

Savunma Sanayii Müsteşarlığı

STRATEJİK PLAN

2007–2011

2007

Ankara



“...harp sanayii tesisatımızı daha ziyade inkişaf ve tevsi için alınan tedbirlere devam edilmeli ve endüstrileşme mesaimizde de ordu ihtiyacı ayrıca göz önünde tutulmalıdır...”

Mustafa Kemal ATATÜRK



İçindekiler

Bakan'ın Sunuşu	4
Müsteşar'ın Sunuşu	5
Stratejik Planlama Ekibi'nin Sunuşu	6
Misyonumuz	8
Vizyonumuz	9
İlke ve Değerlerimiz	10
Stratejik Öncelikler	11
Varsayımlar	23
Stratejik Yol Haritası	24
Çalışmalarda Yöntem	56
Tarihçe	71
Teşkilat	77
İlgili Mevzuat	83
Cumhuriyetten Günümüze Savunma Sanayi Kuruluşlarımız	85



Bakan'ın Sunuşu

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin modernizasyonu ve ulusal savunma sanayiinin geliştirilmesi açısından üstlenmiş olduğu görev ve sorumluluklarının önemini bilinciyle faaliyetlerini yürütmekte olan Savunma Sanayii Müsteşarlığı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında hazırladığı 2007–2011 dönemi Stratejik Planını tamamlamıştır.

Ulusal önceliklerimiz paralelinde savunma sanayiimizin gelecek beş yıllık dönemine ışık tutan bu plan, kullanıcı ihtiyaçlarının karşılanmasında tedarik faaliyetlerinin etkinleştirilmesi ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda ulusal tasarımlarımızı gerçekleştirmeye öncelik verecek şekilde savunma sanayiimizin yönlendirilmesi faaliyetlerini stratejik bir çerçeveye oturtmaktadır.

Bu açılımların, savunma sanayiinin önemli bir güç çarpanı olarak ülke güvenliğine katkı sağlaması ve Silahlı Kuvvetlerimizin caydırıcı gücünün artarak devamını sağlamaya yönelik altyapının tesisi konusunda önemli bir aşama olduğunun bilinciyle, Savunma Sanayii Müsteşarlığı tarafından belirlenen yol haritasının sürekli geliştirilmesi, ulusal bir görev olarak karşımıza çıkmaktadır.

Savunma sanayii sektörü için örnek ve yön gösterici nitelikte ve ulusal güvenlik stratejimizin önemli bir parçasını oluşturan bu planı hazırlayan Müsteşarlık çalışanlarına ve katkı sağlayan tüm kişi ve kuruluşlara teşekkür ederim.

M. Vecdi GÖNÜL
Milli Savunma Bakanı



Müsteşar'ın Sunuşu

Ülkemizin savunma sistem tedariki konusunda uzman bir kuruluğu olarak son 20 yılda yürüttüğümüz çalışmalar neticesinde, savunma sanayii, stratejik bir yetenek olarak ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bu yeteneğin geleceğe taşınmasına yönelik gayretlerin, somut amaç ve hedeflere dayalı, performans odaklı bir yaklaşım içinde ele alınması amacıyla, ileriye dönük planlamaların temelini teşkil etmek üzere kuruluşumuzun 20. yıldönümünü kutladığımız 2005 yılında hazırlıklarına başladığımız stratejik planımız tamamlanmıştır.

Stratejik planımız ile, kullanıcı beklentilerine uygun olarak tedarik faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi, savunma sanayiimizin uluslararası alanda rekabet edebilir bir seviyeye ulaştırılması, savunma sanayii alanında uluslararası işbirliği imkanlarının artırılması ve tüm bunları yapabilmek amacıyla etkin bir kurumsal yapının tesisi hedeflenmektedir.

Bu amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde, kurum çalışanlarının sürekli geliştirilmesini öngören performans odaklı yönetim ve çalışma anlayışının yerleştirilmesi önem taşımaktadır.

Bu anlamda, savunma sanayii proje yönetiminde sahip olduğumuz uzmanlık, liyakati esas alan çalışma yöntemimiz, şeffaf, güvenilir ve değişime açık yenilikçi yapımız, nesnel karar alma tarzımız ile paydaş odaklı hizmet anlayışı, temel ilke ve değerlerimizi oluşturmaktadır.

Müsteşarlığımız tarafından ortaya konulan bu plan, bir bütün olarak savunma sanayii sektörümüze de yön gösterici bir nitelik taşımaktadır. Bu çerçevede, tespit edilen amaç ve hedeflere ulaşmak için belirlenen yol haritasının uygulanmasında tüm paydaşlarımızın katkı sağlayacağına olan inancımız tamdır.

Bir yıldan fazla bir süredir yürütülen yoğun çalışmalarda emeği geçen her seviyedeki tüm Müsteşarlık personeline, çalışmaların yürütülmesinde önemli bir sorumluluk üstlenen Stratejik Planlama Ekibi'ne ve değerli katkılarını esirgemeyen paydaşlarımıza göstermiş oldukları çaba için teşekkür ederim.

Murad BAYAR
Müsteşar



Stratejik Planlama Ekibi'nin Sunuşu

Savunma Sanayii Müsteşarlığı faaliyetlerini Türk Silahlı Kuvvetleri'nin modernizasyonu ve savunma sanayiinin geliştirilmesi ana ekseninde yürütmektedir.

Çağdaş yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik adımlardan birisi olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik yönetim anlayışına geçmesi hedeflenmiş, günlük sorunların çözülmesi ve geçmişin denetlenmesi yaklaşımı yerine, geleceğin planlanması ve sonuç odaklı bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi öngörülmüştür.

Bu kapsamda, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından 2007–2011 dönemi için stratejik planlarını hazırlayacak kurumlardan birisi olarak belirlenen Müsteşarlığımız, daha kaliteli ve etkin hizmet sunabilmek için stratejik planlama çalışmalarını bir fırsat olarak değerlendirmiştir.

Müsteşarlığımızın geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin, tüm paydaşlarımızı kapsayacak bir yaklaşım içinde, iyi yönetim ilkeleri doğrultusunda oluşturulması, stratejik planlama çalışmalarında temel prensip olarak benimsenmiştir. Bu doğrultuda, iç ve dış paydaşlardan alınan görüş, öneri, eleştiri ve beklentiler çalışmalara önemli girdiler sağlamış, düzenli olarak her hafta gerçekleştirilen durum değerlendirme toplantıları, ekip içi iletişim ve koordinasyonun sağlanmasında etkin bir ortam olmuştur.

Stratejik planlama yaklaşımı ile bir yandan geleceği planlayarak, sonuç odaklı bir yönetim anlayışına yönelik somut adımlar atılması, diğer yandan planda tespit edilen amaç ve hedeflere ulaşılması beklenmektedir. Değişen dünya ve ülke koşullarında savunma ve güvenliğe yönelik ihtiyaçların, dünya ölçeğinde rekabet edebilen stratejik bir savunma sanayii altyapısı ile özgün çözümler üreterek karşılanması ve tüm bunların etkin bir kurumsal yapı içerisinde, tanımlı süreçler dahilinde yetkin ve uzman personel vasıtasıyla gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır.

Özverili ve şeffaf bir şekilde yürütülen uzun soluklu çalışmalar neticesinde hazırlanan Savunma Sanayii Müsteşarlığı Stratejik Planı'nı sunmaktan mutluluk duymaktayız.



Yürütmekte olduğumuz çalışmalar sırasında başta tecrübe ve bilgilerini bizlerle paylaşmaktan sakınmayan tüm iç ve dış paydaşlarımıza ve stratejik planlama çalışmaları sırasında ihtiyaç duyduğumuz her aşamada, konuyla ilgili uzmanlık bilgilerini bizden esirgemeyen Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve Maliye Bakanlığı yetkilileri ile çalışmalarımıza destek veren herkese teşekkürlerimizi sunarız.

Saygılarımızla,
Stratejik Planlama Ekibi

Celal Mert ASLAN	Uzman
Bülent Ecevit BEYOĞLU	Uzman
Berrin ERKİLET	Daire Başkanı
Reşat GENÇLER	Daire Başkanı
Sedat GÜLDOĞAN	Daire Başkanı
Özlem GÜNER	Uzman Yardımcısı
Ahmet GÜRZUMAR	Uzman
İlknur İNAM	Uzman
Mehmet KABAK	Şef
Rifat Tekin KARA	Şube Müdürü (Uzman)
Aysun KÜÇÜK	Daire Başkanı
Ulya KÜÇÜK	Uzman
Hakkı Burak SAĞ	Uzman Yardımcısı
Adnan SUSOY	Şube Müdürü (Uzman)
Levent ŞENEL	Daire Başkanı
İsmail TOHUMCU	Müsteşar Yardımcısı
Günnur Nazlı TOPCU	Uzman Yardımcısı
Hande ÜNAL	Uzman Yardımcısı
Utku ÜTÜK	Uzman
Lütfi VAROĞLU	Daire Başkanı



Misyonumuz

Ülkemizin savunma ve güvenliğine yönelik Türk Silahlı Kuvvetleri ve kamu kurumlarının sistem ihtiyaçlarını karşılamak,

Savunma sanayinin geliştirilmesine yönelik strateji ve yöntemleri belirlemek ve uygulamak.



Vizyonumuz

Ülkemizin stratejik savunma ve güvenlik ihtiyaçlarına teknolojik gelişmeler doğrultusunda özgün yurt içi çözümler sunan, uluslararası pazara entegre ve rekabetçi bir savunma sanayiine yön veren uzman tedarik kurumu olmak

Savunma Sanayiine Yön Veren Uzman Tedarik Kurumu



İlke ve Değerlerimiz

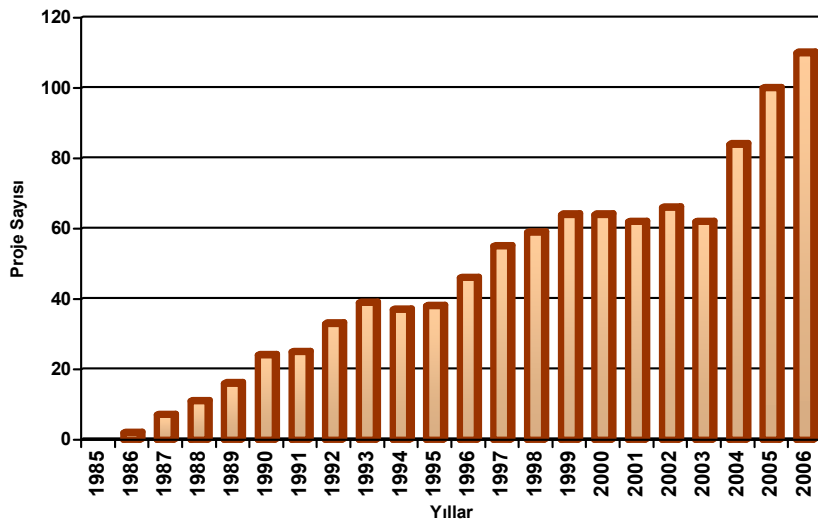
- Uzman** : Savunma sanayii proje yönetiminde otorite bir kurumuz.
- Liyakati Esas Alan** : Yetkin ve ekip çalışmasına uygun personele sahibiz.
- Şeffaf** : Yürüttüğümüz faaliyetlerde denetim ve gözetime açığız.
- Güvenilir** : Etik çalışma kültürüne sahibiz.
- Yenilikçi** : Değişim ve gelişime açık dinamik bir kurumuz.
- Nesnel** : Kararlarımızı objektif bulgular ve analitik yöntemlerle alıriz.
- Paydaş Odaklı** : Beklenti ve ihtiyaçlara uygun hizmet sunarız.



Stratejik Öncelikler

Tedarik Yönetimi

Türk Silahlı Kuvvetleri ile diğer güvenlik kurumlarının sistem ihtiyaçlarını karşılamak Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın (SSM) en önemli görevlerinden biridir. Bu çerçevede faaliyetlerini sürdüren SSM, bugüne kadar kara, hava, deniz, elektronik ve roket-füze alanlarında 50'den fazla projeyi başarıyla tamamlayarak ilgili sistemleri ihtiyaç makamlarına teslim etmiş ve halihazırda, ülkemizin savunma ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik yaklaşık 110 projeyi yürütmektedir.



Şekil 1: Yıllara Göre Proje Sayısı

Tedarik yönetimi, kullanıcı ihtiyaçlarının endüstriyel hedefler paralelinde karşılanmasının temel ve en önemli aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Savunma sanayii faaliyetlerinin temelini teşkil eden tedarik uygulamaları, kullanıcı ihtiyaçlarının karşılanması hedefinin yanı sıra sektörel gelişmenin temel yapı taşlarından biridir. Bu itibarla dünyadaki genel eğilim, ihtiyaçların karşılanması sürecinde savunma sistem tedarikinin savunma sanayinin



gelişiminde temel araç olarak kullanılması ve uzman tedarik mekanizmalarının bu konuda sorumluluk üstlenmesi yönündedir.

Bu kapsamda; savunma sanayii gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde savunma sanayii politikaları, savunma sistem tedariki, proje yönetimi, sanayileşme, finansman, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ve teknoloji yönetimi, **offset**, kalite ve sanayi güvenliği, test ve değerlendirme, ihracat ve savunma sanayii işbirliği gibi hizmetler tek elden, merkezi, ancak günün değişen koşullarına ayak uydurabilen, dinamik ve **proje yönetimine dayalı kurumsal yapılar** eliyle yürütülmektedir.

Offset

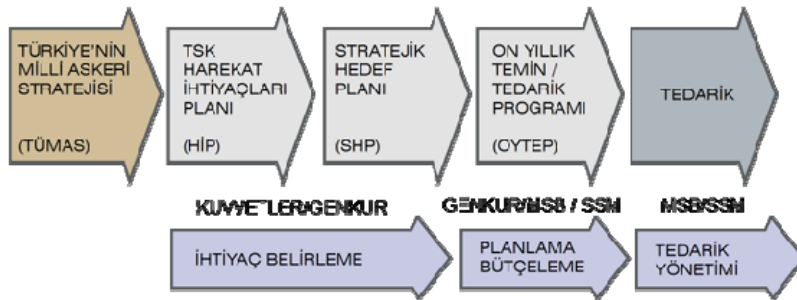
Projeler kapsamında, yerli sanayi firmalarının imkan ve kabiliyetlerinin kullanılması, ihracat yoluyla uluslararası rekabet güçlerinin artırılması ve teknolojik işbirliği, yatırım ve Ar-Ge imkanları sağlanması amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlere sanayi katılımı/offset denir.

Proje Yönetimine Dayalı Kurumsal Yapı

Proje faaliyetlerinin entegre proje ekipleri vasıtasıyla ve ihtisas birimlerinin desteği ile bütüncül bir yapı içinde yürütüldüğü organizasyondur.

Ülkemizde, Milli Savunma Planlama Faaliyetleri, Türkiye'nin Milli Askeri Stratejisi (TÜMAS) ve sıralı konseptler ışığında, hedef alınan kuvvet yapısı ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak Planlama, Programlama ve Bütçeleme Sistemi (PPBS) sürecine uygun olarak icra edilmektedir.

Bu çerçevede, planlama döneminde Türk Silahlı Kuvvetlerimizin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak Stratejik Hedef Planı (SHP), programlama döneminde SHP'de belirtilen öncelik sırası dikkate alınarak mevcut kaynaklar çerçevesinde tedarik faaliyetlerinin bir takvime bağlanabilmesi için On Yıllık Tedarik Programı (OYTEP) ve son olarak, bütçeleme döneminde Program Bütçe hazırlanmaktadır.





SSM tarafından gerçekleştirilen tedarik faaliyetleri, gelişmiş ülke örneklerine uygun bir şekilde yürütülmeğe de sürecin bütünü dikkate alındığında, bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında çeşitli konularda sorunlarla karşılaşmaktadır.

- İhtiyaçların belirlenmesi sürecinde, üniversite, savunma sanayii ve SSM'nin tecrübe ve bilgi birikiminden yararlanılamaması,
- İhtiyaçların karşılanmasında ulusal savunma sanayii imkan ve kabiliyetlerinden sınırlı ölçüde istifade edilmesi,
- İhtiyaçların sistem bazında belirlenmesinin projelerde tedarik makamının hareket alanını ve esnekliğini daraltması,
- Tedarikin tek elden merkezi yapılar içerisinde yürütülememesinin benzer projelerde bölünmeye ve uygulamada kaynak, kadro ve zaman kaybına neden olması,
- Savunma sanayii işbirliği faaliyetlerinin tedarik projeleri ışığında yürütülmemesi, olarak sıralanabilir.

Söz konusu sorunların giderilmesi amacıyla Genelkurmay Başkanlığı koordinatörlüğünde başlatılan ve Müsteşarlığımızın 2004 yılından itibaren aktif katılımı ile yürütülmekte olan Planlama, Programlama ve Bütçeleme Sistemi (PPBS) ve Tedarik Sistemi Çalışması büyük önem arz etmektedir.

Müsteşarlığımız tarafından paydaş odaklı hizmet anlayışı çerçevesinde, tedarik faaliyetlerinin daha da etkinleştirilmesi ve bu amaca uygun olarak kurumsal hedefler paralelinde ihtiyaç duyulan düzenleme ve iyileştirmelerin yapılması planlanmaktadır.



Stratejik Amaç 1: Kullanıcı ihtiyaçlarına ve endüstriyel hedeflere uygun olarak tedarik faaliyetlerini etkinleştirmek

Hedef 1.1: Kullanıcı ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla yönelik olarak tespit edilecek sistem projeleri için 2007 yılından itibaren fizibilite etütleri gerçekleştirilecektir.

Hedef 1.2: İhtiyacın SSM'ye bildirilmesinden sözleşmenin imzalanmasına kadar geçen süre 2011 yılına kadar ortalama %10 azaltılacaktır.

Hedef 1.3: 2008 yılından itibaren, belirlenecek Ar-Ge ve yurt içi geliştirme projelerinde "Maliyet +" sözleşme tipi uygulanacaktır.

Hedef 1.4: 2008 yılından itibaren sözleşmeye bağlanacak her bir proje için Proje Yönetim Planında belirlenen sanayileşme, takvim ve bütçe hedefleri %90 oranında gerçekleştirilecektir.



Sanayi ve Teknoloji Yönetimi

3238 sayılı Kanun ile Müsteşarlığa tevdi edilen ikinci önemli görev ise ulusal savunma sanayiinin geliştirilmesidir. Güçlü bir savunma sanayii altyapısı, ulusal güvenlik stratejisinin temel unsurları arasında yer almaktadır. Caydırıcılığın ve bağımsızlığın olmazsa olmaz koşulu olan kendi kendine yeterli bir savunma sanayii; askeri-stratejik, ekonomik ve politik açılardan hayati önem taşımaktadır.

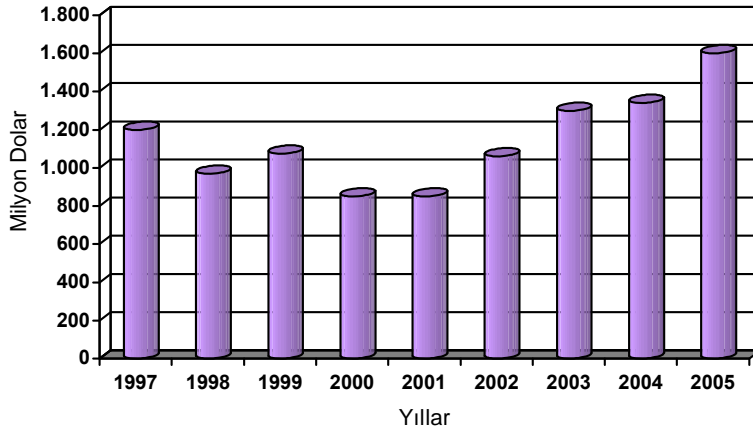
Ulusal savunma sanayiinin geliştirilmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nin modernizasyon ihtiyaçlarının azami ölçüde yurt içi imkan ve kabiliyetler ile karşılanması amacı doğrultusunda bugüne kadar atılan önemli adımlara rağmen, Kıbrıs Barış Harekatı başta olmak üzere 1990'lı yıllarda terörizmle mücadele sırasında müttefik ülkelere yapılan yardımların amaçları dışında kullanılamayacağına ilişkin gerekçeler ve dost ve müttefik ülkeler ile gerçekleştirilen ortak üretim projelerinde yer alan kısıtlayıcı hükümler, caydırıcılığın önündeki temel engelleri teşkil etmiş ve sistemli bir ulusal savunma sanayii politikasının uygulanmasını gerekli kılmıştır.

Bu çerçevede, teknoloji yönetimi, ihracat, offset, kalite-test ve sertifikasyon, rekabet, istihdam, çifte kullanımlı ticari ürünler gibi konuları içeren kapsamlı bir savunma sanayii politikasının oluşturulması savunma sanayii sektörünün öncelikli ihtiyacı olarak karşımıza çıkmıştır.

SSM tarafından 20 yıldır yürütülen proje faaliyetleri kapsamında ülkemizde önemli bir savunma sanayii alt yapısı tesis edilmiş olmakla beraber, bunun arzu edilen seviyede olduğunu söylemek mümkün değildir.

Son yıllarda, ihtiyaç makamının desteği ve SSM tarafından uygulanmaya başlanan yurt içi geliştirme projeleri ile savunma sanayiinin stratejik bir yetenek olarak gelişimi yönünde önemli sonuçlar alınmaya başlanmıştır.

Uygulamaya aktarılan projeler çerçevesinde; bugün gelinen noktada, savunma sanayii şirketlerinin cirosu 2002 yılından itibaren artış göstererek, 2005 yılında 1,6 milyar ABD Dolarına ulaşmıştır.



Şekil 2: Savunma Sanayii Sektörü Satış Rakamları

Savunma sanayinin geliştirilmesinde yurt içi geliştirme projelerinin yanı sıra teknoloji yönetimi de büyük önem taşımaktadır. Teknoloji yönetimi, yeni ürün geliştirme ve bu ürünün ticarileşmesini sağlamak için sürdürülen faaliyetler bütünüdür. Bu faaliyetler, teknoloji ediniminden geliştirilmesine, kurumsal ve sektörel yetkinlikler oluşturmaya, teknoloji gereksinimlerinin tespit edilmesinden prototip geliştirilmesine kadar uzanmaktadır.

