

ATAK



ANKA



2012-2016

Savunma Sanayii  
Müsteşarlığı  
Stratejik Planı



ALTAY



MİLGEM





“Özgürlük ve bağımsızlık  
benim karakterimdir.”

*M. Atatürk*

# İçindekiler

<b>Bakan Sunuşu</b>	<b>4</b>
<b>Müsteşar Sunuşu</b>	<b>6</b>
Önsöz	8
Vizyonumuz	10
Misyonumuz	10
Stratejik Amaçlar ve Hedefler	12
Kurumsal Duruş Beyanı	13
<b>STRATEJİK ÇERÇEVE</b>	<b>16</b>
<b>STRATEJİK AMAÇ 1: SÜRDÜRÜLEBİLİR VE REKABETÇİ SAVUNMA SANAYİİNİN MİMARİ OLMAK...</b>	<b>24</b>
Hedef 1.1: Savunma ve güvenlik sektörünün etkinliğinin artırılması yönünde tedbirler geliştirmek.	24
Hedef 1.2: İhtiyaçların yurtiçinden karşılanma oranını tabana yayılmış bir tedarik zinciri oluşturarak artırmak.	26
Hedef 1.3: Savunma sanayiinin, ürün tasarımından üretim ve lojistik desteğe uzanan ömür devrinin tamamında etkin rol almasını sağlamak.	27
Hedef 1.4: Savunma ve havacılık ihracatının artırılmasını teşvik etmek ve desteklemek.	28
<b>STRATEJİK AMAÇ 2:TSK'YI GELECEĞİN MUHAREBE ORTAMINA HAZIRLAYACAK SAVUNMA VE GÜVENLİK TEKNOLOJİLERİNDE YETKİNLİK KAZANMAK...</b>	<b>32</b>
Hedef 2.1: Teknolojik üstünlük kazandıracak platform ve sistemlerin yurtiçinde geliştirilmesine yönelik projeleri hayata geçirmek.	32
Hedef 2.2: Teknoloji kazanımı çalışmalarına sistematik bir boyut kazandırarak savunma sanayiinin ihtiyaç duyduğu teknoloji tabanını oluşturmak.	35
Hedef 2.3: Tasarım ve geliştirme faaliyetlerini destekleyecek test ve sertifikasyon altyapısını planlamak ve geliştirmek.	36
<b>STRATEJİK AMAÇ 3: PAYDAŞ MEMNUNİYETİNİ ESAS ALARAK PROGRAM YÖNETİMİNDE OLGUNLUĞA ULAŞMAK...</b>	<b>40</b>
Hedef 3.1: Program yönetimi yaklaşımını kurumsallaştırmak.	40
Hedef 3.2: Geleceğin savunma ve güvenlik ihtiyaçlarının yönetilmesine SSM ve sanayinin katkısını artırmak.	42
Hedef 3.3: Savunma Sanayii Destekleme Fonu'nu savunma sanayii stratejilerinin sürekli finansmanını sağlayabilecek şekilde bütçelendirmek.	44
<b>STRATEJİK AMAÇ 4: DEĞER YARATAN VE DEĞER GÖREN ÇALIŞANLARA SAHİP GÜÇLÜ BİR KURUM OLMAK...</b>	<b>48</b>
Hedef 4.1: Kurumsal birikim ve yetkinlikleri geliştirmek.	48
Hedef 4.2: Müsteşarlığın kurum kimliğini ve iletişim becerilerini geliştirmek.	50
Hedef 4.3: Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik İnsan Kaynakları Politikaları geliştirmek ve bunları kurumsallaştırmak.	51

