.393	6.032.584	6.516.471	27.399.035
<b>AMAÇ 6</b>	<b>16.757</b>	<b>8.593</b>	<b>14.230</b>	<b>11.697</b>	<b>19.064</b>	<b>70.341</b>
HEDEF 6.1	7.000	7.200	8.640	10.368	14.942	48.150
HEDEF 6.2	7.025	500	2.500	0	0	10.025
HEDEF 6.3	2.732	893	3.090	1.329	4.122	12.166
<b>TOPLAM</b>	<b>30.101.107</b>	<b>34.762.268</b>	<b>38.434.474</b>	<b>43.170.222</b>	<b>43.580.731</b>	<b>190.047.002</b>

Not: 2024-2026 Dönemi Yatırım Programı baz alınarak bütçeleme yapılmıştır.

## 5. KURUMSAL RİSK YÖNETİM SİSTEMİ ve STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ

Eti Maden 2024-2028 dönemi Stratejik Planında yer alan hedeflere yönelik riskler ve kontrol faaliyetleri tanımlanmış olup Tablo 24’te gösterilmiştir.

Tablo 24: Hedeflere İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

<b>Hedef 1.1: Kapasite Artışı Sağlamaya Yönelik Tesisler yapılacaktır.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Bor maden kaynağının sürdürülebilir bir şekilde işletilmesine yönelik planlı faaliyetlerin yeterli düzeyde uygulanmaması	Kuruluşun pazarda “Güvenilir ve Sürdürülebilir Tedarikçi” konumunun korunması için üretim gücünü yeteri kadar geliştirememesi	Bor ürünleri kapasitesini artırmak amaçlı yeni projelerin yapılması, Yeni ürün üretimine yönelik projeler yürütülmesi
<b>Hedef 1.2: Rafine Ürün Üretim Performanslarında iyileştirme sağlanacaktır.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Bor maden kaynağının sürdürülebilir bir şekilde işletilmesine yönelik planlı faaliyetlerin yeterli düzeyde uygulanmaması	Kuruluşun pazarda “Güvenilir ve Sürdürülebilir Tedarikçi” konumunun korunması için üretim gücünü yeteri kadar geliştirememesi	Arama-sondaj çalışmalarına devam edilerek üretim yapılan mevcut ocakların geliştirilmesi ve yeni üretim alanlarının tespit edilmesi
Üretim planlama ve kontrol sürecinin etkili işletilmesinin sağlanamaması	Pazar koşulları ve maliyetler doğrultusunda üretim performans göstergelerinin etkin takip edilmemesi	Satış-üretim planlama süreç ilişkisinin kontrol edilmesi
Tesis teknolojik randımanı artırma çalışmalarının istenen düzeyde olmaması	Ürün teknolojik randımanların yeterli düzeyde arttırılamaması	Teknolojik randımanın iyileştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmesi
<b>Hedef 2.1: İnovasyon ve Ar-Ge çalışmalarına odaklanılacaktır.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik Ar-Ge çalışmalarının beklenen düzeyde olmaması	Dünya bor tüketimini arttıracak istenilen düzeyde projeler geliştirilememesi	Gerekli finansman ve insan kaynağının sağlanması, Sektöre yönelik yeni ürün/kullanım alanları projeleri geliştirilmesi
Bor ürünlerinin ikamesinin yüksek olması	Bor ürünlerinin kendi aralarında veya başka ürünlerle ikame edilebilmesi	Sektöre yönelik yeni ürün/kullanım alanları projeleri geliştirilmesi
<b>Hedef 2.2: Ar-Ge faaliyetlerinin belgelendirilmesi çalışmaları arttırılacaktır.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik Ar-Ge çalışmalarının beklenen düzeyde olmaması	Dünya bor tüketimini arttıracak istenilen düzeyde projeler geliştirilememesi	Gerekli finansman ve insan kaynağının sağlanması, Sektöre yönelik yeni ürün/kullanım alanları projeleri geliştirilmesi
Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik gerçekleştirilen Ar-Ge çalışmalarının kurumsal olarak benimsenmemesi	Yürütülen Ar-Ge çalışmalarına ilişkin ilgili çevrelerde yeterli farkındalığın sağlanamaması	Yürütülen Ar-Ge projelerin ulusal/uluslararası platformda yayınlanması için çalışmalar yapılması