Ar-Ge faaliyetlerinin yönetiminde, yeni ürün geliştirme süreç ve teknikleri, teknoloji transferi, fikri mülkiyet hakları, endüstriyel tasarım, imalat süreç teknolojileri, değişim yönetimi, pazarlama teknikleri, uluslararası ticaret politikaları, ihracat, bilişim teknolojileri yönetimi ve sürdürülebilir üretim gibi unsurların “yönetim” kavramı esas alınarak kurumsal düzeyde yeni ürün geliştirme sürecine odaklanmanın sağlanması gerekmektedir.

Özellikle teknoparklarda gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetlerindeki artış, otomotiv, elektronik ve yazılım sektörlerindeki gelişmeler, yetişmiş insan gücü ile artan ülke potansiyeli; ağ merkezli savaş, insansız hava aracı ve hassas güdümlü füzelerin öne çıktığı teknolojik dönüşüm ile savunma sanayiinin yüksek maliyetler gerektiren bir ağır sanayi olmaktan çıkması; proje zenginliğine paralel büyük iç pazar ve alternatif kaynak çeşitliliğinin yaratmış olduğu pazardaki açılım ve geleneksel pazarlardaki değişim savunma sanayiinde tarihi bir fırsat yaratmıştır. Diğer taraftan, Ar-Ge harcamalarının Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) içerisindeki payının artırılması hedefi istikametinde 2005 yılı bütçesinden Ar-Ge için ayrılan



416 milyon YTL'lik kaynağın öncelikli olarak savunma ve uzay araştırmaları amacıyla kullanılması yönündeki kararlılık, güçlü bir ulusal savunma sanayii altyapısının oluşturulması açısından bu fırsatı güçlendirir niteliktedir.

Bu itibarla, söz konusu fırsatın başarıyla hayata geçirilebilmesi için özellikle tedarik sürecine ilişkin sorunların giderilmesi ve sanayinin dünyadaki gelişmeler paralelinde yeniden yapılandırılması gerekmektedir.

Tedarik sürecinde karşılaşılan sıkıntıların giderilmesi, sadece tedarik yönetiminin etkinleştirilmesine bağlı olmayıp, aynı zamanda sektöre yönelik politikaların tek elden bir bütünlük içinde uygulanması ve denetimine imkan veren bir yapılanmayı da gerektirmektedir.

Böylelikle silahlanma programlarının, dünyadaki örneklerle uyumlu bir şekilde, bütünlük bir savunma sanayii politikası çerçevesinde modern proje yönetimi teknikleriyle uygulamaya aktarılması, Ar-Ge faaliyetlerinin geniş katılımlı bir yaklaşımla tek elden yürütülmesi, savunma sanayii işbirliğinin proje bazlı bir yaklaşımla ihracat öncelikli uygulanması ve uluslararası normlara uygun kalite yönetim sistemlerinin tek elden yürütülmesi mümkün olacaktır.

1990 sonrasında damgasını vuran küreselleşme, savunma sanayii sektöründe de kaçınılmaz olarak birtakım değişimlere yol açmış ve günümüzde savunma ticaretindeki sınırlar ortadan kalkmıştır. Uluslararası ticaretin savunma sanayii alanında yarattığı rekabetçi koşullar, uluslararası pazarlarda söz sahibi olmayı gerektirmektedir.

Bu çerçevede, sanayide güçlü şirket yapılarının ve özgün tasarım yeteneklerinin oluşturulması amacıyla, kamu sermayeli şirketlerimizde konsolidasyona gidilmesi projesi Savunma Sanayii İcra Komitesi tarafından onaylanmış ve Türk Savunma Sanayii Holdingi'nin kurulması kararı alınmış olup, bu doğrultuda, çalışmalar devam etmektedir.



Stratejik Amaç 2: Savunma sanayiini özgün yurt içi çözümler sunabilecek ve uluslararası alanda rekabet edebilecek şekilde yapılandırmak

Hedef 2.1: 2010 yılı sonuna kadar savunma sistem ihtiyaçlarının yurt içi karşılanma oranı ortalama % 50'ye çıkartılacaktır.

Hedef 2.2: 2011 yılında savunma ürün ve hizmet ihracatı yıllık 1 milyar dolara çıkarılacaktır.

Hedef 2.3: Savunma sanayii firmalarının kalite yönetim sistemleri 2009 yılı sonuna kadar SSM kalite politikasıyla uyumlu hale getirilecek ve yönlendirilecektir.



Uluslararası İşbirliği

Yürütülmekte olan proje faaliyetleri ile savunma sanayiinin geliştirilmesine yönelik diğer tüm faaliyetler kapsamında ihtiyaç duyulan uluslararası savunma sanayii işbirliği imkanlarını araştırmak ve dış politika hedefleri ile uyumlu bir şekilde hayata geçirmek SSM tarafından üstlenilen diğer bir görevdir.

Özellikle, soğuk savaş sonrası uluslararası pazarda yaşanan daralma ve günümüze kadar olan süreçte tehdidin değişen niteliği, uluslararası alanda yaygın işbirliği gerektiren yeni bir dönemi başlatmıştır. Bu çerçevede, uluslararası alanda ihtiyaçların uyumlaştırılması ve çok uluslu silahlama ve endüstriyel işbirliği projelerinin hayata geçirilmesi ihtiyacı tüm devletler tarafından kabul gören bir husus olmuştur.

1952 yılından bu yana üyesi olduğumuz Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü (NATO) bünyesinde savunma sanayii alanında ortaklaşa olarak yürütülmekte olan üretim, tedarik, Ar-Ge ve lojistik faaliyetlerine planlı ve belirli hedefler çerçevesinde iştirak edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Özellikle, NATO ajansları tarafından yürütülmekte olan projelerde gerek sistem gerekse alt sistem bazında uluslararası ihalelere çıkılmakta olup, yerli savunma sanayimizin bu ihalelerden daha fazla pay alması, ülke sanayiinin gelişimi ve ihracat açısından önem taşımaktadır. Ancak, tedarik sürecinde yaşanan sıkıntılar konuya ilişkin politikaların tek elden oluşturulması ve uygulanmasını engellemekte ve ülke savunma sanayii için fırsatların kaçırılmasına ve esasen başlangıç aşamasından iştirak edilmeyen projelerde daha sonra alıcı olunmasına yol açmaktadır.

Diğer taraftan, 3 Ekim 2005 tarihi itibarıyla Avrupa Birliği (AB) ile tam üyelik müzakerelerine başlamış bir ülke olarak Türkiye'nin, savunma sanayii konusunda Avrupa ülkeleri ile ilişkileri yeni bir anlam ve önem kazanmıştır. AB ülkeleri her geçen gün savunma sanayiinde ortak bir pazar ve kurumsal yapılar oluşturulması konusunda somut adımlar atmaktadır. Savunma konuları her ne kadar AB'de her ülkenin kendi uygulamalarına bırakılsa da giderek ortaklığı ön plana çıkararak yaklaşımların benimsendiği gözlenmektedir. Bu itibarla, Avrupa ülkeleri arasında ortak tedarik konusunda somut projeler üzerinde faaliyet gösteren Ortak Silahlama İşbirliği Örgütü'ne (OCCAR) katılım yollarının aranması gerektiği değerlendirilmektedir. Böylelikle, ülkemizin bir yandan Avrupa ülkeleri tarafından



yürütülmekte olan işbirliği faaliyetlerinin bir parçası olması, diğer yandan ise ulusal savunma sanayii firmalarımızın uluslararası pazarda söz sahibi olmaları sağlanabilecektir.

Uluslararası örgütler aracılığı ile gerçekleştirilen bu işbirliği faaliyetlerinin yanı sıra dost ve müttefik ülkeler ile hükümetler arası seviyede yürütülen faaliyetler ve hayata geçirilebilecek muhtemel işbirliği projeleri savunma sanayimizin gerek ihracat gerekse uluslararası pazara uyumunu sağlayacak temel araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik Amaç 3: Uluslararası işbirliğini gözetken çok taraflı sanayi, savunma ve güvenlik projelerine aktif katılım sağlamak

Hedef 3.1: 2011 yılına kadar savunma alanındaki en az dört çok uluslu projeye başlangıç aşamasından itibaren katılım sağlanacak ve en az bir uluslararası proje ülkemiz liderliğinde gerçekleştirilecektir.

Hedef 3.2: NATO savunma projelerinde Türk savunma sanayiinin payı 2011 yılı sonuna kadar dört katına çıkarılacaktır.



Kurumsal Yapı

Müsteşarlığa değişik unvan, sınıf ve derecelerde olmak üzere toplam 334 adet kadro tahsis edilmiş; ilave olarak, Müsteşarlığa özel bilgi ve ihtisas gerektiren konularda “Sözleşmeli Personel” çalıştırabilme imkanı verilmiştir.

Bu çerçevede, SSM tarafından Türk Silahlı Kuvvetleri ihtiyaçlarının karşılanması ve savunma sanayiinin gelişimi amacıyla yürütülen faaliyetler bütünü, Müsteşarlığımızca halihazırda istihdam edilen 246 kişi gibi son derece sınırlı sayıda, ancak yüksek nitelikleri haiz personel ile sürdürülmektedir. SSM personelinin genel profili incelendiğinde, idari ve teknik deneyim ile genç ve enerjik işgücünün birleşiminin sağlandığı görülmektedir.

Dünyadaki diğer tedarik kurumları ile karşılaştırıldığında oldukça az sayıdaki personel tarafından gerçekleştirilen faaliyetler; niteliği, ekonomik boyutu ve ulusal güvenliğe katkısı açısından yadsınamayacak seviyelerdedir.

Yaşanan bu olumsuzluk ve sıkıntılara rağmen ulusal savunma sanayiinin geliştirilmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla hayata geçirilen ve yaklaşık maliyeti 15 milyar doları bulan 110 adet proje, personelin özverili çalışmaları sayesinde yürütülebilmektedir.

Müsteşarlığın yıllar içerisinde göstermiş olduğu başarılı çalışmalar sebebiyle artan iş yüküne paralel personel ve çalışma alanları yetersiz kalmış ve iş yoğunluğu sebebiyle uzun vadeli kariyer hedefleri uygulamaya aktarılamamıştır. Bu çerçevede, personel ve çalışma altyapısı ihtiyacının karşılanması, performans odaklı çağdaş insan kaynakları yönetiminin hayata geçirilmesi, ihtiyaç duyulan verilerin sağlıklı bir şekilde elde edilmesi ve analizi için bilgi yönetim altyapısının tesisi büyük önem taşımaktadır.



Stratejik Amaç 4: Kurumsal yapıyı etkinleştirmek

Hedef 4.1: Stratejik insan kaynakları yaklaşımını esas alan uygulamalar 2008 yılı sonuna kadar hayata geçirilecektir.

Hedef 4.2: Müsteşarlık personelinin en az % 50'sine konuyla ilgili olarak her yıl ortalama 40 saat eğitim ve öğretim verilecektir.

Hedef 4.3: Müsteşarlıkta üretilen bilginin etkin ve verimli yönetimi, paylaşımı, güvenliği sağlanacak ve buna yönelik altyapı 2008 yılı sonuna kadar oluşturulacaktır.

Hedef 4.4: 2008 yılı sonuna kadar Müsteşarlığın tüm birimlerine ait iş akış süreçleri tanımlanacak ve gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.



Varsayımlar

Stratejik plan hazırlanırken;

- Tedarik faaliyetlerinin paydaş beklentilerine uygun olarak etkinleştirilmesi amacıyla ihtiyaç belirleme sürecine başlangıç aşamasından itibaren SSM'nin iştirak edeceği,
- Tedarik sistemindeki görev tekrarlarının tedricen ortadan kaldırılarak bu faaliyetlerin SSM bünyesinde merkezileştirilmesinin sağlanacağı,
- Türk Silahlı Kuvvetleri ihtiyaçlarının karşılanması ve ulusal savunma sanayiinin güçlendirilmesi için SSDF gelirlerinde herhangi bir kısıtlama yapılmayacağı,
- Kurumsal kariyer uzmanlığının kanunlaşacağı ve
- Kamu Yönetimi Temel Kanunu nedeni ile kurumumuzun Müsteşarlık statüsünde herhangi bir değişiklik olmayacağı,

varsayılmıştır.

Stratejik Yol Haritası

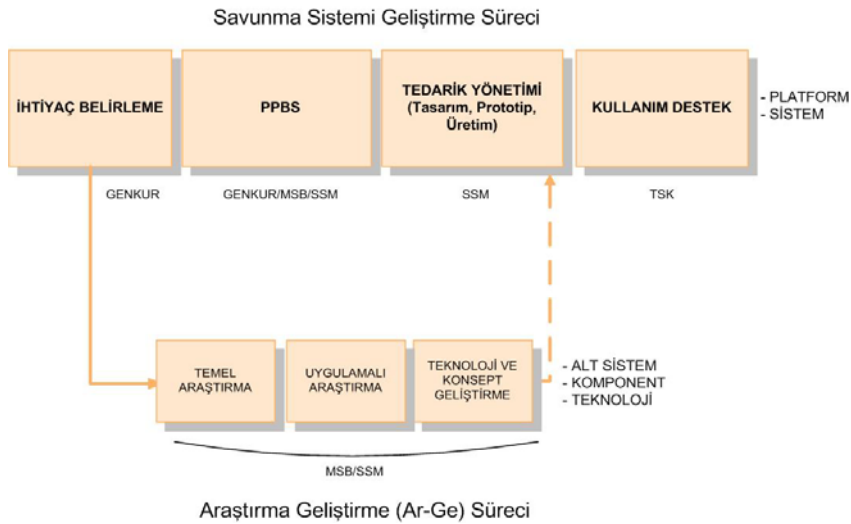
Kullanıcı ihtiyaçlarına ve endüstriyel hedeflere uygun olarak tedarik faaliyetlerini etkinleştirmek

Tedarik Yönetimi

1

SSM'nin temel görevlerinden biri Türk Silahlı Kuvvetleri ile güvenlik kurumlarının savunma sistem ihtiyaçlarının azami ölçüde yurt içi imkan ve kabiliyetler paralelinde karşılanmasıdır. Bu görev, Kara Araçları, Hava Araçları, Deniz Araçları, Muhabere Elektronik ve Bilgi Sistemleri, Elektronik Harp ve Algılayıcılar, Roket-Füze ve Mühimmat ve Ar-Ge ve Teknoloji Yönetimi Daire Başkanlıkları altında teşkil edilmiş bulunan proje grupları vasıtasıyla yerine getirilmektedir.

Proje çalışmaları, Kuvvet ihtiyacının Genelkurmay Başkanlığı tarafından onaylanarak projenin devri ve Savunma Sanayii İcra Komitesi'nin Müsteşarlığı görevlendirmesi ile başlamaktadır. Proje yönetiminde ana sorumluluk SSM'dedir. Bu çerçevede, **entegre proje grupları** içerisinde ihtiyaç makamı temsilcileri de yer almakta, böylelikle faaliyetlerin etkin bir koordinasyonla yürütülmesi sağlanmaktadır.



Şekil 3: Tedarik Süreci (Özgün Savunma Sistemi Geliştirme)

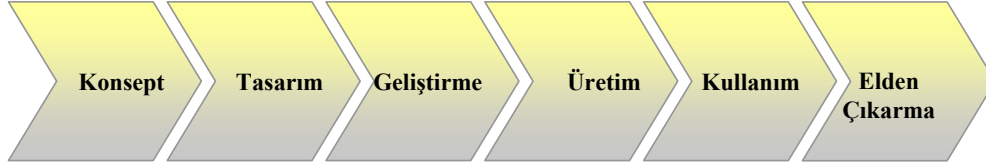


Entegre Proje Grubu

Proje ile ilgili faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla ilgili tüm uzmanlık alanlarından personel ile ihtiyaç makamı temsilcilerinin de yer aldığı, teknik ve ekonomik değerlendirmeleri yapacak ve değerlendirmelerin ardından sözleşme görüşmelerini yürütecek uzman kadrolardan oluşan çalışma grubudur.

Bu süreçte, proje yönetiminin dokümente edilmiş ve onaylanmış bir plan dahilinde yürütülmesi yaklaşımı temel alınmaktadır. Proje grupları tarafından yürütülmekte olan faaliyetleri ana hatları ile, teklife çağrı dosyalarının hazırlanması, tekliflerin değerlendirilmesi, sözleşme görüşmelerinin yürütülmesi ve projelerin, sözleşmenin teknik, idari ve mali hükümlerine uygun olarak yönetilmesi şeklinde sıralamak mümkündür.

Diğer taraftan, tedarik edilecek sistemin niteliklerine ve tedarik modeline göre proje yönetim safhaları da değişiklikler göstermektedir. Tasarıma dayalı tedarik projelerinde yönetim safhaları; hazırlık, tasarım, geliştirme, üretim, kullanım ve elden çıkarma gibi dört ila beş aşamadan oluşmakta iken, hazır alım veya ortak üretim gibi proje modellerinde bu adımlar azalmaktadır.



Şekil 4: Tedarik Projelerinin Ana Yönetim Safhaları

Bu stratejik amaç ile kullanıcı ihtiyaçları ve ülkemiz sanayileşme hedeflerinin uyumlaştırılması, her bir proje ve sanayileşme modeline uygun bir standart dahilinde savunma sistem tedarikinin daha hızlı, daha düşük maliyetle ve tanımlı performans, bütçe ve takvimlere göre yürütülmesi öngörülmüştür. Böylelikle, Orta Vade Programı (2007-2009) hedeflerine uygun olarak, bir yandan ihtiyaç sahiplerinin ihtiyaçlarının etkin bir yapıda karşılanması diğer yandan ise tedarik faaliyetlerinin ülke sanayinin gelişiminde bir araç olarak kullanılması sağlanacaktır.



Hedef 1.1:

Kullanıcı ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla yönelik olarak tespit edilecek sistem projeleri için 2007 yılından itibaren fizibilite etütleri gerçekleştirilecektir.

İhtiyaç duyulan bir savunma sisteminin tedarikinde gerek kullanıcı beklentilerinin karşılanması gerekse stratejik bir yeteneğin ülke savunma sanayiine kazandırılması, konuya ilişkin olarak ilgili tarafların yapacakları detaylı analizler ile sağlanabilmektedir. Fizibilite, genel hatları ile bir ihtiyacın karşılanması amacıyla belirlenen sistem veya karma sistemlerin kullanımına, geliştirilmesine ve üretimine esas hususların incelenmesidir.

Fizibilite etüdü; tedarik edilecek bir sistemin geliştirilmesine yönelik yurt içi imkan ve kabiliyetlerin ve geliştirme planının belirlenmesi, sistemin geliştirme, envantere girme ve tam operasyonel kabiliyete erişme takviminin oluşturulması, sistemin vazgeçilmez teknik ve taktik özelliklerinin belirlenmesi, lojistik ve kullanım konseptlerinin tanımlanması, tesis ve altyapı ihtiyaçlarının ve tedarik paketinin tespit edilmesi gibi konuları kapsayabilmektedir.

Bu çerçevede, performans, maliyet, sanayileşme ve teknoloji öngörüsü çalışmalarının yapılması, kullanıcı ihtiyaçlarının yurt içi imkan ve kabiliyetler doğrultusunda şekillendirilmesini sağlayarak kaynakların etkin kullanımını garanti altına almakta ve böylelikle yatırım tekrarlarının önüne geçilerek planlı ve etkin tedarik faaliyetinin gerçekleştirilmesini mümkün kılmaktadır.

Halihazırda fizibilite etütleri; SSM tarafından yürütülen projeler kapsamında ihtiyaç duyulması halinde savunma sanayii firmaları, üniversite ve araştırma kuruluşlarının bilgi birikimi ve tecrübelerinden yararlanmak suretiyle yaptırılmaktadır.

Bu itibarla; Seyyar Yüzücü Hücum Köprüsü, Köprücü Tankı, Milli İmkanlarla Tank Üretimi, Hava ve Füze Savunma Sistemi, Uydu Sistemleri, Taktik Keşif Sensörleri, Milgem Savaş Yönetim Sistemleri, Dost Düşman Tanıma Sistemi (IFF), Su üstü Platformlar Milli Komuta Kontrol Sistemi ve ATAK Projesi kapsamında; Dünya Taarruz Helikopteri Envanteri, Taarruz Helikopteri Görev ve Kullanım Konseptleri, Taarruz Helikopteri Üretici Firmalara Ait Bilgiler, Halen Üretilmekte olan Taarruz Helikopteri Modelleri ve Taarruz Helikopteri



Lojistik Destek Konseptlerine ilişkin çalışmalar ilgili savunma sanayii firmalarına yaptırılmıştır.

Bu kapsamda söz konusu etütlerin, ihtiyacın belirlenme aşamasında, SSM koordinasyonunda sistematik bir şekilde sanayii, üniversite ve araştırma kuruluşlarının katılımı ile gerçekleştirilmesi ülkemizin sahip olduğu kıt kaynakların etkin ve verimli kullanımı açısından önem arz etmektedir.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- Fizibilite etütlerinin belirli bir plan ve standart dahilinde yapılması veya yaptırılması amacıyla rehber dokümanlar hazırlanacaktır.
- Fizibilite etüdü yapılacak projeler ilgili taraflarla koordinasyon içinde tespit edilerek çalışmalar gerçekleştirilecektir.
- Fizibilite etütlerinin Türk Silahlı Kuvvetleri ihtiyaçları paralelinde gerçekleştirilmesi ve SSM'nin, sahip olduğu uzmanlık ve bilgi birikiminin tüm paydaşlar ile paylaşılmasını sağlamak amacıyla ihtiyaç belirleme süreci başta olmak üzere ilgili platformlara programlı bir şekilde katılım sağlanacaktır.

Hedef 1.2:

İhtiyacın SSM'ye bildirilmesinden sözleşmenin imzalanmasına kadar geçen süre 2011 yılına kadar ortalama %10 azaltılacaktır.

Tedarik yönetiminin temel amaçlarından biri de müşteri beklentilerine uygun olarak tedarik hizmetini hızlı bir şekilde gerçekleştirmektir. Bu çerçevede, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin sistem ihtiyaçlarının yaklaşık % 70'i ile diğer kamu kuruluşlarının da benzer sistem ihtiyaçlarını karşılayan SSM, söz konusu sistemleri ihtiyaç sahiplerine en kısa sürede teslim edebilmek için sözleşme imzasına kadar olan süreçleri hızlandırmak suretiyle tedarik faaliyetlerini etkinleştirmeyi hedeflemektedir.