**STRATEJİLERE ZEMİN OLUŞTURAN BİLGİLER****58**

2007-2011 Planlama Döneminin Değerlendirmesi

58

**İHRACAT BAŞARILARI****66**

## Kısaltmalar

AB	Avrupa Birliği	PYBS	Program Yönetimi Bilgi Sistemi
ABD	Amerika Birleşik Devletleri	SAR	Synthetic-Aperture Radar (Yapay Açıklıklı Radar)
AR-GE	Araştırma-Geliştirme	SASAD	Savunma Sanayii İmalatçılar Derneği
BAE	Birleşik Arap Emirlikleri	SIPRI	Stockholm International Peace Research Institute (Stockholm Uluslararası Barış Araştırmaları Enstitüsü)
BİD	Bilgi İstek Dokümanı	SGK	Sahil Güvenlik Komutanlığı
CDR	Kritik Tasarım Gözden Geçirme	SK/O	Sanayi Katılımı ve Offset
CMMI	Capability Maturity Model Integration (Bütünleşik Yetenek Olgunluk Modeli)	SSDF	Savunma Sanayii Destekleme Fonu
COTS	Commercial Off The Shelf (Hazır Ticari Ürün)	SSİK	Savunma Sanayii İcra Komitesi
EDA	Avrupa Savunma Ajansı	SSM	Savunma Sanayii Müsteşarlığı
FLIR	Forward Looking InfraRed (Kızılötesi Kamera Sistemleri)	S&H	Savunma ve Havacılık
IR	Infrared (Kızılötesi)	TÇD	Teklif Çağrı Dosyası
İK	İnsan Kaynakları	TSK	Türk Silahlı Kuvvetleri
JGK	Jandarma Genel Komutanlığı	TSKGV	Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı
JSF	Joint Strike Fighter (Müşterek Tarruz Uçağı)	TÜRKAK	Türk Akreditasyon Kurumu
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler	UMTAS	Uzun Menzilli Tanksavar
MKEK	Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu	ÜGK	Ürün Geliştirme Kredisi
MSB	Milli Savunma Bakanlığı	VPP	Vizyon Paylaşım Platformu
MUKNET	Mükemmeliyet Ağları	TÜSSİDE	Tübitak Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü)		
NC3A	NATO Consultation, Command and Control Agency (NATO Danışma, Komuta, Kontrol Ajansı)		
OCCAR	Organisation Conjointe de Coopération en Matière d'Armement (Ortak Silahlanma İşbirliği Teşkilatı)		
OMTAS	Orta Menzilli Tanksavar		
OYTEP	On Yıllık Temin/Tedarik Programı		
PPBS	Planlama, Programlama ve Bütçeleme Sistemi		
PTD	Proje Tanımlama Dokümanı		

# Bakan Sunuşu



Savunma projelerindeki temel önceliğimiz Türk Silahlı Kuvvetlerimizin modern teçhizat ihtiyaçlarını ülke sanayimiz eliyle karşılamaktır. Gururla söyleyebilirim ki; hükümetimiz döneminde TSK ihtiyaçlarına yönelik, bedeli 22 Milyar Doları bulan modernizasyon projesi yürürlüğe konulmuş olup, bu projelerin %90'ı ülkemiz sanayiinin katılımıyla hayata geçirilmiştir. Yurtdışı hazır alıma gittiğimiz projelerin oranı maliyet bazında %10'un altına düşmüş bulunmaktadır. Bu çalışmalar neticesinde ve 2010 yılı rakamlarıyla, TSK ihtiyaçlarının yurtiçinden karşılanma oranı hedefi yakalanarak %52,1'e ulaşmış; savunma sanayiinin dolaysız cirosu 3 katına çıkarak 2,7 Milyar Doları aşmış; ihracat 4'e katlanarak 853 Milyon Dolara ulaşmıştır. Dünyada ilk 100 büyük savunma sanayi şirketi arasında artık bir Türk şirketi de bulunmaktadır.

Yurtiçi tasarım ve üretime verdiğimiz önceliğin somut sonuçlarını almaya başlamış bulunuyoruz. Sanayimiz korvet, savaş gemisi, ana muharebe tankı, güdümlü roketler, insansız hava aracı gibi zorluk derecesi yüksek tasarım projelerinde iyi bir sınav vermekte; tünelin ucunda ışık görülmektedir.

## Hedefimiz, savunma sanayi liginde ilk 10 ülke arasına girmek ...

Bununla birlikte savunma sanayi şirketlerimiz dünya ülkelerine zırhlı araçlar, hava savunma sistemleri, roket sistemleri, simülatörler, sahil güvenlik gemileri, askeri haberleşme sistemleri, komuta kontrol sistemleri ve yazılımları ihraç etmeye başlamışlardır.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı, 25 yılda kendisine verilen sorumluluklar ve tahsis edilen kaynaklar dahilinde, önemli bir değer yaratmıştır. Bugün SASAD üyesi 100'den fazla imalatçı şirket ve bini aşkın küçük işletme sektörü oluşturmaktadır. Dolayısıyla gelinen aşama itibariyle Türk savunma sanayiinin başlangıç aşamasını tamamladığını söyleyebiliriz. Ancak, ülkemiz için bunu yeterli görmek mümkün değildir.