<b>Hedef 2.3: Yeşil Enerji Kullanımı Artırılacaktır.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Üretim planlama ve kontrol sürecinin etkili işletilmesinin sağlanamaması	Kullanılan enerji kaynaklarının kuruluş imkanları ile karşılanması için yeterli düzeyde çalışma yapılmaması	Üretimde kullanılan enerjinin etkin takip edilmesi
Enerji verimliliğinin planlanan düzeyde sağlanamaması	Enerji verimliliği farkındalığının istenilen düzeyde geliştirilememesi	Enerji verimliliğine yönelik projeler geliştirilmesi
<b>Hedef 3.1: Bilgi güvenliği ve siber risk yönetim çalışmaları güçlendirilecektir.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Kullanıcıların bilgi güvenliği ile ilgili yeterli farkındalığının bulunmaması	Kullanıcılar, bilgi güvenliğinin önemi ve işleyişi hakkında yeterli farkındalığa sahip olmaması	Bilgi güvenliği ile farkındalığın analiz edilmesi
Personelin Kuruluşa özgü yazılım programlarını kullanmaya başlamadan önce yeterlilik seviyeleri ölçülmemesi ve kullanım konusunda verilen eğitimlerin istenilen düzeye ulaşmaması	Kuruluşa kullanılan yazılımları kullanan personel, ilgili yazılımları kullanma yetkinliği noktasında yeterli durumda olmaması	Gerekli eğitimlerin, bilgilendirmelerin yapılması
<b>Hedef 3.2: Dijital dönüşüm uygulamalarının yaygınlaştırılması sağlanacaktır.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Mevcut uygulama yazılımlarının ihtiyaçları tam olarak karşılamaması ve tüm sistemlerin birbiriyle uyum sağlamaması	Uygulama yazılımlarının kullanıcılara yönelik daha uyumlu olmasının sağlanamaması	Gelişen teknolojiye uygun olarak kullanıcı dostu uygulamaların kullanılması
Personelin Kuruluşa özgü yazılım programlarını kullanmaya başlamadan önce yeterlilik seviyeleri ölçülmemesi ve kullanım konusunda verilen eğitimlerin istenilen düzeye ulaşmaması	Kuruluşa kullanılan yazılımları kullanan personel, ilgili yazılımları kullanma yetkinliği noktasında yeterli durumda olmaması	Gerekli eğitimlerin, bilgilendirmelerin yapılması
Bilgi sistemleri destek hizmetlerinin yeterli etkinlikte kullanılamaması	Kuruluşa bilgi sistemleri destek hizmetlerinden yeteri kadar fayda elde edilememesi	Gerekli eğitimlerin, bilgilendirmelerin yapılması
<b>Hedef 4.1: Yönetim Sistemlerinin kurulumu ve/veya uygulama etkinliği artırılacaktır.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Misyon, hedefler ve işin önceliklerinin çalışanların tümü tarafından bilinmemesi	Yönetim sistemleri ile ilgili gerekli farkındalığın tüm kademelerde istenilen düzeyde sağlanamaması	Entegre Yönetim Sistemleri ile ilgili farkındalık analizlerinin yapılması
Hedefler belirlenirken kısıtların tüm yönleriyle (zaman, işgücü, finans, teknoloji, yasal, yönetsel, organizasyonel) yeterince dikkate alınmaması		Yeknasaklık çerçevesinde Sürdürülebilirlik çalışmalarının yürütülmesi