SSM tarafından yürütülen projelerde, ihtiyacın SSM'ye bildirilmesi ile sözleşmenin imzalanması arasında, bilgi istek dokümanının hazırlanması ve yayınlanması, söz konusu dokümana gelen cevapların değerlendirilmesi sonucu teklife çağrı dosyasının hazırlanması ve



yayımlanması, tekliflerin alınması ve değerlendirilmesi, firma seçimi ve seçilen firma ile sözleşme görüşmelerinin yürütülmesi faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

Bu kapsamda, tedarik edilecek sistemlerin üretimine ilişkin faaliyetlerin ancak bu süreçlerin tamamlanmasını müteakip başlatılması nedeniyle söz konusu süreçlerin hızlandırılması önem arz etmektedir.

SSM tarafından bugüne kadar yürütülen proje faaliyetleri; yurt içi geliştirme, ortak geliştirme ve üretim (ikili ortaklıklar, çok uluslu katılım), yurt içi üretim, lisans altında yurt içi üretim, ortak yatırım şirketinde yurt içi üretim ve yurt dışı alım gibi çok farklı modellerle gerçekleştirilmiştir.

Bu durum, SSM tarafından yürütülen proje faaliyetlerinde belirli standart sürelerin elde edilmesinde sıkıntı yaratmıştır. Diğer taraftan, proje faaliyetlerinin çeşitli sebeplerle durması veya projelerin iptal edilmesi proje modellerine ilişkin standart sürelerin tespitini zorlaştıran ve engelleyen en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çerçevede, öncelikle, tedarik faaliyetlerinin dokümanite edilmiş belirli bir plan dahilinde tanımlı süreçler ışığında rehber dokümanlara göre yürütülmesi hedeflenmektedir. İkinci aşamada ise, sürece ilişkin bir iyileştirme planının hazırlanarak, uygulamaya geçirilmesi ve böylelikle, gereksiz tekrarlardan arınmış, yalın bir proje yönetimi yaklaşımının hayata geçirilmesi planlanmaktadır. Ayrıca, bilişim çağının sunduğu imkanlardan azami oranda faydalanılarak iş ve işlemlerde sürat kazanılması ve zaman kayıplarının önüne geçilmesi amaçlanmaktadır.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- Bugüne kadar gerçekleştirilen proje faaliyetleri kapsamında proje modellerine göre ortalama süreler tespit edilecektir. Söz konusu sürelerin tespit edilmesinde tedarik süreci, ihtiyacın bildiriminden teklife çağrı dosyasının yayımı ve teklife çağrı dosyasının yayımından sözleşme imzasına kadar iki aşamada ayrı ayrı değerlendirilecek ve sürelerin tespitinde bazı varsayımlar dikkate alınacaktır.
- Tedarik sürecine ilişkin iyileştirme planı hazırlanacak, hazırlanan plan ilk aşamada pilot projelerde uygulanacak ve ardından tüm projelere yaygınlaştırılacaktır.



İyileştirme çalışmaları kapsamında, tedarik sürecinde uygulanması gereken rehber dokümanlar hazırlanarak, iyileştirmeye paralel olarak uygulamaya geçirilecektir.

Hedef 1.3:

2008 yılından itibaren, belirlenecek Ar-Ge ve yurt içi geliştirme projelerinde “Maliyet +” sözleşme tipi uygulanacaktır.

SSM tarafından yürütülen projelerde bugüne kadar sabit fiyatlı sözleşmeler yapılmıştır. **Sabit fiyatlı sözleşmeler**, ihtiyacın net olarak tanımlanabildiği, performans ve maliyet risklerinin kontrol edilebilir olduğu durumlara uygun sözleşme tipidir.

Sabit Fiyatlı Sözleşme

Yüklenicinin sabit bir bedeli veya üretim birimi başına sabit bir tutarı kabul ettiği ve riski devraldığı sözleşmedir. Kesin sabit fiyatlı veya eskalasyona tabi sabit fiyatlı tipte uygulamaları bulunmaktadır.

Önceden belirlenmiş bir fiyata karşılık olarak, takvim, performans ve maliyet riskini yüklenici üstlenir. Buradaki temel risk, sözleşme sonucunda tedarik makamının ancak tarif edebildiği ürüne ulaşabilmesi veya yüklenicinin sistemi üretmek için öngördüğünden çok daha fazla harcama yapmasıdır. Yine sabit fiyatlı sözleşmeler çerçevesinde, ekonomik gerçekleştirmelerden kaynaklanan kazanç veya kayıpların sözleşme fiyatına yansıtılması mümkündür. Bu mekanizma “eskalasyon” olarak adlandırılmakta olup, kur, enflasyon ve işçilik, malzeme endekslerindeki değişkenlikleri telafi edici düzenlemeleri içermektedir.

Tek taraflı olarak belirsizlikleri kaldırma çabası ve riski yüklenicinin üstlenmesi yaklaşımı, maliyetlerde artış olarak geri dönmektedir. “Maliyet +” sözleşmelerde ise, maliyetler geriye dönük olarak tespit edilmekte, proje riskleri karşılıklı olarak paylaşılmakta ve çıktının performansı yüklenicinin kazancı ile ilişkilendirilmektedir.

“Maliyet +” Sözleşme

Fiyatın geriye dönük olarak belirlendiği, riskin paylaşıldığı ve çıktı performansının yüklenicinin kârını etkilediği sözleşme tipidir.



Ar-Ge ve yurt içi geliştirme gibi teknik belirsizliklerin yüksek olduğu projelere uygun olan bu sözleşme tipi; firmaların riski yüksek projelere girmesini teşvik etmek, proje öncesi faaliyetleri azaltmak, en uygun yükleniciyi maliyet baskısı olmaksızın belirleyebilmek açılarından tercih edilmektedir.

SSM tarafından bugüne kadar yönetilen projelerde ağırlıklı olarak sabit fiyatlı sözleşmeler yapılmıştır. Ancak, son yıllarda yurt içi geliştirme ve Ar-Ge projelerine ağırlık verilmesinin bir sonucu olarak, Ar-Ge 2004 ve Başlangıç ve Temel Eğitim Uçağı Projelerinde “Maliyet +” sözleşme tipi uygulanmaya başlanmıştır.

Bu uygulamanın risk analizi gerçekleştirilecek Ar-Ge ve yurt içi geliştirme projelerine yaygınlaştırılması ile proje faaliyetleri kapsamında bir yandan maliyetlerin sağlıklı denetimi sağlanacak, diğer yandan maliyetlere ilişkin verilerin etkin ve düzenli bir şekilde derlenmesi sağlanarak, geleceğe yönelik sağlıklı veri setlerinin derlenmesi mümkün olacaktır.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- Konuya ilişkin mevzuat altyapısı incelenerek hukuki çerçeve belirlenecek ve Ar-Ge ile yurt içi geliştirme projelerinde uygulanacak standart “Maliyet +” sözleşme taslağı nihai hale getirilecektir.
- Savunma sanayii firmalarının maliyet muhasebesi ve raporlama sistemleri araştırılarak, maliyet denetimi için gerekli standardizasyonun sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.
- Proje maliyetlerinin sağlıklı tespit edilmesi amacıyla, SSM tarafından bugüne kadar yürütülen proje faaliyetleri çerçevesinde imzalanmış olan tüm sözleşmelerin maliyet dağılımları derlenerek bir veri tabanı oluşturulacaktır.

Hedef 1.4:

2008 yılından itibaren sözleşmeye bağlanacak her bir proje için Proje Yönetim Planında belirlenen sanayileşme, takvim ve bütçe hedefleri %90 oranında gerçekleştirilecektir.

Proje Yönetim Planı, yürütülmekte olan projenin kontrol ve yönetimini sağlamak üzere kullanılan ve proje faaliyetlerine başlamadan önce ilgili tüm paydaşlar tarafından onaylanan



bir dokümandır. Projenin öngörülen sanayileşme, takvim ve bütçe hedeflerine ulaşması tedarik yönetiminin öncelikleri arasında yer almaktadır.

Her bir savunma projesinin, hem ihtiyaç makamı hem de tedarik makamı açısından performans hedefleri bulunmaktadır. İhtiyaç makamı için tedarik edilen sistemin hareket ihtiyacını karşılaması en temel performans hedefiyken, tedarik makamı açısından bu, belli teknolojilerde elde edilen üretim imkan ve kabiliyeti, bir başka ifadeyle sanayileşme olabilmektedir.

Tedarik sürecinin hızlandırılması ihtiyaç makamının temel beklentilerindedir. Bu itibarla, tedarik makamı olarak SSM'nin; yürüttüğü proje faaliyetlerini proje başlangıcında öngördüğü risk ve varsayımlar çerçevesinde, takviminde tamamlaması gerekmektedir.

SSM tarafından yürütülen proje faaliyetlerinin önemli hedeflerinden bir diğeri de kullanıcı ihtiyaçlarının daha düşük maliyetle karşılanmasıdır. Maliyet, amaçlanan bir sonuca ulaşmak için katlanılması gerekenlerin parayla ölçülebilen toplamıdır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, ulaşılmış olan ya da ulaşılmak istenen her farklı sonuç için ayrı bir maliyet söz konusu olabilir.

Bu çerçevede, maliyet tahminlerinin proje başlangıcında sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi, projelerin öngörülen bütçeler içerisinde tamamlanmasının ön koşulunu oluşturmaktadır. Ayrıca, bir başka hedefte yer alan fizibilite etütlerinin, bu hedefe ulaşmada büyük katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu hedef ile, bugüne kadar proje grupları tarafından hazırlanmakta olan tedarik planlarının daha sistemli ve standart bir şekilde ortaya konması mümkün olacak ve böylelikle, proje faaliyetlerinin dokümente edilmiş standart bir Proje Yönetim Planı dahilinde yönetilmesi ve her bir projeye ilişkin hedeflerin ortaya konarak, projelerin gelişimlerine uygun olarak sapmaların ölçülmesine yönelik veri setlerinin elde edilmesi hedeflenmektedir.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- Proje faaliyetlerinin dokümente edilmiş bir plan dahilinde yürütülmesi amacıyla Proje Yönetim Planı 2007 yılında pilot projelerde uygulanacaktır.



- Proje çalışmaları kapsamında her bir projeye ilişkin hedefler, kaynak planlaması ve takvim, sınırlama ve varsayımlarıyla tespit edilecektir.



Savunma sanayiini özgün yurt içi çözümler sunabilecek ve uluslararası alanda rekabet edebilecek şekilde yapılandırmak

Sanayi ve Teknoloji Yönetimi

2

Küreselleşmenin ticarete sınırları kaldırmasıyla uluslararası alanda rekabet gücüne sahip olmak, firmaların hayatta kalmaları için bir mecburiyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde, savunma sanayii alanında ulusal kabiliyetlerin geliştirilmesi uluslararası pazarda söz sahibi olmanın önemli koşullarından birini teşkil etmektedir. Uluslararası alanda artan rekabet ulusal savunma sanayilerinin korunması yönünde bazı uygulamaları da beraberinde getirmiş ve birçok devlet kendi iç pazarlarında ulusal sanayilerini koruyarak firmalarını uluslararası rekabet ortamına hazır hale getirme yönünde politikalar benimsemiştir.

SSM tarafından gerçekleştirilen bir diğer önemli görev, ulusal savunma sanayinin geliştirilmesi ve uluslararası alanda ortaya çıkan değişim ve teknolojik gelişmeler paralelinde sektöre rehberlik etmektir. SSM faaliyetlerinin temelini proje faaliyetleri teşkil etmekle beraber, bu çalışmalar sanayileşmeye yönelik birimlerin proje gruplarına aktif katılımı ile yürütülmektedir. Böylece bir taraftan Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ihtiyaç duyduğu modern savunma teçhizatı en kısa sürede ve en düşük maliyetle tedarik edilirken diğer taraftan ülkemiz sanayiinin savunma sanayiine yönlendirilmesi, yerli katkının artırılması, döviz kaybının asgari düzeye indirilmesi için offset uygulamalarından yararlanılması mümkün olmaktadır.

Bu stratejik amacın gerçekleşmesi ile ulusal savunma sanayii imkan ve kabiliyetlerinin stratejik bir seviyeye çıkarılarak, yurt dışı bağımlılığın azaltılması, yurt içinde mevcut olan kabiliyetler için yurt dışına kaynak akışının önlenmesi, savunma sanayiinde mevcut, geliştirilebilir ve erişebilir üretim, yatırım ve teknoloji imkanlarının analiz edilmesi ve değerlendirilmesi mümkün olacak ve kendi kendine yeten ve uluslararası pazarda rekabet gücüne sahip bir savunma sanayii oluşturulması yönünde önemli çalışmalar yapılacaktır.



Hedef 2.1:

2010 yılı sonuna kadar savunma sistem ihtiyaçlarının yurt içi karşılanma oranı ortalama % 50'ye çıkartılacaktır.

Savunma tedarik harcaması milli savunma sanayiilerinin geliştirilmesinin en önemli itici gücüdür. Ancak, yıllık 3,5 milyar ABD Dolarına yakın savunma sistemi tedarik harcaması ile önemli bir iç pazara sahip olan ülkemizde, ihtiyaçların milli imkanlarla karşılanma oranı ortalama % 25'ler seviyesinde kalmıştır.

% 25 olan bu eşik değerin aşılması ile,

- yurt içinde mevcut teknolojilerin kullanım alanlarının ve yeterlilik durumlarının belirlenmesi,
- mevcut yeteneklerin ulaşılması amaçlanan teknolojik düzey açısından değerlendirilmesi,
- savunma sanayii firmalarımızın yüksek kalitede ve güvenilir ürünler üretebilecek kabiliyete eriştirilmesi,
- savunma sanayiinin gerektirdiği yüksek kalite ve teknoloji ile güçlendirilen yan sanayiinin oluşturulması ve
- Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ihtiyaçlarının özgün tasarımlarla karşılanması suretiyle mümkün olabilecektir.

Silahlı Kuvvetlerimizin ihtiyaçlarının özgün tasarımlarla karşılanması hedefinin gerçekleştirilmesi, savunma sanayii politikalarının, tedarik ve Ar-Ge yönetiminde bir bütünlük içinde uygulanmasını gerektirmektedir. Türk Silahlı Kuvvetleri ihtiyaçlarının yurt içinde karşılanma oranını artırmak amacıyla, SSM tarafından yürütülmekte olan tedarik projelerinde temel strateji üç ana yaklaşımda ele alınmaktadır.

Bu çerçevede;

- özgün geliştirme modelinde; savunma sanayiimizin kabiliyet alanlarında öncelikle özgün geliştirme modellerinin uygulanması ve savunma sanayii ürün portföyünün zenginleştirilmesi,
- ortak geliştirme ve konsorsiyum modelinde; ulusal pazar için geliştirmenin maliyet etkin olmadığı durumlarda ortak geliştirme veya konsorsiyumlara ortak olma ve tasarım ve risk ortağı olma potansiyelinin geliştirilmesi,



- hazır alım ve ortak imalat modelinde ise; yukarıda bahsedilen önceliklerin sağlanamaması durumunda hazır alım yoluna gitme ve bu tür projelerde ortak imalat ve offset yoluyla ulusal sanayiimize iş imkanları yaratılması hedeflenmektedir.

Diğer taraftan, ulusal savunma sanayiinin geliştirilmesi konusunda atılacak somut adımlar, sektörel strateji ve öncelikler ışığında tespit edilecek teknoloji alanlarına ilişkin fizibilite etütleri ile ortaya konabilecektir.

Teknoloji alanlarına yönelik olarak gerçekleştirilecek fizibilite etütleri ile, sanayileşme hedefleri ve teknolojik gelişmeler paralelinde en uygun çözüm önerilerinin ihtiyaç makamının bilgisine zamanında sunulması da mümkün olacaktır.

Bu kapsamda, savunmaya ayrılan kaynakların ülke içinde kalmasını teminen özgün geliştirmeye dayalı proje modellerine ve Ar-Ge faaliyetlerine öncelik verilmesi, Milli Savunma Bakanlığı ve Müsteşarlığımız tarafından gerçekleştirilmekte olan Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) kaynaklı savunma ve uzay Ar-Ge projelerinin etkin bir yapıda hayata geçirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca, savunma sanayiinin günün gerektirdiği sanayileşme hedeflerine uygun olarak üretim imkan ve kabiliyetine sahip olması için alt sektör politikalarının oluşturulması planlanmaktadır.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- Türk Silahlı Kuvvetleri'nin geleceğe yönelik ihtiyaçları çerçevesinde kritik önemde olduğu değerlendirilen ve fizibilite etütleri gerçekleştirilen teknolojiler ışığında savunma sanayiinin uzun vadeli gelişimini yönlendirecek politika dokümanı ve tedarik stratejisi hazırlanarak, alt sektör hedef ve teknoloji yetenekleri tespit edilecektir.
- Savunma sanayii projeleri kapsamında küçük ve orta boy işletmelere (KOBİ) iş payı verilmesi, sözleşme hükümleri çerçevesinde taahhüt altına alınacaktır. Ayrıca, projeler kapsamında elde edilen ürün, teknoloji, kabiliyetlere ilişkin bir bilgi sistemi oluşturularak, geliştirilen ürünlerin başka projelerde de değerlendirilmesi ile, yatırım tekrarlarının engellenmesi ve kaynak israfının önüne geçilmesi sağlanacaktır.
- Projeler kapsamında gerçekleştirilen endüstri günleri düzenli hale getirilecek, teknoloji ve yetenek konuları ile kalite faaliyetleri kapsamında yüklenici ve



altyüklenicilerle eşgüdüm ve işbirliğini sağlamak üzere periyodik toplantılar düzenlenecektir.

- TÜBİTAK kaynaklı Ar-Ge projelerinin gerçekleştirilmesine yönelik mekanizmanın etkinleştirilmesi ile ilgili girişimlerde bulunulacaktır. Ayrıca sistem projesi ile ilişkilendirilebilecek temel ve uygulamalı Ar-Ge projelerini gerçekleştirmek üzere, sistem proje bütçelerinin % 2'sinin Ar-Ge projelerine ayrılması sağlanacaktır.
- Ülkemizde savunma sanayii konusunda yürütülen çalışmaların akademik tabana yayılımını sağlamaya yönelik olarak üniversite ve araştırma kuruluşlarının savunma sanayii teknolojileri alanlarında çalışma yapmasını sağlamak üzere çeşitli düzeylerde bilgilendirmeler yapılacaktır

Hedef 2.2:

2011 yılında savunma ürün ve hizmet ihracatı yıllık 1 milyar dolara çıkarılacaktır.

Savunma sanayii faaliyetlerinin temel amacı, silahlı kuvvetlerin ihtiyaç duyduğu her türlü teçhizatın yerli imkanların devreye sokulması suretiyle karşılanabilmesi ve dışa bağımlılığın asgari düzeye indirilmesidir.

Bununla birlikte, ulusal savunma sanayii altyapısının geliştirilmesinde sadece ulusal ihtiyaçlar paralelindeki faaliyetlere bağımlı kalınması çeşitli riskleri beraberinde getirmektedir. Uluslararası alanda gelişmekte olan teknolojilerin takibinde güçlüklerle karşılaşmakta, uluslararası rekabet ortamından kopulmakta ve dolayısıyla üretim maliyetlerinin yükselmesi tehlikesi ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca üretimin belirli bir arz dengesinde kalması; birim maliyetlerde artışa ve ülke ekonomisinin ihtiyaç duyduğu döviz girdisinden mahrum kalınmasına sebep olmakta; sonuç itibarıyla kendi kendine yeterli bir savunma sanayiinin oluşumuna engel teşkil etmektedir.

Dolayısıyla, Türk savunma sanayii altyapısının geliştirilmesi istikametindeki çalışmaların başarıya ulaşabilmesi açısından, savunma ihracatını desteklemeye yönelik faaliyet ve girişimlerin koordine edilmesi ve yönlendirilmesi büyük önem arz etmektedir.



Savunma sanayii ihracatının artırılmasına yönelik olarak, Müsteşarlığımız tarafından yürütülmekte olan faaliyetleri offset ticareti ve ihracata yönelik ulusal ve uluslararası tanıtım olarak özetlemek mümkündür.

Offset; savunma projelerinden dolayı yurt dışına çıkan kaynağın, dış ödemeler dengesi üzerinde yarattığı olumsuz etkinin, ülkemizden yapılacak mal ve hizmet ihracatı, ihracata dayalı yatırım, teknolojik işbirliği, Ar-Ge ve eğitim ile telafi edilmesidir.

SSM tarafından yürütülen projeler kapsamında alınan offset taahhütleri çerçevesinde bugüne kadar yaklaşık 1 milyar dolarlık savunma sanayii ürün ve hizmet ihracatı gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu ihracat içerisinde, Birinci Paket Zırhlı Muharebe Aracı (ZMA) projesi offset taahhüdü kapsamında, FNSS firması tarafından başta Birleşik Arap Emirlikleri ve Malezya olmak üzere çeşitli ülkelere gerçekleştirilen zırhlı muharebe aracı, aksam ve yedek parçalarından oluşan yaklaşık 404 milyon dolarlık satış önemli bir yer tutmaktadır. Diğer taraftan, Kaideye Monteli Stinger (KMS) Lançerleri Tedarik projesi offset taahhüdü kapsamında Raytheon firması, Hollanda Savunma Bakanlığı'na Aselsan firması tarafından üretilen KMS sistemlerinin satışı için Müsteşarlığımızdan ön onay almış ve ihracat gerçekleştirilmiştir.

Müsteşarlığımız tarafından yürütülmekte olan offset faaliyetleri kapsamında, imzalanarak yürürlüğe girmiş offset sözleşmelerine göre 2006–2016 yılları arasında 1,8 milyar, dolarlık savunma sanayii ürün ve hizmet ihracatının gerçekleştirilmesi öngörülmektedir.

İthalat/İhracat Sıralaması (2001-2005) ¹	
İthalat	İhracat
1. Çin	1. Rusya
2. Hindistan	2. ABD
3. Yunanistan	3. Fransa
5. İngiltere	4. Almanya
7. İsrail	5. İngiltere
8. Türkiye	11. Çin
11. ABD	12. İsrail
16. İtalya	17. Güney Kore
32. Almanya	28. Türkiye
60. Fransa	51. Yunanistan

¹ SIPRI Yearbook 2006, Stockholm International Peace Research Institute, Solna, Oxford University Press, 2006.