Gelinen aşamada tüm taraflar birikimlerini ortaya koyup, ciddi bir hedefle yeniden yapılanmayı konuşmalıdır. O zaman zaten devletin bu alana tahsis ettiği kaynakları çok daha etkin bir şekilde kullanmak mümkün olacaktır. Savunma sanayimiz uluslararası düzeyde profesyonel bir yapılanmayı hedeflemelidir. Bunun sonucunda inanıyorum ki; savunma sanayii Türkiye için stratejik ve teknolojik bir üstünlük olarak ortaya çıkacaktır.

Önümüzdeki dönemde hedefimiz "savunma sanayi liginde ilk 10 ülke arasına girmek" olmalıdır. 2016 yılında savunma ve havacılık sanayii ihracatının 2 Milyar \$'a; sektör cirosunun 8 Milyar \$'a ulaşmasını öngörüyoruz. Bu itibarla, tüm kara ve deniz araçları ile helikopter ve insansız hava araçlarının yurtiçinde geliştirilmesi için elbirliğiyle gayret göstermeliyiz. Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın yeni planlama döneminde de paydaşları ile işbirliği içerisinde hedeflerine ulaşacağına olan inancım sonsuzdur.



İsmet YILMAZ  
Milli Savunma Bakanı

# Müsteşar Sunuşu



2010 yılında Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın 25. yılını kutladık. 25 yılın sonunda bugün Türkiye'de özgün ürünleri, ihracatı, ana yüklenicileri, alt yüklenicileri, KOBİ'leri ile gelişmiş bir savunma sanayi sektörünün varlığından söz edebiliriz. Halen gidilecek çok yolumuz olmakla birlikte, bu alanda ciddi bir mesafe alınmıştır. Şahsen, kaydedilen gelişmenin en önemli itici gücünün, bu görevi bütünsel olarak ele almaya başlamamız olduğuna inanmaktayım.

Bu dönüşümün bir benzeri de Müsteşarlığımız içerisinde yaşanmaktadır ve bunun itici gücü de stratejik yönetim olmuştur. Stratejik planlama çalışmaları sayesinde resmin bütünü görülmeye başlanmış; içinde bulunduğumuz durum hakkında ciddi bir farkındalık oluşmuş ve geleceğe yönelik sistematik bir yaklaşım ortaya konmuştur. SSM için ilk planlama dönemini, süreci içselleştirme adımı olarak görmekteyim. Bu dönemde kurumsal standartların oluşması sağlandı. Stratejik plan ve buradaki hedefler, sektörle derli toplu bir iletişim aracı olarak hizmet vererek, planlı çalışma kavramını gündeme getirdi. Bu durum sektörde de, kullanıcı tarafında da yürütülen faaliyetlere zemin olmuş ve Müsteşarlığımıza etkinlik kazandırmıştır.



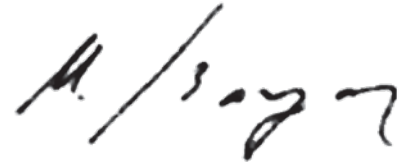
## Stratejik planımız; sanayide ve teknolojide derinleşme, program yönetimine geçiş, stratejiler ile kaynak ilişkisinin kurulması gibi geleceği tasarlayacak hedefler içermektedir.

Bu dönemde, stratejik planlamanın da ötesinde, hedeflerin ve gerçekleştirmelerin takip edildiği ve ortak aklın oluşturulduğu Müsteşarlığımıza özgü bir stratejik yönetim mimarisinin oluştuğu kanaatindeyim. Süreç, karar destek sistemi olarak çalışmaya başlamıştır. Bir önceki stratejik planımızı geriye doğru yorumlarsak; mevcut yapı içerisinde, yapısal bir düzeltme olmadan neler yapılabilir düşüncesi içinde olduk ve koyduğumuz hedefleri önemli ölçüde başardığımızı görebiliyoruz. Bu dönemde özgün yurtiçi geliştirme projelerine ciddi bir kaynak tahsisi gerçekleşti, ancak bunu ciddi bir Ar-Ge ile aşağıdan besleyebildiğimizi söyleyemeyiz.