<b>Hedef 4.2: Çevre ve İnsan Sağlığına Saygılı Ortam Kültürü Oluşturulacaktır.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Çalışanlarda, iş sağlığı ve güvenliği konusunda yeterince bilinç oluşturulamaması	İSG farkındalığının sağlanamaması Acil durum çalışmalarının etkin olmaması	İş sağlığı ve güvenliği konusunda eğitimler düzenlenmesi ve uygulamalı çalışmalar yapılması, Acil durum konularında eylem planları oluşturulması/güncellenmesi
Çevre dostu üretimin ve kontrolün tam olarak sağlanamaması	Sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında yeteri kadar çevreye duyarlı faaliyetlerin olmaması	Çevre odaklı iyileştirme projelerinin yapılması
<b>Hedef 5.1: Sürdürülebilir tedarik zinciri oluşturulacaktır.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Üretim, pazarlama ve dağıtım kanalları süreçlerinde olumsuzluklar yaşanması	Lojistik süreçlerinde sıkıntılar yaşanması	Tedarik zincirlerinin kontrol edilerek iyileştirme çalışmaları yapılması
Satış ve dağıtım kanalları süreçlerinin birbirleriyle uyumlu olmasının yeterince sağlanamaması	Ürün satışından teslimatına kadar sürecin koordineli yürütümünde sorunlar yaşanması	Pazarlama satış faaliyetleri sürecinin tüketim noktasına kadar yakından takip edilmesi
Müşterilere yeterince hızlı ve etkili geri bildirimler yapılamaması	Müşterilere geri dönüşlerin istenilen seviyede olmaması	Müşteriye geri dönüşlerinin sistem üzerinden yapılmasına yönelik çalışma yapılması
Siparişten teslimata kadar geçen süreç tanımlanmış olmakla birlikte, kritik kontrol noktalarında tam olarak ölçüm yapılamaması	Süreçte aksayan yönlerin tespit edilememesi	Müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri memnuniyet oranını artırıcı çalışmaların yapılması
<b>Hedef 5.2: Pazardaki konum güçlendirilecektir.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Üretim, pazarlama ve dağıtım kanalları süreçlerinde olumsuzluklar	Bölgesel pazarlama çalışmalarının istenilen seviyede olmaması	Süreçlerin gözden geçirilerek iyileştirme çalışmaları yapılması, Satış miktarının artırılması
Satış ve dağıtım kanalları süreçlerinin birbirleriyle uyumlu olmasının yeterince sağlanamaması		Pazarlama satış faaliyetleri sürecinin tüketim noktasına kadar yakından takip edilmesi
<b>Hedef 6.1: Çalışan yetkinliği ve memnuniyetinin artırılması sağlanacaktır.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Eğitim planlarının Kurumsal stratejiler ve uzmanlaşma dikkate alınarak belirlenememesi	Eğitim faaliyetlerin yeterli etkinliğe sahip olmaması	Birimlerin, yıllık eğitim ihtiyacını Kurumsal Stratejilere uygun ve hedef kitlenin doğru belirlemelerinin sağlanması
Paydaşların zamanında ve yeterli katkıyı sağlayarak beklenen etkiyi göstermemesi	Kuruluşun çalışanlarına sunduğu yemek, servis gibi imkanlarına ilişkin geri dönüşlerin alınmaması	Kuruluş personelin görüşlerinin alınması ve gerekli düzenlemelerin yapılması
<b>Hedef 6.2: Paydaşlarla İşbirliği çalışmaları yürütülecektir.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Paydaşların zamanında ve yeterli katkıyı sağlayamamaları beklenen etkiyi göstermemesi		Paydaşlarla işbirliği halinde çalışmaların yürütülmesi

Bor maden kaynağının sürdürülebilir bir şekilde işletilmesine yönelik planlı faaliyetlerin yeterli düzeyde uygulanamaması		Bor üretim faaliyetlerinde iyileştirilecek/geliştirilecek alanlarla ilgili olarak paydaşlarla ortak projeler yürütülmesi
<b>Hedef 6.3: Müşteri memnuniyeti artırılacaktır.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Müşterilere yeterince hızlı ve etkili geri bildirimler yapılamaması		Müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri memnuniyet oranını artırıcı çalışmaların yapılması

## 6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

---

KİT'lerde stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesi, Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayınlanan Kamu Sermayeli İşletmeleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunun ekinde yer alan "KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslar"a göre yürütülmektedir. Bu doğrultuda, stratejik planın yıllık olarak uygulanması "**Performans Programı**" ile gerçekleştirilmektedir. Söz konusu program; stratejik planın yıllık dilime ilişkin performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütülecek faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içermektedir. Stratejik plan; performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarına ilişkin verinin belli bir sıklıkla toplanması ve analiz edilmesi ile izlenmektedir. Söz konusu usul ve esaslarda *KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslara göre KİT'ler, performans programlarını Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından belirlenecek takvime göre Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderir. KİT'ler ve bağlı ortaklıklarına ilişkin yatırım ve finansman programının yayımlanmasından sonra performans programında revize edilmesi gereken hususlar bulunması halinde revize edilmiş performans programı, 1 Aralık'a kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderilir."* İfadesi yer almaktadır.

Diğer yandan, amaç ve hedeflere ulaşmak için planlanan faaliyetlerin gerçekleşmelerinin plana katkısının belirlenmesi ile stratejik plan değerlendirilmektedir. Böylece, stratejik plandaki amaç, hedef ve performans göstergelerinin bağlantısının ne kadar iyi ve etkili kurulduğu belirlenmektedir.

İzleme ve değerlendirme süreçlerinde performans programında detaylandırılan faaliyet ve projeler de dikkate alınmaktadır. Diğer yandan, stratejik planın yıllık dilimlerine ilişkin faaliyetler ve sonucunda performans göstergelerinin gerçekleşmeleri "**Performans Değerlendirme Raporu**" ile raporlanmaktadır. Stratejik planın uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin akış şeması Şekil 12'te verilmektedir.



Şekil 12: Stratejik Planın Uygulanması, İzlenmesi ve Değerlendirilmesi Akış Şeması