Bu çerçevede, projeler kapsamında alınan offset taahhütleri doğrultusunda; B-787 uçağının çeşitli parçalarının TAI'de, Boeing ticari uçakları parçalarının Kalekalıp ve TAI'de ve Black Hawk ve Sea Hawk helikopterleri uçuş kontrol sistemleri ve kuyruk pervane döndürme şaft asamblelerinin Alp Havacılık tarafından üretilerek, ihraç edilmesi öngörülmektedir

Diğer taraftan, Türk savunma sanayiinin uluslararası alanda desteklenmesi ve yönlendirilmesine yönelik olarak, savunma sektörünün önde gelen uluslararası fuarları ile hedef bölge ve ülkelerde düzenlenmekte olan fuarlara Müsteşarlığımız himayesinde savunma sanayii firmalarımızın "Milli Katılım"ı gerçekleştirilmektedir.

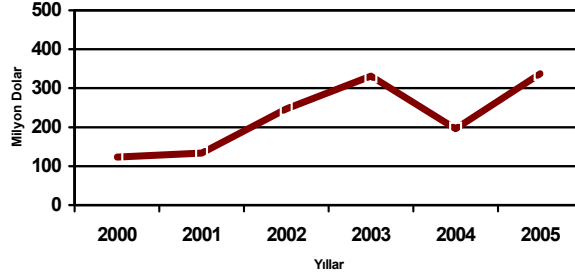
Bu çerçevede, düzenli olarak IDEX (Abu Dhabi/Birleşik Arap Emirlikleri), DSA (Kuala Lumpur/Malezya) ve EUROSATORY (Paris/Fransa) savunma fuarlarında savunma sanayii imkan ve kabiliyetlerimizin tanıtımı gerçekleştirilmektedir.

2000'li yıllardan itibaren uygulanmaya başlanan özgün geliştirme projeleri ile savunma sanayiinin gelişimi yönünde önemli adımlar atılmış ve bu projeler ihracat imkanlarını da beraberinde getirmiştir.

Bu itibarla, Aselsan firması tarafından özgün olarak geliştirilen 9600 frekans atlamalı telsizler teknoloji transferiyle Pakistan'a ihraç edilmiştir. Roketsan tarafından 122 mm çok namlulu roketatar sisteminin Birleşik Arap Emirlikleri'ne, Otokar tarafından geliştirilen zırhlı personel taşıyıcı Cobra'nın Birleşik Arap Emirlikleri, Cezayir ve Bahreyn'e satışı gerçekleştirilmiştir. Yonca-Onuk tarafından ülkemizde tasarlanıp geliştirilen Onuk MRTP 15 ani müdahale botlarının Pakistan'a ve Havelsan firması tarafından geliştirilen Elektronik Harp Test ve Eğitim Sahası'nın (EHTES) Güney Kore'ye ihracatı gerçekleştirilmiştir.

İhracatın desteklenmesine yönelik olarak sürdürülen çalışmalar ve savunma sanayii firmalarımızın gayretleri neticesinde, 2005 yılında savunma sanayii ihracatı bir önceki yıla göre % 72'lik bir artış göstererek 340 milyon dolar seviyesine ulaşmıştır.²

²2005 yılı Savunma Sanayii Faaliyetleri Sonuçları, SASAD, 23 Mart 2006.



Şekil 5: Savunma Sanayii Sektörü İhracat Rakamları

Bu hedef ile ihracat potansiyeline sahip ürünler, işbirliği yapılabilecek firma ve ülkeler ile hedef pazarların tespit edilmesi, savunma sanayii ürünlerinin yabancı müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirilmesi, pazarlama faaliyetlerinin etkinleştirilmesi ve ihracat faaliyetlerinin desteklenmesine yönelik bir kredi mekanizmasının oluşturulması suretiyle Türk savunma sanayiinin uluslararası alanda tanıtılması ve desteklenmesi mümkün olacaktır.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- Savunma sanayii ürün ve hizmet ihracatının desteklenmesine ilişkin bir eylem planı ve ihracat yönetmeliği hazırlanarak, finansman kaynağı sıkıntısı içinde olan dış pazarlara ihracat yapılabilmesi ve bu kapsamda, ihracat faaliyetlerinin desteklenmesine yönelik bir kredi mekanizması oluşturulacaktır.
- Proje faaliyetleri kapsamında alınan offset taahhütlerinin savunma ürün ve hizmet ihracatına yönlendirilmesi için 2007 yılından itibaren iki yılda bir uluslararası offset konferansı düzenlenecektir.
- Savunma sanayii imkan ve kabiliyetlerinin yurt dışında tanıtılması amacıyla, savunma ve yan sanayi kabiliyetlerine ilişkin ürün ve firma bilgilerini içeren Türk Savunma Sanayii Ürünleri Katalogu ve CD'sinin iki yılda bir hazırlanmasına devam edilecek, her yıl SSM liderliğinde hedef pazarlarda yer alan uluslararası savunma fuarlarına toplu katılım gerçekleştirilecektir.



- İhracat hedefimizde olan ülkelerdeki savunma ve güvenlik sistem ihtiyaçları ve bu ihtiyaçlara yönelik projeler takip edilecek ve bu doğrultuda savunma sanayii firmalarını yönlendirecek yapı tesis edilecektir.

Hedef 2.3:

Savunma sanayii firmalarının kalite yönetim sistemlerinin 2009 yılı sonuna kadar SSM kalite politikasıyla uyumlu hale getirilecek ve yönlendirilecektir.

Kullanıcıların, üründen beklentilerinin kullanım amaçlarına bağlı olarak farklılık göstermesi ve üreticilerin ağır rekabet şartları altında ürünlerini pazarlamak zorunda kalmaları, ürünlerin tasarımından başlayarak ömür devri boyunca sistematik ve disiplinli bir kalite sistemi içerisinde takip edilmelerini gerekli kılmıştır.

Bu ihtiyaçtan hareketle, kalite yönetim sistem standartlarını oluşturmak, uygulama yöntemlerini belirlemek ve değişen şartlara uyumunu sağlamak üzere uluslararası kalite organizasyonları teşkil edilmiş; söz konusu kalite organizasyonlarınca kalite sistem standartları hazırlanmış ve ilk uygulamaları Batı ülkelerindeki firmalarda gerçekleştirilmiştir.

Kalite yönetim sistem uygulamalarının, ürün üzerinde yarattığı güven nedeniyle pazarlarda bu sistemlere sahip firma ürünlerine talebi arttırmış ve neticede tüketici tarafında “kaliteli ürün” terminolojisi oluşmuştur. Aynı yıllarda Japonya'nın Toplam Kalite Yönetimi felsefesi doğrultusundaki kalite uygulamaları, pazarlarda mevcut geleneksel anlayışı yıkıp müşteri, paydaş odaklı hizmet üretme anlayışını beraberinde getirmiştir.

Kaliteye yönelik özel sektördeki bu gelişmeler paralelinde savunma sektöründe de; ürünlerin karmaşıklığı, kritik teknolojileri ihtiva etmeleri, operasyonel çevre şartlarına uygun ve sürekli fonksiyonel olma ile hareket ortamında müşterek kullanılabilirliği sağlayacak ortak malzeme/üretim standartları oluşturma gerekliliği, NATO'ya üye ülkeler arasında da ortak bir kalite anlayışını tesis etmeyi zorunlu kılmıştır.

Bu hedef ile savunma sanayiinin, yüksek kalitede ve güvenilir ürünler üretebilecek kabiliyete erişmesi, SSM kalite politikası ile uyumlu ve uluslararası standartlarda sektörel bir kalite anlayışının yerleştirilmesi ve savunma ürünlerinin özelliklerine uygun olarak, kalite,



sertifikasyon ve sanayi güvenliği metodolojileriyle güvenilirliklerinin sağlanması amaçlanmaktadır.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- Uluslararası kalite organizasyonları ile uyumlu olarak kalite politikası, tüm paydaşlar ile karşılıklı etkileşime açık bir şekilde oluşturulacaktır.
- Kalite yönetim sistemlerindeki gelişmelerle ilgili olarak savunma sanayii firmalarının bilgilendirilmesi amacıyla her yıl düzenli olarak kalite kurultayları düzenlenecektir. Kalite kurultaylarında tespit edilen hedefler doğrultusunda, yerli firmalarımızda gerçekleştirilecek uygulama esasları belirlenecek ve savunma sanayii firmalarının kalite yönetim sistemlerine ilişkin yılda bir defa inceleme ve denetleme faaliyeti gerçekleştirilecek ve uygun bulunanlara uyumluluk sertifikası verilecektir.
- Çok uluslu projelerde yerli sanayi firmalarının NATO Standardizasyon Anlaşması (STANAG 4107), Devlet Kalite Güvence Yetkilendirmesi için NATO Rehberi (AQAP-2070) ve muadillerine uygun faaliyet göstermesi için bilgilendirme ve yönlendirme yapılacaktır.
- Hava araçlarının uçuşa elverişlilik ve sertifikasyon ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, uluslararası organizasyonlara benzer bir alt yapı oluşturulacak ve yürütülmekte olan projelerde uygulanacaktır.

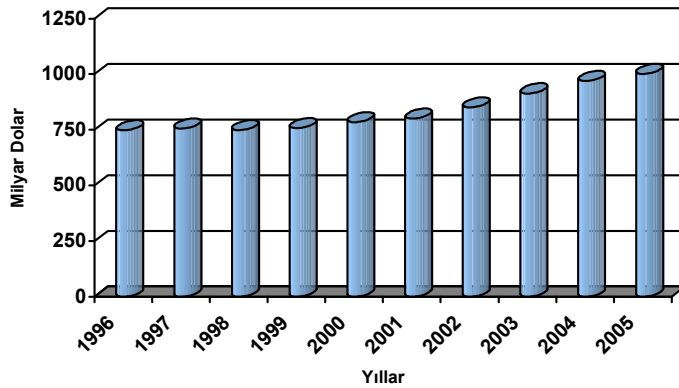


Uluslararası işbirliğini gözeterek çok taraflı sanayi, savunma ve güvenlik projelerine aktif katılım sağlamak

Uluslararası İşbirliği

3

Soğuk savaşın sona ermesiyle hızlı bir şekilde düşüş gösteren savunma harcamaları, 2005 yılında 1 trilyon³ ABD Doları düzeyine ulaşarak 1980'li yıllardaki görünümüne kavuşmuş bulunmaktadır. Yaklaşık % 50'si Amerika Birleşik Devletleri (ABD) tarafından kontrol edilen dünya savunma sanayii pazarında finansal olarak önemli bir büyüme gerçekleşmesine rağmen, kamuoyu baskısı sebebiyle birçok ülkede savunmaya sınırlı kaynak tahsis edilmektedir.



Şekil 6: Uluslararası Savunma Harcamaları

Bu ortamda, devletler bir yandan savunma ve güvenlik ihtiyaçlarını kendi ulusal, öz kaynakları ile olabildiğince yerli imkanlarla karşılamaya çalışırken diğer yandan dost ve müttefik ülkelerle ihtiyaçlarını uyumlulaştırarak yürüttükleri ortak ve çok uluslu projeler ile sanayilerinin uluslararası pazara entegre olmasını sağlamayı hedeflemektedirler.

³ 2003 yılı sabit fiyat ve döviz kuruna göre dünya savunma harcamaları, 2005 yılı rakamlarına göre bu tutar 1 trilyon 118 milyar ABD Dolarıdır.



Uluslararası gelişmelere koşut olarak ulusal savunma sanayiinin geliştirilmesi ve uluslararası alanda rekabet edebilir bir seviyeye çıkarılmasının temel araçlarından birini, ülkemizin çok taraflı sanayii, savunma ve güvenlik projelerine iştiraki oluşturmaktadır.

Bu amaçla, bir yandan ikili ve çok taraflı savunma sanayii işbirliği alanındaki çalışmalar somut projeler ve sanayileşme faaliyetleri ekseninde yoğunlaştırılacaktır. Savunma sanayii ve tedarik konusunda faaliyet gösteren NATO ajansları ve OCCAR gibi Avrupa tedarik kurumlarında yürütülen projelere sanayimizin katılımını artıracak yapıların oluşturulmasına gayret edilecektir. Bu itibarla, bir yandan dost ve müttefik ülkeler ile çeşitli projelerde ortak tasarım ve geliştirme imkanlarının diğer yandan da ortak hareket kabiliyetinin kazanılması yönünde somut adımlar atılabilecektir.

Hedef 3.1:

2011 yılına kadar savunma alanındaki en az dört çok uluslu projeye başlangıç aşamasından itibaren katılım sağlanacak ve en az bir uluslararası proje ülkemiz liderliğinde gerçekleştirilecektir.

Uluslararası güvenlik ortamının geleneksel tehdit anlayışında ciddi bir değişim yaratması, askeri teknolojilerde de önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Ayrıca, bilgi çağının teknolojiye yarattığı devrim, savunma sistemlerinin geliştirilmesinde yüksek maliyetlere ve karmaşık yapılara sebep olmuştur. Diğer taraftan, uluslararası savunma harcamalarında ABD'nin ayırdığı kaynaklar sebebiyle bir artış olmakla beraber, özellikle başlıca Avrupa ülkelerinde savunmaya ayrılan kaynaklarda daralma gözlenmektedir.

Bu çerçevede, tehdit ile mücadelenin daha fazla oranda müşterekliği gerektirmesi, teknolojiye değişim hızının ve artan maliyetlerin ortaklığa dayalı geliştirme anlayışını ön plana çıkarması ve azalan kaynakların etkin ve verimli kullanılması, ihtiyaçların uyumlulaştırılmasına dayanan işbirliği modellerinin uygulanmasını kaçınılmaz kılmıştır.

Bu doğrultuda, beş Avrupa ülkesiyle ortak sürdürülmekte olan A400M Ulaştırma Uçağı Projesi'nde TAI'nin kurulan konsorsiyuma tam ortak olması sağlanmış ve ABD liderliğinde, dokuz ülkenin yeni nesil gelişmiş savaş uçağı ihtiyacının karşılanmasına yönelik olarak başlatılan Müşterek Taarruz Uçağı (Joint Strike Fighter-JSF) projesinde Konsept Gösterim



Safhasına 1999 yılında iştirak edilmiş, NATO İttifak Satih Gözetleme (AGS) Projesinde ise ulusal savunma sanayiinin projeye katılımı koordine edilmektedir. Dost ve müttefik ülkeler ile müşterek ihtiyaçlar paralelinde bazı projelerin hayata geçirilmesi gerek operasyonel, gerekse tedarik yönetimi açısından ülkemizin sahip olduğu bilgi birikimi ve tecrübenin paylaşılmasını sağlayacaktır.

Bununla birlikte, çok uluslu projeler kapsamında imzalanmakta olan katılım anlaşmaları ve mutabakat muhtıraları, 244 sayılı Milletlerarası Anlaşmaların Yapılması, Yürürlüğü ve Yayınlanması ile Bazı Anlaşmaların Yapılması için Bakanlar Kuruluna Yetki Verilmesi Hakkındaki Kanun'un 2 inci maddesi gereğince uluslararası antlaşma statüsündedir. Bu durum, söz konusu anlaşmaların bir yılı aşan süreli olmaları, devlet maliyesi bakımından yüklenme gerektirmesi ve kişi halleri ile Türk vatandaşlarının yabancı memleketlerdeki mülkiyet haklarını ilgilendirdiği için, anlaşmalara ilişkin onaylamanın uygun bulunmasına dair bir kanunun çıkarılması gerekmektedir.

Bu çerçevede, 244 sayılı Kanuna göre öncelikle Bakanlar Kurulu tarafından uluslararası anlaşmanın imzalanması için yetki alınmakta, uygun bulma kanunu ise imzalanma süreci tamamlandıktan sonra çıkarılmaktadır. Katılımcı diğer ülkeler ise anlaşmaya imza koyduklarında kendi ulusal süreçlerini tamamlamış olmakta ve bu durum uygulamada, anlaşmanın Türkiye açısından imza ile yürürlüğe girmesini engellemektedir. Bu itibarla, çok uluslu projelere iştirak etme ve sonrasında proje yönetim sürecinde karşılaşılan risk ve belirsizliklerin giderilmesi için alternatif yöntemlerin belirlenebilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu hedefe ulaşıldığında, savunma sanayiimiz uluslararası alanda teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilecek, ihtiyaçların müşterek karşılanması ile savunma sanayiimizin pazar payı artırılabilecek ve Türk dış politikasının hedefleri ile uyumlu bir şekilde uluslararası yapılarda aktif rol oynaması imkan dahiline girecektir.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- Uluslararası alanda yürütülmekte olan çok uluslu savunma projelerine katılım sağlamalarını teşvik etmek üzere yerli savunma sanayii firmalarımıza ihtiyaç duyması halinde finansman desteği sağlanacaktır.



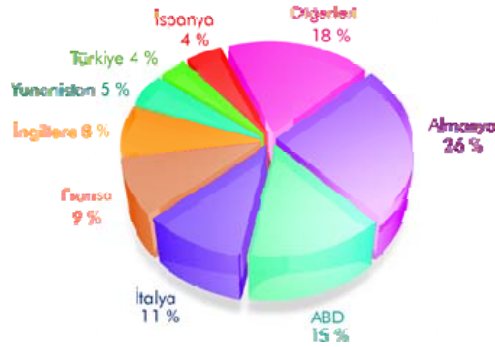
- Dost ve müttefik ülkelerin savunma ihtiyaçlarının karşılanması konusunda gerçekleştirecekleri projelerin yakın takibi yapılacak ve ortaklık seçenekleri ilgili taraflar ile detaylandırılacaktır.
- Uluslararası alanda yürütülmekte olan proje faaliyetleri çerçevesinde savunma sanayiinin uluslararası ortama hazırlanmasının yanı sıra dünyadaki diğer uzman tedarik kurumları ile personel değişimi, eğitim ve proje yönetimi konularında işbirliği yapılarak, tedarikte görev alan personelin de uluslararası proje yönetiminde uzmanlaşması sağlanacaktır

Hedef 3.2:

NATO savunma projelerinde Türk savunma sanayiinin payı 2011 yılı sonuna kadar dört katına çıkarılacaktır.

1952 yılından buyana üyesi olduğumuz NATO, ittifakın ihtiyaç duyduğu savunma sistemlerinin ülkeler tarafından tek başına ya da ortaklaşa üretimi, tedariki, Ar-Ge ve lojistik faaliyetlerini yürüten çeşitli ajanslara sahiptir.

NATO bünyesindeki Milli Silahlanma Direktörleri Konferansı (CNAD) faaliyetleri silahlanma işbirliği konusundaki en önemli platformlardan biri durumundadır. Bununla birlikte, NATO bünyesinde Ar-Ge çalışmaları Araştırma ve Teknoloji Kurumu (RTO), ülke sanayilerinin tavsiye ve katkılarının alınması, ihtiyaç duyulan sistemlere yönelik mevcut ve geliştirilebilecek endüstriyel çözümlerin araştırılması NATO Sanayi Danışma Grubu (NIAG), lojistik alanındaki çalışmalar ise NATO Bakım ve Tedarik Ajansı (NAMSA) eliyle gerçekleştirilmektedir.

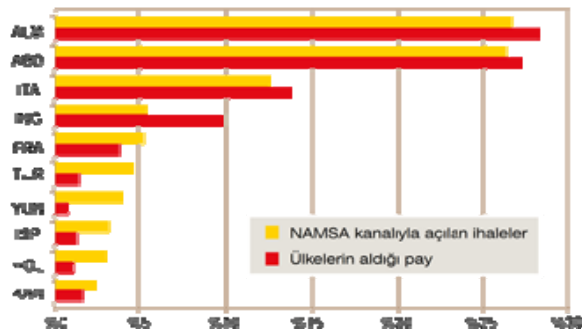


Sekil 7: NAMSA İdari Bütçe Katkı Oranları (2004)



Halihazırda NATO tarafından yürütülmekte olan büyük çaplı programlar arasında AGS, Bölgesel Füze Savunması (TMD) gibi oldukça ileri teknoloji içeren ve yüksek maliyetli projeler bulunmaktadır.

NATO bünyesindeki silahlanma ve kabiliyet hedeflerine ilişkin çalışmalara paralel olarak NATO yetenek hedefleri kapsamında ülkemiz sorumluluğuna düşen alanlarda sanayimizin katılımını artırmak, ulusal savunma sanayii politikalarımız için de önemli bir hedeftir.



Şekil 8: NAMA İhalelerinde Müşteri ve Tedarikçiler (İlk 10)

(%)	NAMA kanalıyla açılan ihaleler	Ülkelerin aldığı pay
ALMANYA	26.4	28.0
ABD	26.2	27.1
İTALYA	12.3	13.6
İNGİLTERE	5.2	9.6
FRANSA	5.0	3.6
TÜRKİYE	4.3	1.1
YUNANİSTAN	3.7	0.5
İSPANYA	3.0	1.0
HOLLANDA	2.8	0.8
KANADA	2.2	1.3

2004 Verileri

Hedefe Yönelik Stratejiler

- Düzenli olarak her yıl NATO tedarik ajansları temsilcileriyle Türk sanayicisinin biraraya geleceği toplantılar düzenlenecektir.
- NATO ajansları tarafından yürütülmekte olan faaliyetler hakkında gerekli bilgilendirme yapılarak, NATO savunma projelerinde yerli sanayiinin payının artırılmasına yönelik çalışmalara Türk savunma sanayii ve ilgili kuruluşların katılımı sağlanacaktır.