Gelişmiş ülkelere baktığımızda, savunma bütçelerinin %5-15'i arasında bir oranını Ar-Ge'ye ayırdıkları görülmektedir. Ülkemiz için %5 oranını bile esas alsak, yıllık 500 milyon \$'ın üzerinde bir kaynak ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Tedarik projelerine paralel olarak ayrılması gereken bu rakam teknoloji tabanını ve hatta geleceği beslemek anlamına gelir. Bugün sanayimiz gemi, tank, kara araçları geliştiriyor; ancak bu programlarda sistem mühendisliği, ürün geliştirme yapılmakta; ciddi bir teknoloji

geliştirme yapılmamaktadır. Dolayısıyla alt kırımlarda kritik malzemeler hala ithal edilmektedir. Yeni planımız ihtiyaç duyulan bu teknoloji tabanını besleyecek Ar-Ge programlarına ve bu ihtiyaca cevap üretebilecek bir Ar-Ge kapasitenin geliştirilmesine vurgu yapmaktadır.

Birinci planlama döneminden edindiğimiz birikimin üzerine koyarak hazırladığımız bu stratejik planımız; sanayide ve teknolojide derinleşme, program yönetimine geçiş, stratejiler ile kaynak ilişkisinin kurulması gibi geleceği tasarlayacak hedefler içermektedir. Katılımcı bir süreç yaşadığımız bu planlama çalışmalarında emeği geçen ve fikri katkı sağlayan tüm kurum çalışanlarına ve paydaşlarımıza en derin saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.



Murad BAYAR  
Müsteşar

# Önsöz

İyi planlanmamış ve doğru süreçlerle yürütülmeyen çalışmalardan sağlıklı sonuçlar beklemek yersiz olur.

2012-2016 Stratejik Planı, sonuç odaklı olarak hazırlanmış özet bir metindir. Bu itibarla altyapıya yönelik süreç ve çalışmaların anlatılmasından ziyade; durum analizinin çıktısı olan bilgilere ve buradan ulaşılan stratejilere yer verilmiştir.

İyi planlanmamış ve doğru süreçlerle yürütülmeyen çalışmalardan sağlıklı sonuçlar beklemek yersiz olur. Okumakta olduğunuz metin bir buçuk yıl süren planlı faaliyetler dizisi ürünü olarak ortaya çıkarılmıştır.

Yaşanan süreci paylaşmak gerekirse; bir proje olarak ele alınan çalışmalara 2009 Eylül'ünde "planlamanın planlaması" adımı ile Stratejik Planlama Şubesi bünyesinde başlanmıştır. Bu 6 aylık süreçte, dengeli bir kurumsal temsil sağlayan planlama ekibinin oluşturulması, danışmanlık ve eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması, yürütülecek tüm faaliyetlerin listelenmesi, proje takviminin oluşturulması ve bürokratik işlemlerin tamamlanması sağlanmıştır.

2010 Mart'ında Sn. Müsteşarın ekipten beklentilerinin alındığı "başlama toplantısı" gerçekleştirilmiştir. Ekibin yaklaşık bir yıl sürecek çalışmalarda devamlılığının ve motivasyonunun sağlanması amacıyla "salı toplantıları" aksatılmadan haftada bir, gündemli ve sonuç raporlu olarak hayata geçirilmiştir.

Planlama Ekibi, Nisan ayında Stratejik Yönetim ve Dengeli Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) uygulamalı eğitimlerini tamamlamıştır. Ardından Ekim'e kadar sürecek 6 aylık olan "durum analizi" çalışmalarına başlanmıştır. Bu dönemde, fikir üretme telaşına kapılmaksızın araştırmalar sürdürülmüştür. İç ve dış çevrenin kapsamlı analizi için aşağıdaki ana başlıklarda raporlar üretilmiştir:

**Paydaş Analizi:** Kurumumuzun geçmiş beş yıldaki çalışmalarının dışarıda nasıl bir algı yarattığının ölçülmesi ve Müsteşarlığımızdan beklentilerin alınması amacıyla; yapılandırılmış anket tekniği ile 132 kişi ile yüz yüze görüşme planlanmış, bunların 100'üyle (her kademedede 30 TSK mensubu, 48 sanayi temsilcisi, 22 diğer) mülakat gerçekleştirilmiştir. Paydaşların cevapları Hoshin-Kanri tekniğiyle ağırlıklandırılmış ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