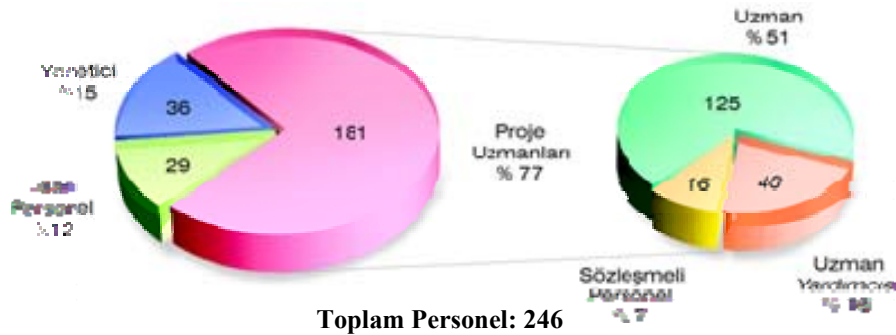
Kurumsal yapıyı etkinleştirmek

Kurumsal Yapı

4

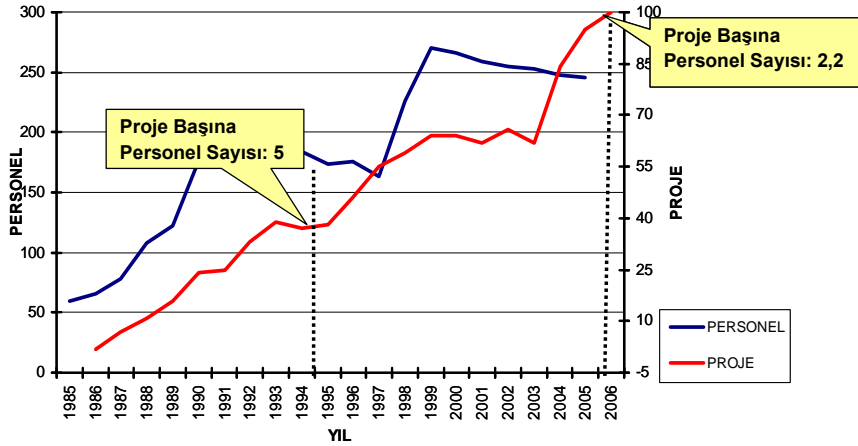
SSM, 1985 yılından bugüne kadar geçen süre içinde Türk Silahlı Kuvvetleri'nin modernizasyon ihtiyaçlarının karşılanması ve ulusal savunma sanayiinin geliştirilmesi görevlerini başarıyla gerçekleştirmiştir.

Mevcut durumda, yaklaşık 110 adet proje oldukça sınırlı sayıda personel tarafından yönetilmekte olup, bu durum proje faaliyetlerinde aksamalara yol açabilmektedir. Personel ve proje sayıları değerlendirildiğinde, her bir proje başına 2-3 personel düşmekte ve işin niteliği açısından bu sayılar dünyadaki örneklerinin çok gerisinde kalmaktadır.⁴



Şekil 9: SSM Personel Yapısı

⁴ İngiltere Savunma Tedarik Ajansı'nda görev yapmakta olan entegre proje grupları asgari 7 kişiden oluşmaktadır.



Şekil 10: Proje Başına Personel Sayısı Personel Yapısı

ÜLKE	PERSONEL SAYISI	TEDARİK HARCAMASI	KİŞİ BAŞINA	PROJE SAYISI
ALMANYA (BWB)	11.400	5,4 milyar ABD dolar	490 bin ABD Doları	Veri Yok
FRANSA (DGA)	20.000	13 milyar ABD dolar	650 bin ABD Doları	78
İNGİLTERE (DPA)	4300	10,9 milyar ABD dolar	2,5 milyon ABD Doları	1000
GÜNEY KORE (DAPA)	1850	4,4 milyar ABD dolar	2,4 milyon ABD Doları	Veri Yok
TÜRKİYE (SSM)	246	1 milyar ABD dolar	4,1 milyon ABD Doları	110

Şekil 11: Tedarik Kurumları Kişi Başına Harcama ve Proje Sayısı Karşılaştırması

Almanya, Fransa ve İngiltere gibi savunma sanayii gelişmiş ve Güney Kore gibi savunma sanayii alanında gelişmekte olan ülkelerde, tedarik kurumlarının tedarik harcaması, personel sayısı ve proje sayıları ile yürütülen faaliyetlerin ülke savunması ile savunma sanayii gelişimine sağladığı katkılar dikkate alındığında, Müsteşarlığımız personel sayısının artırılması büyük önem taşımaktadır.

Bununla birlikte, Müsteşarlık personelinin tanımlı kariyer hedefleri çerçevesinde belirli alanlarda uzmanlaşmalarını sağlayacak çalışmaların yapılması önem taşımaktadır. Bu



çerçevede, Müsteşarlık personeline yönelik olarak çağdaş insan kaynakları yönetim anlayışının hayata geçirilmesi ve tespit edilecek kariyer hedefleri doğrultusunda eğitilmeleri planlanmaktadır.

Bilgi çağının tüm avantajlarından yararlanabilmek ve stratejik yönetim yaklaşımının temel unsurlarından olan performans yönetiminin ihtiyaç duyduğu veri setlerinin karar verme süreçlerinde etkin bir şekilde uygulanabilmesi amacıyla bilgi yönetim sistemlerinin tüm unsurlarıyla hayata geçirilmesi öngörülmektedir.

Diğer taraftan, faaliyetlerin iki ayrı binada yürütülmesi, ofis kullanım alanlarının ve toplantı salonlarının yetersizliği, hizmet binaları arasındaki mesafenin uzunluğu ile altyapı imkanlarının ve sosyal alanların yetersizliği çalışma ortamı ve verimlilik açısından ciddi sıkıntılar yaratmaktadır.

Bu itibarla, Müsteşarlığımızın teşkilat yapısının gerektirdiği ilave kadroların temin edilmesi ve kurumsal yapının etkinleştirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilecek diğer faaliyetler, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması, dolayısıyla stratejik planın başarıya ulaşması açısından hayati öneme sahiptir.

Hedef 4.1:

Stratejik insan kaynakları yaklaşımını esas alan uygulamalar 2008 yılı sonuna kadar hayata geçirilecektir.

Bilgi teknolojilerindeki gelişim ve değişim süreci ve küreselleşme, rekabeti artırmış ve öğrenen, bilgi tabanlı ve sürekli gelişen organizasyonların gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Stratejik insan kaynakları yaklaşımında; sadece personelin kurumla ilgili işlemlerinin dikkate alındığı yapının terk edilmesi, bunun yerine bireyin her türlü sorunu, eğitimi, geliştirilmesi ve kariyer planlamasını içeren kurumsal stratejilerin uygulamaya aktarılması benimsenmiştir.

Stratejik uyum sağlama gerekliliği nedeniyle kurumun genel stratejisi ile insan kaynakları politikalarının bütünleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle mevcut ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağının, kurumsal stratejik amaçlar doğrultusunda belirlenip hazırlanması ve motive edilmesi gerekmektedir. Bugün geldiğimiz noktada, insan kaynakları



yönetimi stratejik bir boyut kazanarak, kurumsal bir bütünlük arz eden bir bakış açısını, değişime uyum sağlama ve yönlendirme sorumluluklarını içermektedir.

Eğitim ve geliştirme, insan kaynakları planlaması, kariyer planlaması, personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve başarının ödüllendirilmesi, kurum kültürü, iletişim, motivasyon, yetkinlik değerlendirmesi gibi işlevler insan kaynakları yönetiminin stratejik alanlarını oluşturmaktadır.

Bu çerçevede, ülke güvenliği ve sanayii altyapısının geliştirilmesini teminen en büyük yatırımın insan kaynakları alanında yapılması önem taşımaktadır.

Bu hedef ile, çağdaş insan kaynakları yaklaşımının SSM’de uygulamaya geçirilerek, mevzuat değişikliklerinin yapılması, personelin önceden tespit edilmiş kariyer hedefleri çerçevesinde arzulan yetkinlik seviyelerine ulaşması ve ihtiyaç duyulan kadroların tahsis edilmesi öngörülmüştür.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- İlgili mevzuat çerçevesinde; kariyer uzmanlığı statüsüne geçilmesine yönelik çalışmalar ile Müsteşarlık uzman yardımcılığı, uzmanlık yeterlik sınavları, atama, yetiştirme, görev yetki ve sorumlulukları hakkındaki yönetmeliklerde güncelleme çalışmaları tamamlanacaktır.
- Müsteşarlığın uzun vadeli işgücü analizi ve planlaması yapılacak ve işgücü ihtiyaç planına göre ilave kadroların temini ve yeni personel istihdamına yönelik hazırlıklar tamamlanacaktır.
- Personel kariyer hedeflerine uygun uzmanlık alanları belirlenecek, savunma sanayii alanında bugüne kadar elde edilen bilgi birikimi planlı bir şekilde geliştirilecektir.
- Çağdaş insan kaynakları yaklaşımının bir parçası olarak personel performans yönetim sistemi tesis edilecek ve personel teşvik ve ödül mekanizması kurularak, performans odaklı bir yönetim anlayışı uygulanacaktır.



Hedef 4.2:

Müsteşarlık personelinin en az % 50'sine konuyla ilgili olarak her yıl ortalama 40 saat eğitim ve öğretim verilecektir.

Günümüzde değişmeyen tek şeyin değişim olduğu bilincinden hareketle, savunma sanayii alanındaki gelişmelerin yakından takibinin sağlanmasının temel aracının eğitim olduğu söylenebilir.

Bu çerçevede, Müsteşarlık personelinin konuyla ilgili alanlarda çağdaş uygulama ve gelişmeleri yakından takip etmesini sağlamak üzere planlı bir eğitim programı hayata geçirilecektir.

Eğitim programı kapsamında personelin yurt içi ve yurt dışı eğitim imkanlarından azami oranda faydalanmaları sağlanacak ve ayrıca, savunma tedariki konusunda sahip olunan bilgi ve tecrübenin ilgili diğer kamu kurumlarına aktarılmasını teminen çeşitli eğitim programlarına eğitici personel sağlanacaktır.

Bu hedefin gerçekleştirilmesi ile, Müsteşarlık personelinin sistematik bir şekilde konularıyla ilgili alanlardaki gelişme ve değişimleri yakından takip ederek konularında uzmanlaşmaları ve yürüttükleri faaliyetler kapsamında yeni açılımlar ortaya koymaları sağlanacaktır.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- Yıllık olarak hazırlanacak eğitim planı dahilinde yurt içi ve yurt dışı eğitim alınması sağlanacaktır. Uluslararası gelişmelerin takibi amacıyla her yıl Müsteşarlık personelinin konuyla ilgili konferans ve savunma fuarlarına katılımı sağlanacaktır.

Hedef 4.3:

Müsteşarlıkta üretilen bilginin etkin ve verimli yönetimi, paylaşımı, güvenliği sağlanacak ve buna yönelik altyapı 2008 yılı sonuna kadar oluşturulacaktır.

Günümüzde en yoğun rekabet bilimsel ve teknolojik yetkinlik alanlarında gerçekleşmekte olup bilgi sahipliği, rekabette başarı yolunda en önemli etken olarak kendini kabul ettirmiştir.



Bilgi yönetimi; bilgiyi yönetmenin ötesinde, sürecin yönetimi ile ilgilidir. Bu süreç; bilginin üretilmesi, derlenmesi, güvenliğinin sağlanması, paylaşılması ve kullanılmasını kapsar. Bilgi yönetimi; bilginin, kurumun amaçları doğrultusunda kullanılması ve bilgi birikiminin sağlanması için yapılması gereken faaliyetler bütünüdür.

Bu çerçevede, toplumun her kesiminde önemli bir unsur olarak ortaya çıkan bilginin önemi teknoloji yoğun bir sektör olan savunma sanayiinde daha fazla artmaktadır. Bu itibarla, faaliyetlerimizde bilginin etkin kullanımını sağlayarak, savunma tedariki konusunda uzman bir kuruluş olan Müsteşarlığın, öğrenen organizasyon özelliğini güçlendirmek ve bunu tüm paydaşlar ile paylaşılabilir kılmak temel hedefimiz olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu hedefin gerçekleştirilmesi ile, kurumsal öğrenmenin hızlanması, bilgiye daha kolay ulaşılması, bilginin iş süreçlerinde ve tüm faaliyetlerde etkin kullanımı ile hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve zaman tasarrufu sağlanması mümkün olacaktır.

Hedefe Yönelik Strateji ve Projeler

- Müsteşarlığın görev alanıyla ilgili konularda ülkemizde ve dünyadaki gelişmeler takip edilerek, araştırmalar yapılacak veya yaptırılacaktır.
- Savunma sanayii alanındaki gelişmelere yönelik olarak her yıl tespit edilecek alan veya alanlarda düzenli olarak konferans, seminer ve sempozyum düzenlenecek, belirlenecek sempozyum, konferans ve kongrelerde Müsteşarlığın faaliyet alanıyla ilgili konularda bildiri ve sunumlar yapılacaktır.
- Müsteşarlık tarafından gerçekleştirilen faaliyet ve projelerin güncel bir şekilde takip edilmesi ve paylaşımı amacıyla bir yayın çıkarılacaktır. Ayrıca, Müsteşarlık web sayfası paydaş beklentilerine uygun olarak geliştirilecektir.



E-Savunma Sanayii Projesi

Proje ile,

- elektronik imza ile uyumlu Kurumsal İçerik Yönetim Sisteminin (KİYS) tesisi, birimlerin ihtiyaç duydukları uygulama yazılımlarının tedariki, KİYS ile savunma sanayii firmaları ile bilgi paylaşımı ve değişimine yönelik entegrasyonun gerçekleştirilmesi ve proje kapsamında danışmanlık ve destek hizmetleri alınması,
 - kurumsal bilgi envanteri ve haritasının belirlenmesi, sektörel ve kurumsal bilgi veritabanı altyapısının oluşturulması ve geliştirilmesi,
 - veri, enformasyon ve bilgi ihtiyacı ile bilgi ve iletişime dayalı donanım ve yazılım ihtiyacının tespiti ve temin ve tedariki,
 - bilgi güvenliği sisteminin tesisi, uygulamaların gerçekleştirilmesi ve
 - projeler kapsamında elde edilen ürün, teknoloji, yetenek ve maliyet bilgi sisteminin oluşturulması
- öngörülmektedir.

Hedef 4.4: 2008 yılı sonuna kadar Müsteşarlığın tüm birimlerine ait iş akış süreçleri tanımlanacak ve gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.

Paydaş beklentileri ile teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen bir kurum olabilmek ve kurumsal yapıyı etkinleştirmek için kurumsal süreçlerin yönetilmesi gerekmektedir.

Süreç

Belli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, sınırları konulabilen, ölçülebilen, mutlaka bir sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbirine bağlı değer yaratan tekrarlanan faaliyet ve/veya faaliyet dizisidir.

Kamu hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde paydaş ihtiyaçlarının karşılanması esastır. Bu itibarla, hizmetlerin paydaş ve müşteriler açısından öngörülebilir olması için, sunulan ürün ve hizmetlerin standart ve süreçlerinin önceden belirlenerek, ilgililer tarafından bilinmesini sağlayıcı tedbirler alınmalıdır.

Bu noktadan hareketle; paydaş odaklılık, zamana ve gelişmelere uyum, daha hızlı ve verimli çalışma, kaynakların etkin kullanımı, çalışanların kurum içindeki katkılarının artması, yüksek



kalitede ürün ve hizmet sunulması, maliyetlerin azaltılması ve sürekli gelişme ve iyileştirme için süreçlerin, tespit edilmesi, tanımlanması, ilişkilendirilmesi, haritalandırılması, analiz edilmesi ve iyileştirilmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu hedefin gerçekleştirilmesi ile; kurumun iş yapma süresi belirlenecek ve gerekli alanlarda kısaltılacak, yetki ve sorumluluklar açıkça düzenlenecek, kaynaklar daha hızlı ve etkin kullanılacak, maliyetler azaltılacak ve hizmet kalitesi artırılabilecek ve amaç-sonuç ilişkisine odaklanmış ölçme verileri üzerine kurulan bir yönetim sistemi tesis edilecektir.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- SSM'deki tüm uygulamalara ilişkin süreçler tespit edilecek, gerekli görülen alanlarda iyileştirme çalışmaları yapılacak, birimlerin süreçlere uygun görev, yetki ve sorumlulukları belirlenecektir.

Hizmet Binası İnşası Projesi

1985 yılında kurulan Savunma Sanayii Müsteşarlığı, faaliyetlerini Kirazlıdere Mevkiinde Askeri Astsubay Mızıka Okulu olarak inşa edilmiş olan 3500 m² alanına sahip binada icra etmeye başlamış ve 1986 yılında mevcut binaya iki kat ilave edilmesiyle toplam 5300 m²'lik alana ulaşılmıştır.

Müsteşarlığımızın artan iş yükü ve personel sayısı, 1991 yılında ana binaya ek olarak Ek-B hizmet binasının inşa edilmesini zorunlu kılmış ve 1200 m²'lik ilave bir alan kazanılmıştır. Çalışma ofislerinin ve toplantı salonlarının yetersizliği nedeniyle, 2000 yılında Anıttepe





Mevkiinde 1000 m² alana sahip Ek-C hizmet binası kiralanmış, ancak erişilen 7500 m²'lik alan, mevcut iş yükü ve personel sayısı dikkate alındığında ihtiyaca cevap vermekten uzak kalmıştır. Ek-C hizmet binasının sokak arasındaki konumunun güvenlik sorunu yaratması, personel ihtiyaçlarına karşılık verememesi, binalar arası mesafe uzaklığının koordinasyonu zorlaştırması ve binanın mülkiyetinin başka bir kuruma ait olması gibi nedenler, fiziki mekan sıkıntısını kısa vadede çözümü için biran önce somut adım atılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

12 Temmuz 2005 tarihinde Savunma Sanayii İcra Komitesi'nin aldığı karar çerçevesinde, Müsteşarlığın çalışma biçiminin gereklerine uygun, SSM'nin kurum kimliğini yansıtan, tüm personelin bir arada çalışabilmesini sağlayan ve ihtiyaç duyulan teknolojik altyapıya sahip yeni bir hizmet binasının, mevcut binaların ve karşısında yer alan hangar yapılarının bulunduğu alan üzerine yaptırılmasına yönelik çalışmalara başlanmıştır.

Projenin tamamlanması ile, ihtiyaç duyulan ofis alanları; yeterli sayıda toplantı salonu; yerli ve yabancı heyetlerle ortak çalışmaların yürütülebileceği modern çalışma ortamları sağlanacak, ayrıca bina ve evrak güvenliği sorunları en aza indirilecektir.



Çalışmalarda Yöntem

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9 uncu maddesi uyarınca, tüm kamu kurumları stratejik planlarını hazırlamakla görevlendirilmiş olup, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkili kılınmıştır. Bu çerçevede, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından SSM, 2007–2011 dönemini kapsayacak şekilde ilk stratejik planlarını hazırlayacak kuruluşlardan birisi olarak belirlenmiştir.

Hazırlık Dönemi

SSM stratejik planlama çalışmalarının, bir ekip tarafından yürütülmesi öngörülerek; ekibin oluşturulmasında Müsteşarlık temel birimlerinin temsili, üyelerin kuruluş hakkında yeterli bilgiye sahip olması ve kuruluşun hedef kitlesini yeterince tanınması gibi başlıca kriterler dikkate alınmıştır. Söz konusu kriterler çerçevesinde, stratejik planlama çalışmalarını yürütmek üzere Müsteşarlık Makamından alınan Olur ile Stratejik Planlama Ekibi (SPE) teşkil edilmiştir.

Stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesinde proje yönetimi yaklaşımı benimsenerek, planlama sürecinin belirli bir zaman dilimi içerisinde tamamlanması ve kaynakların etkin kullanımı amacıyla, SPE tarafından bir iş takvimi oluşturulmuş ve çalışmaların söz konusu takvime uygun olarak yürütülmesine dikkat edilmiştir.

No	Faaliyet	2005							2006												2007
		Haz	Tem	Ağu	Eyl	Eki	Kas	Ara	Oca	Şub	Mar	Nis	May	Haz	Tem	Ağu	Eyl	Eki	Kas	Ara	Oca
1	Hazırlık Dönemi-Eğitim Programları	■																			
2	Paydaş Tespiti ve Analizi	■																			
3	Durum Analizi	■																			
4	Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler ile Stratejik konuların Tespiti, Vizyonun Oluşturulması	■																			
5	Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	■																			
6	Uygulama Stratejisi-Faaliyetlerin Belirlenmesi	■																			
7	Stratejik Planın Yazılması ve Onay	■																			
8	Stratejik Planın Tasarım Çalışmaları	■																			
9	Performans Programının Oluşturulması	■																			
10	İzleme ve Değerlendirme	■							■												2007-2011

Şekil 12: Stratejik Planlama Çalışmaları İş Takvimi



Planlamanın planlaması olarak adlandırılan bu faaliyetlerin, detaylı bir şekilde adımlandırılmasıyla çalışmalara başlanmıştır. İlk etapta, çalışmaları etkin ve verimli bir şekilde yürütmek ve sürece ilişkin anlam birliğini sağlamak amacıyla tüm Müsteşarlık personeline, çalışmalarda alacakları rollere uygun seviyelerde bilgilendirme toplantıları ve eğitim programları düzenlenmiştir.

Bu kapsamda, öncelikle SPE'nin Stratejik Yönetimin Temelleri, Çevre Tarama, İç Tarama, Strateji Oluşturma, Durum Analizi ve Strateji Geliştirme, Kurumsal Stratejiler, Stratejilerin Uygulanması, Değerlendirme ve Analiz konularını kapsayan bir eğitim ile uygulama tekniklerini içeren Çalıştay Yönetimi eğitimi alması sağlanmıştır.

Daha sonra, üst yönetime yönelik olarak Stratejik Yönetim–Farkındalık Eğitimi düzenlenmiştir. Eğitimde ana hatları ile; Stratejik Yönetimin Temelleri, Stratejik Düşüncenin Önemi, Stratejik Karar Verme, Kurumsal Yönetişim ve Sosyal Sorumluluk, Stratejik Yönetim Süreci Çevrimi, Stratejilerin Uygulanması, Değerlendirme ve Analiz, Performans Ölçümünde Etkili Ölçüt ve Göstergelerin Belirlenmesi, Hedeflerin Belirlenmesi, Performansın İzlenmesi, Süreklilik ve Stratejik Yönetim Sistemi ile Entegrasyon konuları ele alınmıştır.

Son olarak, stratejik planlama çalışmalarına kurum personelinin aktif katılımını sağlamak amacıyla, stratejik planlamaya ilişkin temel kavram ve yaklaşımların benimsenmesi, uygulamaların etkin yürütülmesini teminen tüm kurum personeline yönelik olarak MEB-TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü'nde (TÜSSİDE) Temel Kalite Kavramları ve Kurum Kültürü Eğitimi düzenlenmiştir.

SPE tarafından alınan “Stratejik Yönetim” eğitimi sırasında; kurumumuzda gerçekleştirilen çeşitli hizmet ve faaliyetlerin tanımlı süreçler çerçevesinde yürütülmesinde bazı sıkıntılar olduğu tespit edilerek, kurumsal süreçlere ilişkin paralel bir çalışmanın başlatılmasının gerekliliği üst yönetime arz edilmiştir. Bu çerçevede, kurumsal süreçlerin tanımlanmasına yönelik çalışmaları yürütmek ve koordine etmek üzere Süreç Analizi Ekibi teşkil edilmiş olup, söz konusu çalışmalar halihazırda bu ekip tarafından sürdürülmektedir.

Stratejik planlama çalışmalarında; Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından Mayıs 2003'te yayımlanan “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu” temel doküman olarak kullanılmış, eğitimlerde öğrenilen teknikler ve literatürde konuya ilişkin olarak yayınlanan kaynaklardan faydalanılmıştır.



Mevcut Durum Analizi

Eğitim programlarının tamamlanmasının ardından, ilk aşamada, çalışmalara girdi sağlayacak; Müsteşarlık hizmetlerini kullanan, alan, yararlanan ve faaliyetlerimizden doğrudan veya dolaylı, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen paydaşlar SPE tarafından belirlenmiştir. Çalışmalar sırasında karar vermede paydaşların çoklu katılımını sağlamak amacıyla önceliklendirilen dış paydaşlarla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş, iç paydaşlarımız olan Müsteşarlık personeli ile SPE moderatörlüğünde çalıştaylar yapılmıştır.

İç ve dış paydaşlar ile yapılan çalışma ve görüşme kapsamında ortaya konulan görüş ve öneriler ile SPE tarafından yapılan beyin fırtınaları mevcut durumun tespitinde temel girdiyi teşkil etmiştir. Karşılıklı etkileşime açık ve azami düzeyde katılımcılığın sağlandığı çalışmalar çerçevesinde, Müsteşarlığın **misyonu** (varoluş nedeni), **vizyonu** (geleceğe bakışı), **ilke ve değerleri** (iş yapış tarzları), güçlü ve geliştirmeye açık yönleri tespit edilmiştir.

Faaliyet Alanları

SSM tarafından yürütülen faaliyetlerin ana amacı, ülkemizde modern bir savunma sanayii altyapısının oluşturulması ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nin modernizasyon ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bu amaç çerçevesinde yürütülen hizmetleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

- ❖ Savunma sistem tedariki
- ❖ Savunma sanayiinin yönlendirilmesi
- ❖ Teknoloji geliştirme
- ❖ Offset
- ❖ Uluslararası işbirliği ve ihracat
- ❖ Kalite, test ve sertifikasyon
- ❖ Teşvik ve krediler

Paydaş Analizi

Savunma sanayii sektörü özellikleri itibarıyla diğer sektörlerden ayrılmaktadır. Aynı şekilde, savunma tedarikinin de diğer kamu hizmetlerinden önemli farklılıkları ve kendine özgü dinamikleri bulunmaktadır. Bu farklılık ve dinamikler, Müsteşarlığımız tarafından yürütülen stratejik planlama çalışmalarında da belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır. Özellikle, paydaş ve



müşterilerin tespiti çalışması sırasında, Müsteşarlığımız tarafından sunulan hizmetlerden yararlananlar ile bu hizmetlerden etkilenen kurum ve kuruluşlar, sunulan hizmetin niteliğine göre bazen paydaş, bazen müşteri olarak karşımıza çıkmıştır. Dolayısıyla, Müsteşarlığımız tarafından hazırlanan stratejik planda, müşteri ve paydaş ayrımına gidilmeyerek, çalışma kapsamında paydaşların tespiti gerçekleştirilmiştir.

SPE tarafından yapılan paydaş tespit çalışması sonucunda; iç paydaş olarak Müsteşarlık personeli belirlenmiş olup, izleyen bölümde listesi sunulan kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri ile savunma sanayii firmaları dış paydaşlarımız olarak belirlenmiştir.

Genelkurmay Başkanlığı	TÜBİTAK
Milli Savunma Bakanlığı	Orman Genel Müdürlüğü
Dışişleri Bakanlığı	Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	Savunma Sanayii Vakıf ve Dernekleri
Kara Kuvvetleri Komutanlığı	KOSGEB
Deniz Kuvvetleri Komutanlığı	Sendikalar
Hava Kuvvetleri Komutanlığı	Üniversite ve Araştırma Kuruluşları
Jandarma Genel Komutanlığı	Savunma Sanayii Firmaları
Dış Ticaret Müsteşarlığı	Savunma Sanayii Temsilci Firmaları
Gümrük Müsteşarlığı	SSM Eski Çalışanları
Sahil Güvenlik Komutanlığı	Basın

Şekil 13: Paydaş Listesi

Stratejik planlama çalışmaları kapsamında katılımcılığın azami oranda sağlanmasını teminen, SPE tarafından dış paydaşlar arasında Müsteşarlığımızca yürütülen faaliyetleri daha fazla etkileyenler ile faaliyetlerden etkilenenler ve yararlananların belirlenmesine yönelik bir önceliklendirme yapılmış, söz konusu kurum ve kuruluşlarda görev yapan toplam 120 kişi ile mülakat yapılması kararlaştırılmıştır.

Genelkurmay Başkanlığı
Milli Savunma Bakanlığı
Kara Kuvvetleri Komutanlığı
Deniz Kuvvetleri Komutanlığı



Hava Kuvvetleri Komutanlığı
Jandarma Genel Komutanlığı
Sahil Güvenlik Komutanlığı
Kurum Çalışanları
Savunma Sanayii Firmaları
Savunma Sanayii Vakıf ve Dernekleri
Üniversite ve Araştırma Kuruluşları
SSM Eski Çalışanları
Basın Temsilcileri

Şekil 14: Önceliklendirilmiş Paydaş Listesi

Mülakatların gerçekleştirilmesinde, paydaş beklentilerinin çalışmaya yansıtılmasını sağlamak amacıyla farklı kademe ve birimlerde görev yapmakta olan kişilerin tespit edilmesine gayret gösterilmiş; ilgili kurum ve kuruluşun yapısına göre değişik seviyelerde görev yapan kişiler ile mülakatlar yapılmıştır.

Bu çerçevede, önceliklendirilerek tespit edilen dış paydaşlardan toplam 100'ü ile mülakat gerçekleştirilmiş ve görüşmelerde, Müsteşarlık tarafından yürütülen faaliyetlerin amacı ve bu doğrultuda Müsteşarlığın genel başarı düzeyi, başarı ve/veya başarısızlığının neye göre değerlendirildiği, başarısızlığının temel sebepleri, 3238 sayılı Kanun ile tevdi edilen başlıca görevlerin yerine getirilmesindeki başarı düzeyi, geliştirmeye açık yönleri ve önerileri sorulmuştur.

Dış paydaşlar; Türk Silahlı Kuvvetleri, Savunma Sanayii Firmaları, Üniversite ve Araştırma Kuruluşları, Basın-Dernek temsilcileri ve geçmiş dönemlerde SSM'de görev yapan personel olmak üzere beş ana grup altında toplanmıştır. Bu çerçevede, dış paydaşlar ile yapılan görüşmeler SPE tarafından ana gruplar bazında incelenerek, görüşmeler sırasında gündeme getirilen hususlar bir değerlendirme formunda derlenmiştir.



Diğer taraftan, çalıştay yöntemi kullanılarak, iç paydaşlarımız olan Müsteşarlık personeliyle SPE öncülüğünde yedişer kişiden oluşan 29 grup halinde iki günlük bir çalışma yapılmıştır.⁵

Çalışmada öncelikli olarak tüm katılımcılara misyon, vizyon, ilke ve değerlerin ne anlama geldiği ve başlıca özelliklerine ilişkin genel bir bilgilendirme yapılmış, ardından tüm katılımcılara Müsteşarlık faaliyetlerinin ana amacı, Müsteşarlığın geleceği, iş yapış tarzı ile güçlü ve geliştirmeye açık yönleri sorulmuştur.

Çalışma kapsamında gruplarda yer alan personelin, yöneltilen sorulara bireysel olarak yanıt vermeleri sağlanmıştır. Yaklaşık 10 dakikalık süre içinde bireysel olarak ifade edilen görüşler, daha sonraki aşamada eşleştirilmiş ve her grubun tek bir misyon ifadesi üzerinde uzlaşması sağlanmaya çalışılmıştır. Aynı yöntem ile vizyona ilişkin olarak her bir grubun görüş ve önerileri elde edilmiştir.

Söz konusu çalışmanın ardından kurumun temel çalışma felsefesini ifade eden ilke ve değerlerin tespitine yönelik, “Neye inanıyoruz?” sorusunun yanıtlanması için bir çalışma yapılmış ve her grup tarafından belirlenen ilke ve değerler arasından önceliklendirme yapılarak beş adet ilke ve değer belirlenmesi istenmiştir.

Daha sonra, aynı yöntem ile Müsteşarlığın faaliyet ve hizmetlerini yerine getirme sürecinde sahip olduğu güçlü yanları ile geliştirmeye açık yönlerinin tespiti çalışması yapılmıştır.

Tüm çalışmaların sonunda gruplar çalışmaları hakkında sunum yapmış ve konuya ilişkin farklı görüş ve önerilerin paylaşılması ve çalışmaların bir uzlaşma içerisinde sahiplenilmesi amaçlanmıştır.

Sonuç olarak, iki gün süren çalışmalar kapsamında, 29 grup tarafından bireysel olarak

- 413 misyon fikri
- 438 vizyon fikri
- 446 ilke ve değer
- 245 güçlü yan
- 304 geliştirmeye açık yön

⁵ Çalıştay Yönetim Teknikleri Eğitimi, “Yönetimde 7 Karar Verme ve Planlama Tekniği.”



ortaya konmuştur.

Güçlü-Zayıf Yanlar ile Fırsat ve Tehditler (GZFT) Analizi

Müsteşarlığımızın performansını etkileyecek iç ve dış stratejik konuları belirlemek ve bunları yönetebilmek amacıyla gerçekleştirilen durum analizi çalışması kapsamında SPE tarafından GZFT Analizi yapılmıştır.

İç paydaşlarla çalıştay tekniği ile iki aşamada gerçekleştirilen çalışmalar, dış paydaş mülakatları kapsamında elde edilen görüş ve öneriler ve SPE tarafından Yedi S tekniği (Seven Ss) ile yapılan çalışma, GZFT Analizine temel girdiyi sağlamıştır. Bu teknikte temel olarak kurum içi koordinasyon (Structure), kurum stratejisi (Strategy), sistemler; bilişim altyapısı, eğitim, bütçe vb. (Systems), yönetim tarzı (Style), personel (Staff), personel becerileri (Skills) ve paylaşılan değerlere (Shared values) odaklanılarak, kurum içi analiz yapılmıştır.

Diğer taraftan, ülkemizde ve dünyada savunma sektörü ve savunma tedariki konularında yaşanan gelişmelere, sorunlara ve faaliyet alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalara ilişkin çevre analizi; Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik (PEST) Analiz yapılmış ve hazırlanan dokümanda yer alan konular analiz kapsamında fırsat ve tehditlere girdi sağlamak üzere kullanılmıştır. PEST dokümanında yer alan başlıklar SPE tarafından beyin fırtınası yöntemi ile çeşitli toplantılarda ele alınarak tartışılmış ve toplantılar neticesinde üzerinde uzlaşılan hususlar GZFT Analizinin ilgili bölümlerine yansıtılmıştır.

PEST Analizinde Ele Alınan Konular

- ❖ Uluslararası Tehdit Algılamalarında Değişim ve Savunma Sanayii
- ❖ Uluslararası Savunma Sanayii Politikaları
- ❖ Avrupa Birliği Üyeliğine Doğru Türk Savunma Sanayii
- ❖ Uluslararası Ar-Ge Politikaları
- ❖ Uluslararası Savunma Sanayii Alanında Yerli Katkı ve Yerli Sanayii Kullanımına İlişkin Politika ve Gelişmeler
- ❖ Uluslararası Savunma Sanayii Alanında Proje ve Sözleşme Yönetimi Yaklaşımları
- ❖ Dünyada Savunma Sanayii Tedarik Mekanizmalarının Yapısı



- ❖ Uluslararası Savunma Sanayii Tedarik Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi
- ❖ Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)
- ❖ Orta Vade Program (2006-2008)
- ❖ Orta Vade Program (2007-2009)
- ❖ Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013)
- ❖ Uluslararası Savunma Sanayii Politikalarının Ekonomik Boyutu
- ❖ Uluslararası Savunma Sanayii Göstergeleri
- ❖ Savunma Sanayii Firmaları Askeri ve Sivil Satış Oranları, Ciroları, İstihdam Rakamları
- ❖ Savunma Sanayiinde Yetişmiş İnsan Gücü İhtiyacı ve Beyin Göçü
- ❖ Ar-Ge ve Teknoloji Yönetimi
- ❖ Teknoloji Transferi Politikaları
- ❖ Vizyon 2023 Teknoloji Alanları
- ❖ Savunma Sanayiinde Öne Çıkan Sektör: Yazılım
- ❖ Savunma Sanayii ve Kalite
- ❖ Türkiye’de Özgün Ürün Tasarım-Geliştirme Çalışmaları

Paydaşlarla yapılan çalışmalar ile SPE tarafından gerçekleştirilen diğer analizlerin birleştirilmesi neticesinde Müsteşarlığın güçlü ve zayıf yanları, fırsat ve tehditlerini içeren uzun bir liste oluşturulmuştur. Analiz çerçevesinde ortaya konacak stratejik konuların daha gerçekçi ve ulaşılabilir bir çerçevede ele alınması amacıyla GZFT analizinde bir önceliklendirme yapılması kararlaştırılmıştır.

Önceliklendirmede; bir yandan analizde yer alan hususların ağırlıklandırılması, diğer yandan SPE’nin bilgi birikimi ve tecrübesi ışığında konuların önem derecesine göre sıralanması yöntemleri uygulanmıştır.

- ❖ İlk etapta, her bir başlık altında yer alan benzer ifadeler eşleştirilmiştir.
- ❖ Daha sonra her bir konuya ilişkin olarak performans değeri⁶ (1-5 puan) verilmiştir.

⁶ **Performans Değeri:** Bugüne kadar o konuda gerçekleştirilen faaliyetlerin başarısı ve bunun geleceğe yansımalarına ilişkin bir katsayıdır.



- ❖ Üçüncü aşamada her bir konuya ilişkin ağırlıklandırmanın daha rahat yapılabilmesi maksadıyla belirlenen güçlü ve zayıf yanlar, fırsat ve tehditler; performans değeri dikkate alınmaksızın önemine göre sıralanmıştır.
- ❖ Dördüncü aşamada güçlü ve zayıf yanlar bir listede, fırsat ve tehditler ayrı bir liste içinde karıştırılarak, önem derecesine uygun olarak ayrı bir sıralamaya tabii tutulmuştur.
- ❖ Beşinci aşamada ise dördüncü aşamada gerçekleştirilen sıralama esas alınarak her bir konuya ilişkin ağırlık puanları (% 1-100) verilmiştir. Derecelendirme sonucunda ortaya çıkan tablo üzerinde ağırlıklandırma yapılmıştır. Bu aşamada güçlü ve zayıf yanların toplam sayısı da dikkate alınarak bir ağırlık puanı tespit edilmiştir.
- ❖ Ağırlıklandırma derecelerinin performans notlarıyla çarpılması sonucunda ortaya faktör puanları çıkmıştır.

S	Ağırlık (0 – 100 arası)	Performans Derecesi (1 – 5 arası)	Faktör Çarpımı
x1	0.05	3	0.15
x2	0.1	5	0.5
x3	0.07	2	0.14

Şekil 15: GZFT Önceliklendirme Tablosu

Bu bilgiler ışığında önceliklendirilen konular, SPE tarafından GZFT matrisinde birleştirilerek, stratejik konular tespit edilmiştir.



Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
<ul style="list-style-type: none">▪ Savunma tedariki ve proje yönetimi konusunda Müsteşarlığın 20 yıllık tecrübesi ve personel sürekliliğinin sağlanması▪ 3238 sayılı Savunma Sanayii Hakkında Kanun ile kurulan esnek tedarik mekanizması▪ Sürekli bir kaynak olan Savunma Sanayii Destekleme Fonu▪ Gelişmeye açık yönetim anlayışı ve vizyon sahibi bir lidere sahip olmak▪ Yürütülen projelerin ülke savunması ile Türk Silahlı Kuvvetleri'nin modernleşmesine ve caydırıcılığına sağladığı katma değer▪ Etik çalışma kültürü▪ Uluslararası projelerde Türkiye'nin temsil edilmesi	<ul style="list-style-type: none">▪ Kurumsal politikaların tutarlı ve sürekli uygulanamaması sebebiyle dış etkiye açık olma▪ Görev, yetki ve sorumluluklar ile yazılı süreçlerin tanımlı olmaması▪ Yürütülen projeler ve gerçekleştirilen faaliyetler dikkate alındığında hizmetlerin sınırlı sayıda personel ile gerçekleştirilmesi▪ Etkin bir Ar-Ge politikasının oluşturulamaması▪ Sanayii ve üniversiteler ile etkin koordinasyonun olmaması▪ Kurum içi birimler arasında iletişim eksikliği▪ Kariyer planlama yaklaşımının bulunmaması ve eğitim yetersizliği



Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none">▪ Türkiye'de özgün ürün tasarım, geliştirme çalışmalarına öncelik verilmesi▪ Türk Silahlı Kuvvetleri ihtiyaçlarının sürekliliği ve savunma tedarik bütçesinin büyüklüğü▪ Üniversite ve araştırma kuruluşları dahil, ülkedeki bilgi birikiminin projeler üzerinden savunma sanayiinde kullanılma potansiyeli▪ Savunma sanayii firmalarının güçlü bir şirket yapısı altında birleştirilmesine yönelik Savunma Sanayiinin Yeniden Yapılandırılması Çalışması▪ Ülkelerin savunma ihtiyaçlarını karşılamada uluslararası proje seçeneklerini artan oranda değerlendirmesi▪ Özgün tasarımların geliştirilmesi için Ar-Ge projelerine TÜBİTAK tarafından 2005 yılından itibaren önemli bir kaynağın tahsis edilmesi▪ İhtiyaç belirleme sürecinde yetenek tabanlı planlamaya geçiş konusunda yapılan çalışmalar	<ul style="list-style-type: none">▪ Savunma teknoloji yönetimindeki mevcut yapılanmaların yetersizliği ve tedarikte görev çakışmaları▪ Şirket yönetimlerinin profesyonel ve performans odaklı olmaması, sektörün yönetici yetiştirememesi▪ Kullanıcı tarafından yerli savunma sanayii ürünlerine öncelik verilmemesi▪ Savunma sanayiinin Avrupa'daki savunma sanayii ve tedarik sistemlerindeki yeni yaklaşımlara uygun şekilde yapılanamaması

Şekil 16: GZFT Matrisi



Müsteşarlığın Geleceği

Misyon (Görev)

Misyon cümlesinde Müsteşarlığın varlık nedeninin ayırt edici, özgün, kısa, açık ve çarpıcı bir şekilde ifade edilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda belirlenen misyon ifadesinin, hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını içerecek şekilde olmasına gayret edilmiştir.

SSM'nin misyonu yazılırken öncelikli olarak iç ve dış paydaşlar ile gerçekleştirilen çalışmalarda ortaya konulan görüş ve öneriler, SPE tarafından değerlendirilmiş ve ortak ifadeler arasında bir eşleştirme yapılmıştır. Eşleştirilen ifadeler ile SPE üyelerinin konuya ilişkin bireysel görüşleri ışığında misyon ifadesinde yer alması gereken unsurlar, öncelikle anahtar kelimeler olarak belirlenmiştir. Daha sonra söz konusu unsurlar ışığında SPE tarafından bir misyon cümlesi yazılmış ve cümle, üst yönetimin görüşleri de alınarak nihai hale getirilmiştir.

Vizyon (Ufuk)

Vizyon, uzun dönemde başarılmak istenenlerin güçlü ve canlı anlatımı, bir başka ifadeyle arzulanan geleceğin resmi olarak tarif edilebilir. Vizyon ile Müsteşarlığın kendisi için istediği geleceğin, iddialı, ayırt edici ve aynı zamanda ulaşılabilir şekilde ifade edilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda vizyon, farklı birimler arasında birleştirici ve misyon ile birlikte planlama sürecinin çatısını oluşturacak bir unsur olarak ele alınmıştır.

SSM'nin vizyonu yazılırken misyon ifadesinin yazılması sürecinde izlenen yöntem aynen uygulanmış; ayrıca, vizyon slogan olarak da ifade edilmiştir.

İlke ve Değerler

İlke ve değerler; iş yapma tarzını, iç ve dış paydaşlarla olan ilişkilerde gözönünde bulundurulmuş düzenleyici kuralları, yönetim biçimini ve kurumsal davranış kalıplarıdır.

SSM'nin ilke ve değerleri, üst yönetim ve SPE'nin Müsteşarlığa ilişkin genel gözlemleri ile iç paydaşlarla gerçekleştirilen çalışma sonucunda ortaya konulan fikirlerin önceliklendirilmesi neticesinde tespit edilmiştir. İlke ve değerlerin belirlenmesinde sadece kurum tarafından benimsenenlere değil, benimsenmesi arzulananlara da yer verilmiştir. Paydaşların



Müsteşarlığa ilişkin algılamaları da ilke ve değerlerin belirlenmesi sırasında önemli bir faktör olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Tespit edilen ilke ve değerler, herhangi bir anlam karmaşasına yol açmamak amacıyla SPE tarafından tanımlanmıştır.

Stratejik Konular (Öncelikler)

Stratejik konu; kurumun görev ve sorumluluklarını, misyonunu, ürününü veya sunduğu hizmet düzeyini ve müşterilerini veya tedarikçilerini, harcamalarını, finansal durumunu, kurumun yönetimini etkileyen temel konuları kapsamakta, bir başka ifadeyle kurumun arzu ettiği geleceğe ulaşmak için önceliklerini tarif etmektedir. Bu itibarla, çalışma kapsamında stratejik konular, stratejik öncelikler olarak adlandırılmıştır.

Stratejik önceliklerin tespitinin temel çıktısı; stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve önceliklendirmesine girdi sağlamaktır. Stratejik önceliklerin tespitine GZFT analizi çıktıları temel teşkil etmiş, konunun misyon ve yasal yükümlülükler açısından önemi dikkate alınmıştır.

Çalışma kapsamında stratejik önceliklerin mümkün olduğunca sonuç odaklı olması hedeflenmiş ve stratejik önceliklerin tespitinde sayısal bir sınırlama yapılmayarak, SPE'nin ortak anlayışıyla konular belirlenmiştir. Mevcut misyondan arzu edilen vizyona erişmek üzere gerekli görülen alanlar beyin fırtınası yöntemiyle listelenmiş ve daha sonra bu liste üzerinde yapılan değerlendirmeler sonucu stratejik öncelikler belirlenmiştir.

SSM stratejik planlama çalışmaları kapsamında tespit edilen stratejik öncelikler dört ana başlıkta ele alınmıştır.

- ❖ Tedarik Yönetimi
- ❖ Sanayi ve Teknoloji Yönetimi
- ❖ Uluslararası İşbirliği
- ❖ Kurumsal Yapı

Sonuç olarak, tespit edilen dört önceliği esas alan çalışmalar ve iyileştirmelerin vizyona erişmeyi sağlayacağı konusunda uzlaşma sağlanmıştır.



Stratejik Amaç ve Hedefler (Yol Haritası)

Stratejik amaç ve hedeflerin tespiti çalışması ile genel olarak Müsteşarlığın ulaşmak istediği noktanın belirlenmesi öngörülmüş; söz konusu amaçların, Müsteşarlığın faaliyetlerini daha ileri bir noktaya götüreceği nitelikte olmasına ve ayrıca, gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımasına dikkat edilmiştir.

Bu çerçevede, stratejik amaçlar; misyon, vizyon, ilke ve değerlerle uyumlu, misyonun yerine getirilmesine katkıda bulunacak ve mevcut durumdan gelecekteki arzu edilen duruma dönüşümü sağlayabilecek nitelikte, ulaşılmak istenen noktayı açık bir şekilde ifade eden ve stratejik planlama sürecinin sonraki aşamalarına rehberlik edecek şekilde stratejik konulara uygun olarak tespit edilmiştir.

Her bir stratejik konuya ilişkin amaçlar, SPE tarafından beyin fırtınası yöntemi ile listelenmiş ve daha sonra çok yönlü değerlendirmeler yapılarak üzerinde uzlaşma sağlananlar stratejik amaç olarak kabul edilmiştir. Söz konusu çalışma sırasında iç ve dış paydaşlarla yapılan çalışmalar ile GZFT matrisi sonuçları da dikkate alınmıştır.

Bu bağlamda, stratejik amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak belirli ve ölçülebilir hedefler tespit edilmiş ve hedeflerin sayısal olarak ifade edilmesine gayret edilmiştir. Bu yaklaşıma uygun olarak, hedefler belirli bir zaman dilimi içinde, ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlar olarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden tanımlanabilir olmasına dikkat edilmiş olmakla birlikte, faaliyet alanına ilişkin veri setlerinin yetersizliği sebebiyle çeşitli konularda kısa vadede ölçüme yönelik alt yapının tesis edilmesi amaçlanmıştır.

Hedeflerin tespitinde paydaş beklentileri, konulara ilişkin alternatifler, mevcut durum analizi ve istatistikî verilerin varlığı ve verilere olan ihtiyaç göz önünde bulundurulmuştur. Diğer taraftan, tüm Müsteşarlık birimleri ile toplantılar yapılarak, stratejik planın bütünü ile uyumlu olarak hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik uygulama stratejisini oluşturan faaliyet ve projeler belirlenmiştir.

Sonuç olarak, dört stratejik konu altında toplam dört adet amaç ve 13 hedef tespit edilmiştir. Stratejik planlama çalışmaları ile; kurumsal rol ve sorumluluklar çerçevesinde stratejinin operasyonlara dönüştürülmesi, hizmet birimleri arasında sinerji yaratılarak Müsteşarlığın



tespit edilen stratejilere yönlendirilmesi, bireysel stratejilerin kurumsal stratejiler ile ilişkilendirilerek bütünleştirilmesi, bir başka ifadeyle stratejik yönetimin sürekli bir süreç haline getirilmesi ve herkes tarafından benimsenmesinin sağlanması hedeflenmiştir.



Tarihçe

Türk savunma sanayiinin temeli Osmanlı İmparatorluğu'nun yükselme devrine kadar uzanmakta olup, top ve savaş gemileri gibi çağın en önemli harp araç ve gereçleri tamamen yerli imkanlarla üretilmiştir. Bu dönemde, "Tophane-i Hümayun" İmparatorluk silah sanayiinin temelini oluşturmuş ve bir defada 1060 top döküm ve ayda 360 kg barut üretim kapasitesine ulaşılmıştır. Ayrıca, savaş gemisi üretim kapasitesi ve teknolojik düzey de Avrupa ülkelerinin çok ilerisinde olmuştur. İnebahtı Savaşından sonra tamamen yok olan İmparatorluk Donanmasının, beş aylık bir dönemde 200 gemi olarak yeniden inşa edilmesi, Osmanlı Tersanelerinin üretim kapasitesinin boyutunu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, Türk savunma sanayii 18 inci yüzyıldan itibaren Avrupa'daki teknolojik gelişmelerin dışında kalmaya başlamış ve Birinci Dünya Savaşı sırasında etkinliğini büyük ölçüde yitirmiştir. Bu nedenle, Cumhuriyetin ilk yıllarında savunma sanayiine ilişkin ciddi bir altyapı devralınmamış, bu alandaki faaliyetler Kurtuluş Savaşı sırasında kurulan birkaç üretim tesisi ile sınırlı kalmıştır.

Cumhuriyet döneminde savunma sanayii, topyekûn sanayileşme ve kalkınma hareketinin önemli bir parçası olarak kabul edilmiş ve bu doğrultuda, ilk planlı dönemde savunma sanayiinin devlet eli ve yönlendirmesiyle geliştirilmesi öngörülmüştür. Karşılaşılan tüm iktisadi ve teknolojik olumsuzluklara rağmen, Cumhuriyet'in ilk yıllarında ulusal savunma sanayiimizin temelini oluşturacak nitelikte bazı yatırımlar yapılmış, başta Askeri Fabrikalar Genel Müdürlüğü'nün kuruluşu olmak üzere, özellikle silah-mühimmat ve havacılık sektörlerinde önemli girişimlerde bulunulmuştur.

Bu çerçevede, Türkiye'nin ilk ve en büyük özel sektör savunma sanayi fabrikasının temelleri 1925 yılında İstanbul, Haliç'te atılmıştır. Şakir Zümre tarafından tamamı yerli sermaye ile kurulan fabrika, Türk ordusunun silah ve mühimmat ihtiyacını karşılamaya yönelik üretimler gerçekleştirmiştir. Bu dönemde, Almanya'da gemi mühendisliği eğitimi alan Ata Nutku, Cumhuriyet döneminde inşa edilen ilk gemi olan Gölcük tankeri ile Birinci ve İkinci İnönü denizaltılarının çizimlerini yapmıştır. Ayrıca, 1940 yılında Nuri Demirağ uçak fabrikası tarafından NUD-36 eğitim uçağı 24 adet imal edilmiş, 1944 yılında ise NUD-38 altı (6) kişilik yolcu uçağı üretilmiştir.



Cumhuriyet döneminde milli bir savunma sanayiinin tesisi hedefi istikametinde gerçekleştirilen girişimlere rağmen, İkinci Dünya Savaşında ve sonrasında İngiltere ve ABD tarafından sağlanan hibe ve yardımlar ile Türkiye'nin NATO girişiyle artış gösteren askeri yardımlar, henüz kuruluş aşamasında bulunan savunma sanayiinin gelişmesini durdurmuştur.

Bu kapsamda, 1941–1944 döneminde Ödünç Verme ve Kiralama (Lend and Lease) Kanunu çerçevesinde ABD tarafından Türkiye'ye 95 milyon dolarlık savaş malzemesi verilmiş, ayrıca 1945 yılında Türkiye ve ABD arasında yapılan Askeri Yardım Antlaşması ile İkinci Dünya Savaşı sırasında sağlanacak askeri yardım bir anlaşma ile taahhüt altına alınmıştır.

Savaş sonrası dönemde ise Truman Doktrini ve Marshall Planı çerçevesinde ABD tarafından sağlanan yardımlar ile, bir yandan Türk ordusunu modern silahlarla donatarak Türkiye'nin savunma gücünü artırmak, diğer yandan ise askeri harcamaların ekonomi üzerinde yarattığı olumsuz etkinin azaltılması amaçlanmıştır.

Sonuç olarak sağlanan yardımlar, Sovyet tehdidi karşısında Türk Silahlı Kuvvetleri'nin caydırıcı gücünün artırılmasına önemli ölçüde katkı sağlamış, fakat ABD'den gönderilen malzemelere bir bedel ödenmemesine rağmen bu malzemelerin bakımı için her yıl bütçede ayrılan 400 milyon TL'lik kaynak, savunma harcamalarının ekonomi üzerinde yarattığı olumsuz etkiyi artırmıştır.

Bu ortamda, 1920'li ve 1930'lu yıllarda büyük fedakarlıklar pahasına elde edilen savunma sanayii imkan ve kabiliyetleri kaybedilmeye başlanmış, Silahlı Kuvvetlerin yurt içi siparişleri azalmış ve bu nedenlerle askeri fabrikalar verimliliklerini yitirerek Milli Bütçeye önemli bir yük olmuşlardır. Tüm bu sebeplerle askeri fabrikalar, 15 Mart 1950 yılında çıkarılan 5591 sayılı yasa ile Kamu İktisadi Devlet Teşekkülü şeklinde kurulan Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu (MKEK) Genel Müdürlüğü bünyesine alınmıştır. Örneğin, THK-5A hafif nakliye uçağı üretimi gerçekleştirerek, söz konusu uçağın ambülans versiyonunu Danimarka'ya ihraç eden Türk Hava Kurumu (THK) uçak fabrikası MKEK'ye devredilmiş, ancak söz konusu fabrika 1968 yılında tekstil fabrikasına dönüştürülmüştür.

ABD tarafından sağlanan askeri yardımların savunma sanayiinin gelişimi ve ekonomi üzerinde yaratmış olduğu bu olumsuzlukların yanı sıra Truman Doktrini kapsamında ABD ile 1947 yılında imzalanan Anlaşmanın 14 üncü maddesi uyarınca askeri yardım kapsamında



sağlanan malzemelerin amaçlarının dışında kullanılamayacağı hükmü 17 yıl sonra Kıbrıs bunalımında karşımıza çıkarılan en büyük engeli teşkil etmiştir.

1952 yılında Türkiye'nin NATO'ya üye olmasıyla başlayan süreçte ise, ihtiyaç fazlası savunma teçhizatının müttefik ülkelerce hibe edilmesi, savunma ürünlerinin yurt içinde üretimini engelleyen bir diğer önemli dönüm noktası olmuştur. Bununla birlikte, Türk Silahlı Kuvvetlerinin ihtiyaç duyduğu silah, araç ve gereçlerin geliştirilmesi çabaları, Milli Savunma Bakanlığı bünyesinde 1954 yılında kurulan Ar-Ge Daire Başkanlığı ile birlikte gündemde tutulmaya çalışılmışsa da arzulanan sonuçlar elde edilememiştir.

1964 yılında Kıbrıs bunalımı sırasında, müttefik ülkelere alınan savunma teçhizatının Türkiye'nin ulusal çıkarları doğrultusunda kullanılması ihtiyacı hasıl olmuş; ancak başta ABD olmak üzere, bazı müttefik ülkelere çıkarılan engeller sebebiyle savunma ihtiyaçlarının karşılanmasında diğer ülkelere mutlak bağımlı hale gelinmesinin sakıncaları kuşkuyla yer bırakmayacak şekilde gözler önüne serilmiştir. Bu durum, Türkiye'de modern bir savunma sanayii altyapısının oluşturulmasına yönelik politikaların temelini teşkil etmiştir.

1974 sonrasında kurulan Kara, Deniz ve Hava Kuvvetleri Güçlendirme Vakıfları tarafından yürütülen çalışmalar ile çeşitli temel sahalarda devlet sermayesine dayalı bazı yatırımlar gerçekleştirilmişse de mevcut kaynaklar ve uygulanmakta olan tedarik politikalarıyla TSK'nın 1950'lerden itibaren biriken ve giderek büyüyen savunma teçhizatı açığının kapatılmasının mümkün olamayacağı anlaşılmıştır.

Bu noktadan hareketle, milli bir savunma sanayii altyapısının tesisine ilişkin politikaların tespiti ve bu politikaları tatbik etme yetki ve sorumluluğuna sahip mekanizmaların oluşturulmasına 1980'lerde ağırlık verilmiştir. Bu amaca uygun olarak 1985 yılında 3238 sayılı Kanun'la "Savunma Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı" (SaGeB) kurulmuş, daha sonra Başkanlık, 1989 yılında 390 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Savunma Sanayii Müsteşarlığı olarak yeniden yapılandırılmıştır.

3238 sayılı Savunma Sanayii Hakkında Kanun'un amacı "modern bir savunma sanayiinin geliştirilmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nin modernizasyonunun sağlanması" şeklinde ifade edilmektedir. Bu Kanun çerçevesinde uygulanan temel politika;

- yerli sanayi altyapısından azami ölçüde yararlanmak,



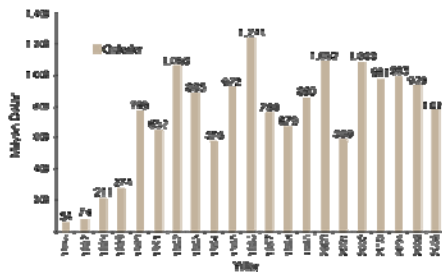
- ileri teknoloji yeni yatırımları yönlendirmek ve teşvik etmek,
- teknoloji işbirliği ve özel sektör katkısını sağlamak,
- araştırma-geliştirme faaliyetlerini teşvik etmek suretiyle gerekli her türlü
- silah, araç ve gerecin mümkün olduğunca Türkiye’de üretiminin
- sağlanması olarak belirlenmiştir.

Milli bir savunma sanayii altyapısının tesisini öngören bu politika ile, geçmiş uygulamalardan farklı olarak;

- özel sektöre açık,
- dinamik bir yapıya kavuşmuş,
- ihracat potansiyeline sahip,
- yeni teknolojilere adapte olmakta güçlük çekmeyen,
- Türkiye’yi sürekli alıcı konumundan çıkararak ve dengeli
- işbirliğini mümkün kılan,

bir savunma sanayii kuruluşu öngörülmüştür.

Bu çerçevede, SSM tarafından 1985 yılından bugüne kadar yürütülen faaliyetler çerçevesinde, Aralık 2006 itibariyle toplam 15,7 milyar ABD Doları harcama yapılmıştır. Yurt içi sanayileşme modeli ile uygulamaya aktarılan projelere 7,9 milyar ABD Doları, doğrudan alım projelerine 2,8 milyar ABD Doları ve İleri Teknoloji Endüstri Parkı ve Havaalanı (İTEP) Projesi için 725 milyon ABD Doları ödeme yapılmıştır. Ar-Ge projelerine ise 100 milyon ABD Doları kaynak ayrılmıştır. Savunma sanayiinin geliştirilmesi çerçevesinde savunma sanayii firmalarına 410 milyon ABD Doları tutarında finansman desteği sağlanmıştır. Diğer taraftan, genel bütçeye ve diğer fonlara 1,5 milyar ABD Doları aktarım, kredi geri ödemeleri için yaklaşık 2 milyar ABD Dolarlık ödeme yapılmış ve 255 milyon ABD Doları tutarında da diğer idari giderler için kaynak kullanılmıştır



Şekil 17: Savunma Sanayii Destekleme Fonu Giderleri



SSM'nin kuruluşunu takiben gerçekleştirilen yatırımlarla kara, hava ve deniz sistemleri ve platform bazında çeşitli alanlarda yurt içi imkan ve kabiliyet kazanılmıştır. Bu kapsamda, sistem entegrasyonu, komuta kontrol, haberleşme, elektronik harp ve ateş gücü gibi alt sistemlerde de ciddi bir altyapı oluşmaya başlamıştır. Diğer bir ifadeyle, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin modernizasyonu amacıyla başlatılan projeler, yerli savunma sanayimizin geliştirilmesi bakımından bir fırsat olarak değerlendirilerek, SSM tarafından gerçekleştirilen proje faaliyetlerinin katkısıyla mevcut durumda Türk savunma sanayiinin gelişimi ivme kazanmıştır.

Bu meyanda, zırhlı muharebe araçları, elektronik harp sistemleri, komuta kontrol, askeri gemi, kripto ve simülasyon konularında temel yetenekler kazanılmıştır.

	KAMU KURULUŞLARI		ÖZEL KURULUŞLAR	YABANCI ORTAKLI KURULUŞLAR
	ASKERİ FABRİKALAR	KİT/SSM/TSKGV		
HAVA ARAÇLARI	ESKİŞEHİR ve KAYSERİ HAVA İKMAL BAKIM MERKEZLERİ	TAI	BAYKAR MAKİNA BÜYÜKMIHÇI GLOBAL	TEI ALP HAVACILIK
KARA ARAÇLARI	ARIFIYE, TUZLA VE KAYSERİ ANA BAKIM MERKEZLERİ	İŞBİR	OTOKAR BMC HEMA NUROL ASMAŞ	FNSS MTU-TR
DENİZ ARAÇLARI	GÖLCÜK, İSTANBUL, İZMİR TERSANELERİ	TÜRKİYE GEMİ SAN.	RMK SEDEF YONCA-ONUİK	YILDIZ
ELEKTRONİK YAZILIM	ANKARA HAVA İKMAL BAKIM MERKEZİ KARA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI ANA BAKIM MERKEZİ	ASELSAN HAVELSAN STM MİKES EHSİM HTR	GATE MİLSOFT SAVRONİK VESTEL SAVUNMA KOÇ SİSTEM METEKSAN	AYESAŞ SELEX NETAŞ SIEMENS ESDAŞ YALTES
ROKET-FÜZE MÜHİMMAT	KARA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI ANA BAKIM MERKEZİ KAYSERİ ve ANKARA HAVA İKMAL BAKIM MERKEZLERİ	MKEK ROKETSAN TAPASAN	BARIŞ KALEKALIP SARSILMAZ GİRSAN TİSAŞ	

Şekil 18: Türk Savunma Sanayii Firmalarının Sektörel Dağılımı

Bugün itibariyle, kamu üreticilerinin ağırlıkta olduğu savunma sektöründe, özellikle kara ve deniz araçları ile elektronik ve yazılım alanlarında özel sektör yatırımları mevcuttur.

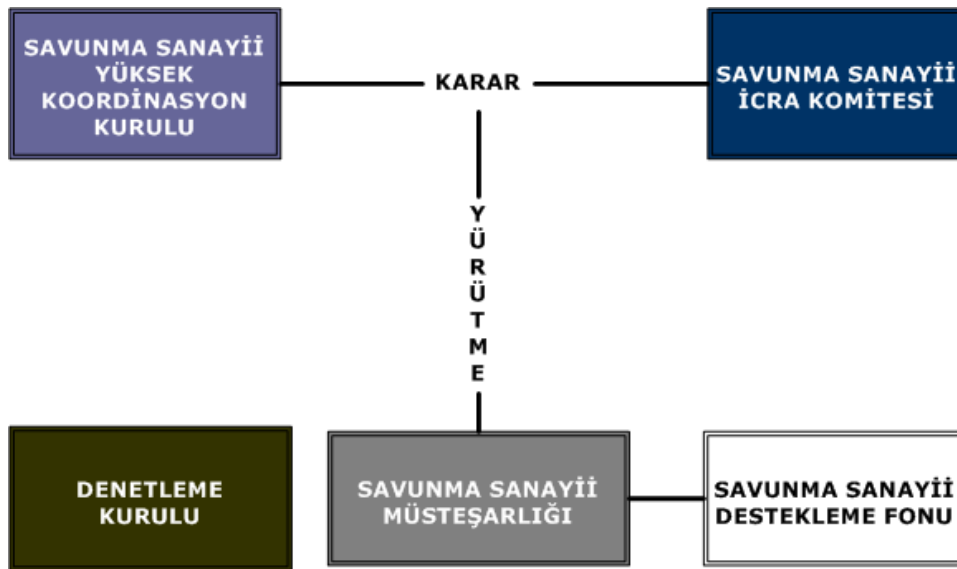


Diğer taraftan, SSM tarafından yürütülen projeler kapsamında tamamlanan ortak üretim projelerinde ortalama % 40 oranında yerli katkı gerçekleştirilmiş ve bugüne kadar imzalanmış bulunan 60 adet offset sözleşmesi kapsamında firmalardan toplam 4,5 milyar ABD Doları tutarında offset taahhüdü almış, böylece yurt dışına kaynak çıkışının en aza indirilmesi konusunda somut adımlar atılmıştır.



Teşkilat

3238 sayılı Kanun, tamamıyla yeni bir savunma sanayii anlayışının yanı sıra, son derece esnek ve hızlı işleyen bir sistem getirmiştir. Tedarik ve savunma sanayiinin geliştirilmesi görevlerinin birleştirilmesini öngören gelişmiş ülke örneklerine benzer bu sistemin beş temel mekanizmasını; Savunma Sanayii Yüksek Koordinasyon Kurulu, Savunma Sanayii İcra Komitesi, Savunma Sanayii Müsteşarlığı, Savunma Sanayii Destekleme Fonu ve Denetleme Kurulu oluşturmaktadır.



Şekil 19: 3238 Sayılı Kanun ile Getirilen Sistem

1. Savunma Sanayii Yüksek Koordinasyon Kurulu

Başbakan'ın başkanlığında 13 üyenin iştirakiyle yılda en az iki kez toplanması öngörülen Kurulun görevleri;

- ❖ Bakanlar Kurulu tarafından onaylanan genel strateji doğrultusunda, planlama ve koordinasyonun sağlanmasını takip etmek, düzenleyici direktifler vermek ve
- ❖ Genelkurmay Başkanlığınca hazırlanan Stratejik Hedef Planına uygun olarak Savunma Sanayii Destekleme Fonu ile tedariki öngörülen silah sistemleri ile araç ve gereçlerin tedarik şeklini tespit etmektir.



2. Savunma Sanayii İcra Komitesi

3238 sayılı Kanun çerçevesinde oluşturulan ve sistemin asıl karar mekanizması olan Savunma Sanayii İcra Komitesi'nin üyeleri; Başbakan, Genelkurmay Başkanı ve Milli Savunma Bakanı'dır.

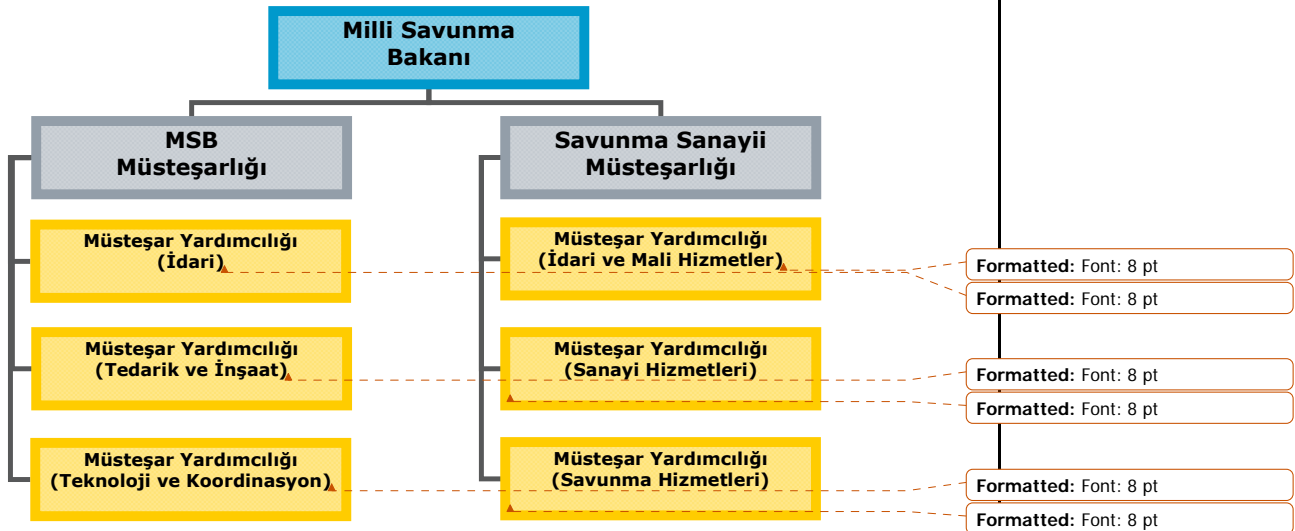
İcra Komitesi'nin başlıca görevlerini;

- ❖ Türk Silahlı Kuvvetleri için Stratejik Hedef Planına göre temini gerekli olan modern silah, araç ve gereçlerin üretimi, yurt içinden gereği halinde yurt dışından tedariki hususunda karar almak,
- ❖ Sağlanacak modern silah, araç ve gereçlerin araştırılması, geliştirilmesi, prototip imali, avans verilmesi, uzun vadeli siparişler ile diğer mali ve ekonomik teşviklerin tespiti istikametinde SSM'ye talimat vermek,
- ❖ Savunma Sanayii Destekleme Fonu'nun kullanım esaslarını tespit etmek

şeklinde özetlemek mümkündür.

3. Savunma Sanayii Müsteşarlığı

3238 sayılı Kanun ile oluşturulan sistemin yürütme mekanizması, Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı, tüzel kişiliği haiz, özel bütçeli bir kuruluş olan Savunma Sanayii Müsteşarlığı'dır.





3238 sayılı Kanun'un 10 uncu maddesi ile Müsteşarlığa tevdi edilen başlıca görevleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

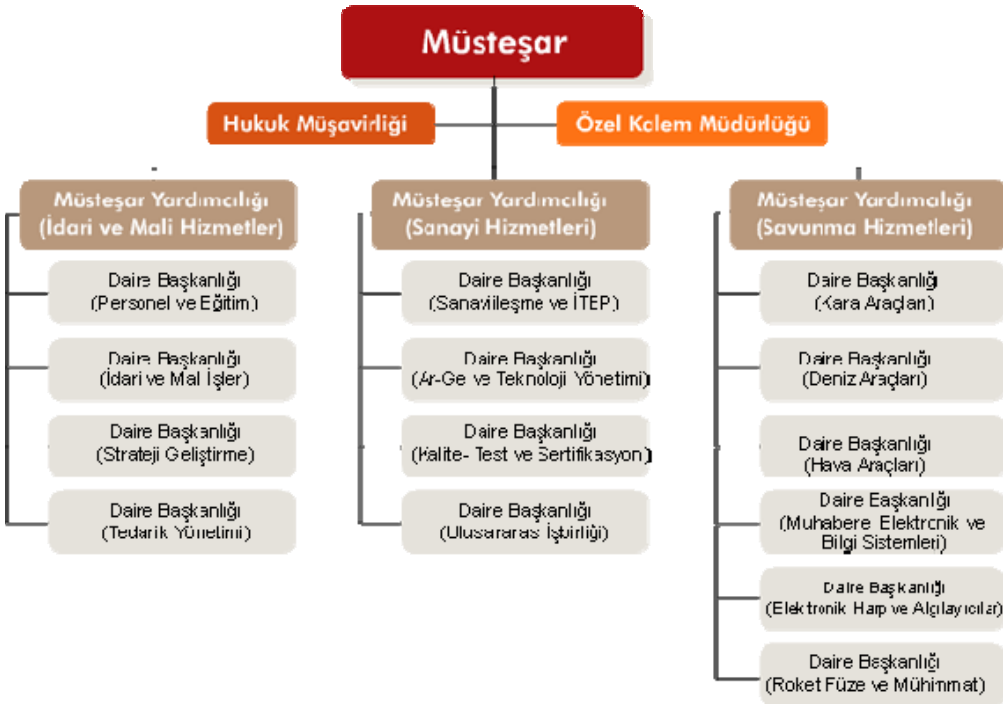
- ❖ İcra Komitesi'nin aldığı kararları uygulamak,
- ❖ Proje bazında yıllar itibariyle verilecek olan alımların programlarını sipariş sözleşmesine bağlamak,
- ❖ Mevcut milli sanayii, savunma sanayii ihtiyaçlarına göre reorganize ve entegre etmek, yeni teşebbüsleri teşvik ve bu entegrasyona ve ihtiyaçlara göre yönlendirmek, yabancı sermaye ve teknoloji katkısı imkanlarını araştırmak, teşebbüsleri yönlendirmek, bu konudaki Devlet katılımını planlamak,
- ❖ Fon kaynaklarını dikkate alarak alım programlarını ve finansman modellerini belirlemek,
- ❖ İhtiyaç duyulan modern silah, araç ve gereçlerin özel veya kamu kuruluşlarında imalatını planlamak,
- ❖ Gerektiğinde özel, kamu veya karma nitelikli yeni yatırımları dışa açık olmak kaydıyla desteklemek,
- ❖ Modern silah, araç ve gereçleri araştırmak, geliştirmek, prototiplerin imalini sağlamak, avans vermek, uzun vadeli siparişler ve diğer mali ve ekonomik teşvikleri tespit etmek,
- ❖ Savunma sanayii ürünleri ihracatı ve offset ticareti konularını koordine etmek,
- ❖ Fondan kredi vermek veya yurt içinden ve yurt dışından kredi almak ve gerektiğinde yerli ve yabancı sermayeli şirketler kurmak ve iştirak etmek,
- ❖ Üretilen malın sözleşme muhteviyatına uyup uymadığını, kalite kontrolleri ile sözleşme şartlarının yerine getirilip getirilmediğini takip etmek.

SSM; kendine tevdi edilmiş bulunan görevleri Müsteşar'a bağlı İdari ve Mali Hizmetler, Sanayi Hizmetleri ve Savunma Hizmetleri Müsteşar Yardımcılıkları ile bunlara bağlı 14 Daire Başkanlığı ve Hukuk Müşavirliği vasıtasıyla ihtisas birimleri ve proje yönetimine dayalı bir organizasyonel yapı içerisinde yerine getirmektedir.

Bu yapı içerisinde, Türk Silahlı Kuvvetleri ve diğer güvenlik kurumlarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik tedarik faaliyetleri Kara Araçları, Hava Araçları, Deniz Araçları, Muhabere Elektronik Bilgi Sistemleri, Elektronik Harp ve Algılayıcılar ve Roket-Füze ve Mühimmat Daire Başkanlıkları tarafından yürütülmektedir. Diğer taraftan, projelere paralel olarak yürütülen sanayileşme faaliyetleri Sanayileşme ve İTEP, Ar-Ge ve Teknoloji



Yönetimi, Uluslararası İşbirliği ve Kalite-Test ve Sertifikasyon Daire Başkanlıkları tarafından gerçekleştirilmektedir. Müsteşarlıkta ihtiyaç duyulan uzmanlık desteği ise Personel ve Eğitim, Strateji Geliştirme ve Tedarik Yönetimi Daire Başkanlıkları tarafından sağlanmaktadır. Müsteşarlığın destek hizmetlerine yönelik faaliyetleri ise, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı tarafından yürütülmektedir.

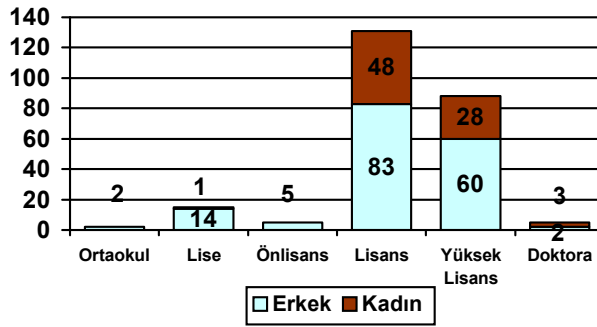


SSM personeli, 3238 sayılı Kanunun 8 inci maddesine göre 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümlerine tabi olup, yine aynı Kanunla, değişik unvan, sınıf ve derecelerde olmak üzere Müsteşarlığa toplam 220 adet kadro tahsis etmiştir. Ancak, 18 Mayıs 1994 tarih ve 527 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin 1 inci maddesi gereğince Yardımcı Hizmetler Sınıfı kadrolarından 14'ünün iptali ile 206'ya düşmüştür. Daha sonra 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu'nda değişiklik öngören 5436 sayılı Kanun ile Müsteşarlığa bir adet Strateji Geliştirme Daire Başkanı, beş adet İç Denetçi, dört adet Mali Hizmetler Uzmanı, iki adet Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı ile özelleştirme kapsamında verilen beş adet Araştırmacı kadrosu tahsis edilmiştir. Diğer taraftan, 29 Haziran 2006 tarihinde kabul edilen 5534 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile Müsteşarlığa değişik unvan, sınıf ve derecelerde 111 adet ilave kadro tahsis edilmiş ve böylece toplam kadro sayısı 334 olmuştur.



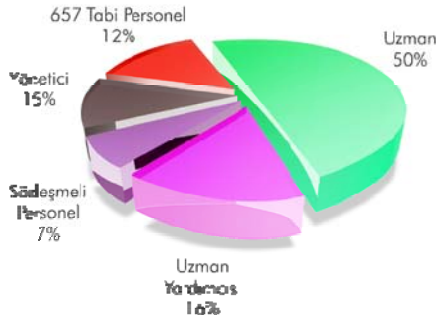
Müsteşarlığa ayrıca, 3238 sayılı Kanunla, 657 sayılı Kanun ve diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırılmasına dair hükümlerine bağlı kalmaksızın, özel bilgi ve ihtisas gerektiren konularda “Sözleşmeli Personel” çalıştırabilme imkanı verilmiştir. İlaveten, 3238 sayılı Kanun, diğer kamu kurum ve kuruluşları personelinin de maaşsız izinli ve sözleşmeli olarak SSM’de çalıştırılabilmesine olanak sağlamaktadır.

Bu esaslar çerçevesinde Aralık 2006 itibariyle SSM’de istihdam edilen kadrolu personel mevcudu 230 kişi, 3238 sayılı Kanuna göre istihdam edilen kadrosuz sözleşmeli personel 16 kişi olup, Müsteşarlıkta çalışan kadrolu ve kadrosuz toplam personel sayısı 246’dır.



Şekil 20: Personelin Eğitim Durumu

Kamu personel sınavlarına ilave olarak alan ve yabancı dil sınavlarında başarılı olan adaylar, SSM uzman yardımcılığı kadrolarına atanmakta, üç yıl uzman yardımcısı olarak görev yapmasının ardından bir uzmanlık tezi hazırlayarak başarılı olması halinde uzmanlık kadrosuna atanmaktadır. Bugüne kadar Müsteşarlığımızda hazırlanan uzmanlık tezleri ana hatları ile, Uluslararası Savunma Sanayii İlişkileri ve İhracat, Savunma Sistemleri, Savunma Sanayii Sektörü, Proje Yönetimi ve Organizasyonu, Offset ve Yerli Katkı, Savunma Teknolojileri, Kalite, Test ve Değerlendirme, Tedarik Yönetimi ve Lojistik ile Fon Yönetimi ve Ekonomik Etkiler başlıkları altında toplamak mümkündür.



Şekil 21: Personelin Unvanlara Göre Dağılımı



4. Savunma Sanayii Destekleme Fonu

3238 sayılı Kanununun 12 inci maddesi ile, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin modernizasyonunun sağlanması ve Türkiye'de modern savunma sanayiinin kurulması için gerekli kaynağın, genel bütçe dışında devamlı ve istikrarlı bir şekilde temini amacıyla Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası nezdinde ve Müsteşarlık emrinde Savunma Sanayii Destekleme Fonu kurulmuştur.

Fon'dan yapılan harcamalar, Savunma Sanayii İcra Komitesi kararları doğrultusunda; kredi, sermaye iştiraki ve proje bedellerinden oluşmaktadır. Her ne kadar, SSM sorumluluğunda yürütülen projelerin finansmanın esas itibariyle Savunma Sanayii Destekleme Fonu'ndan karşılanması amaçlanmışsa da 3238 sayılı Kanunla, büyük ölçüde finansman gerektiren projeler için yurt dışından devlet destekli kredi temini imkanı da getirilmiştir.

5. Savunma Sanayii Denetleme Kurulu

Savunma Sanayii Denetleme Kurulu, Müsteşarlık ve Fon'un her türlü işlemini denetlemek üzere Başbakanlık, Milli Savunma Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı'nca iki yıllığına görevlendirilen birer temsilciden teşekkül etmektedir.



İlgili Mevzuat

Ülkemizdeki tedarik mekanizmasını şekillendiren ve SSM tarafından gerçekleştirilen faaliyetleri ilgilendiren mevzuat izleyen bölümde sunulmaktadır.

Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnameler

- 1324 Sayılı Genelkurmay Başkanı'nın Görev ve Yetkilerine Ait Kanun
- 1325 Sayılı Milli Savunma Bakanlığı Görev ve Teşkilatı Hakkında Kanun
- 2941 Sayılı Seferberlik ve Savaş Hali Kanunu
- **3238 Sayılı Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın Kurulması Hakkında Kanun**
- 310 Sayılı Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
- 390 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname
- 3704 Sayılı 7 Kasım 1985 tarihli ve 3238 Sayılı Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- 3833 Sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Stratejik Hedef Planının Gerçekleştirilmesi Maksadıyla Gelecek Yıllara Sari Taahhütlere Girişme Yetkisi Verilmesi Hakkında Kanun
- 4734 ve 4735 Sayılı Kamu İhale Kanunu
- 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu
- 4737 Sayılı Endüstri Bölgeleri Kanunu
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 5201 Sayılı Harp Araç ve Gereçleri ile Silah, Mühimmat ve Patlayıcı Madde Üreten Sanayi Kuruluşlarının Denetimi Hakkında Kanun
- 5202 Sayılı Savunma Sanayii Güvenliği Kanunu
- 5436 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- 5534 Sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun
- 6136 Sayılı Ateşli Silahlar ve Bıçaklar ile Diğer Aletler Hakkında Kanun



Bakanlar Kurulu Kararları

- Türk Savunma Sanayii Politikası ve Stratejisi Esasları konulu Bakanlar Kurulu Kararı (1998)
- 4734 sayılı Kanun'un 3/b istisna maddesine ilişkin Bakanlar Kurulu Kararı (2005)

Yönetmelik ve Yönergeler

- Savunma Sanayii Müsteşarlığı Uzman Yardımcılığı ile Uzmanlığı Yeterlilik İmtihan Yönetmeliği (12 Haziran 1987)
- Savunma Sanayii Müsteşarlığı Dosyalama Yönetmeliği (Haziran 2001 tarih ve SSM-YT-3230-04 sayılı)
- Savunma Sanayii Müsteşarlığı Arşiv Yönetmeliği (Haziran 2001 tarih ve SSM-YT-3230-05 sayılı)
- Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek SSM Personeli Hakkında Yönerge (Ağustos 2002 tarih ve SSM-YN-2100-02 sayılı)
- Savunma Sanayii Müsteşarlığı Proje Yönergesi (Eylül 2002 tarih ve SSM-YN-4000-01 sayılı)
- Ürün ve Hizmet Kabul İşlemleri Yönergesi (27 Mayıs 2002 tarih ve SSM-YT-3220-01 sayılı)
- Savunma Tedarik İşlemlerinde Offset Uygulamaları Yönergesi (2003)
- Kalite Yönetmeliği (05 Ekim 2004 tarih ve SSM-YT-3220 sayılı)
- Uçuşa Elverişliliğin Sağlanması Yönetmeliği (07 Nisan 2006 tarih ve SSM-YT-3500 sayılı)



Cumhuriyetten Günümüze Savunma Sanayi Kuruluşlarımız

1921	Askeri Fabrikalar Genel Müdürlüğü
1924	Ankara'da hafif silah ve top tamir atölyeleriyle fişek ve marangoz fabrikaları
1924	Gölcük Tersanesi
1925	Şakir Zümre Fabrikası
1925	Eskişehir Hava Tamirhanesi
1926	Tayyare ve Motor Türk A.Ş. (TAMTAŞ)
1927	Mühimmat Fabrikası
1928	Pirinç Fabrikası
1930	Kayaş Kapsül Fabrikası
1930	Nuri Killigil Tabanca, Havan ve Mühimmat Üretim Tesisleri
1931	Kırıkkale Elektrik Santrali ve Çelik Fabrikası
1936	Barut, Tüfek ve Top Fabrikaları
1936	Nuri Demirağ Uçak Fabrikası
1941	Türk Hava Kurumu Uçak Fabrikası
1941	Taşkızak Tersanesi'nin yeniden faaliyete geçmesi
1942-43	Malatya Uçak Onarım Atölyeleri
1943	Mamak Gaz Fabrikası
1945	Ankara Uçak Motor Fabrikası
1945	KoçSistem (Koç Ticaret Büro Levazımatı A.Ş.)
1950	Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu (MKEK) Genel Müdürlüğü
1952	İbrahim Örs Döküm Sanayii ve Ticaret A.Ş.
1954	MSB Ar-Ge Dairesi Başkanlığı
1957	Mühimmat Fabrikası
1963	OTOKAR
1964	BMC Sanayi ve Ticaret A.Ş.
1967	Otomarsan
1967	Northern Electronic Telekomünikasyon A.Ş. (NETAŞ)
1969	Kalekalıp Makina ve Kalıp Sanayi A.Ş.
1969	Meteksan Sistem
1970	Türk Hava Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı
1972	TÜBİTAK-Savunma Sanayii Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü
1972	Türk Donanma Vakfı
1973	TUSAŞ
1973	HEMA Endüstri A.Ş.
1974	HEMA Dişli Sanayii ve Ticaret A.Ş.
1974	Türk Kara Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı
1974	Asil Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
1975	ASELSAN
1979	Barış Elektrik Endüstrisi A.Ş.
1979	İşbir Elektrik Sanayi A.Ş.
1978	ASMAŞ
1981	ASPİLSAN
1982	HAVELSAN



1982	Yüksek Teknoloji A.Ş
1983	Savunma Donatım İşletmeleri Genel Müdürlüğü
1984	TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş. (TAI)
1984	Aksa Makina Sanayi A.Ş.
1984	ETA Elektronik Tasarım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
1985	Savunma Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (SaGeB)
1985	TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEI)
1986	MAN Kamyon ve Otobüs Sanayii A.Ş.
1986	STFA Savronik Elektronik Sanayii ve Ticaret A.Ş.
1987	Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (TSKGV)
1987	MİKES - Mikrodalga Elektronik Sistemler Sanayii ve Ticaret A.Ş.
1987	FMC-NUROL Savunma Sanayii A.Ş. (FNSS)
1988	ROKETSAN
1988	TRANSVARO Elektron Aletleri Sanayii ve Ticaret A.Ş.
1989	Savunma Sanayii Müsteşarlığı (SSM)
1989	MARCONİ Komünikasyon A.Ş. (SELEX)
1989	GATE Elektronik
1990	Aydın Yazılım ve Elektronik Sanayii ve Ticaret A.Ş. (AYESAŞ)
1990	HAVELSAN Teknoloji Radar
1990	MTU Motor Türbin Sanayi ve Ticaret A.Ş.
1991	ESDAŞ Elektronik Sistemler Destek Sanayii ve Ticaret A.Ş.
1991	Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaret A.Ş. (STM)
1992	NUROL Makine Sanayii A.Ş.
1993	TİSAŞ Trabzon Silah Sanayi AŞ
1994	Girsan Silah Sanayii
1997	RMK Marine Gemi Yapım Sanayi
1998	Alp Havacılık
1998	Milsoft Yazılım Teknolojileri A.Ş.
1998	Yonca-Onuk Adi Ortaklığı
1998	HAVELSAN EHSİM
2001	Inta SpaceTurk
2002	YALTES Elektronik ve Bilgi Sistemleri Üretim ve Ticaret A.Ş.
2003	Vestel Savunma
2004	Global Teknik A.Ş.
2005	SDT Uzay ve Savunma Teknolojileri
2006	Meteksan Savunma