**İç Tarama Anketi:** TÜSSİDE'de gerçekleştirilen iç tarama anketi 3 kategoride demografik sınıflandırma (çalışma süresi, pozisyon, görev yapılan müsteşar yardımcılığı) yaparak; 6 performans tespiti, 5 memnuniyet, 6 farkındalık, 6 adet de problem tespiti sorularından

oluşturmuştur. Anketteki her bir soruya ortalama 287 SSM çalışanından cevap alınmış olup, kurumsal ve bireysel düzeyde algılar araştırılmıştır. TÜSSİDE'ye kurulan elektronik oylama sistemi sayesinde çalışanlara anında geri besleme sağlanmıştır. Anket sonuçları istatistiki yöntemlerle analiz edilerek raporlanmış ve üst yönetimce değerlendirilmiştir.

**Kurum içi çalıştaylar:** TÜSSİDE tesislerinde (Gebze), Mayıs ve Haziran aylarında, 3 grup halinde Müsteşarlığın tüm çalışanlarının stratejik planlama sürecine katkı sağlamasını teminen: Misyon, Vizyon, İlke, Değer, Yerleşik Uygulamalar, GZFT Analizi, Amaç, Hedef ve Faaliyetler üzerine fikirleri alınmıştır.

**Daire Başkanları Çalıştayı:** Ağustos ayında, Müsteşar ve Müsteşar Yardımcılarının katılımı olmaksızın “Stratejik planlama süreci ne getirdi”, “Yeterince iyi sonuç alınamayan konularda neden başarısız olundu” ve “Stratejilerin daha başarılı uygulanabilmesi adına Daire Başkanları ne yapabilir” sorularına ilişkin Daire Başkanları'nın görüşlerinin alındığı bir çalıştay, TÜSSİDE'nin moderasyonunda gerçekleştirilmiştir.

**GZFT Analizi:** İç ve dış paydaşların çalıştay ve mülakatlar aracılığıyla verdiği bilgilere ilave olarak Planlama Ekibi de bir GZFT çalışması yapmış ve ilgili tespitler tekrar edilme sıklığına göre önceliklendirilmiştir.

**PEST Analizi:** Planlama ekibi tarafından politik-hukuki, ekonomik, sosyal – kültürel, teknoloji boyutlarında önem taşıdığı değerlendirilen toplam 31 başlık altında durum analizi raporu üretilmiştir.

**Vizyon Paylaşım Platformu:** Haziran ayında gerçekleştirilen Vizyon Paylaşım Platformunda ayrı bir başlık açılarak, stratejik planda ele alınacak konulara ilişkin sektör beklentileri, sektörü temsilen SASAD Yönetim Kurulu ve Alt Kurul Başkanları üzerinden alınmıştır.

Yukarıda bahsedilen çalışmalar sonucu ortaya çıkarılan bilgi, tespit ve öneriler yorumlanarak “Durum Analizi Raporu”nda kağıda dökülmüş ve yönetime sunulmuştur. Söz konusu rapor Ekim ve Kasım aylarında üç kez gerçekleştirilen “Strateji Geliştirme Çalıştayları”nda, Planlama Ekibi'nin fikir oluşturma ve karar verme sürecine referans ve zemin teşkil etmiştir.

Her bir strateji geliştirme çalıştayı ardından ortaya çıkan durum Müsteşar ve Üst Yönetimin değerlendirmelerine sunulmuş ve geri beslemeler alınarak bir sonraki aşamaya geçilmiştir. Bununla birlikte planın, üst yönetimin dikte ettiği stratejilerden değil, “aşağıdan yukarıya” doğru tüm paydaşların fikirlerinden kaynaklandığını söylemek yerinde bir tespit olacaktır.

2011 Mart itibarı ile kurum içerisinde nihai hale getirilen hedeflerimiz çeşitli platformlarda sektör ile paylaşılmış ve geri beslemeler alınmıştır. Son olarak, Milli Savunma Bakanı'nın himayelerinde Aralık 2011'de TSK, MSB, TOBB, SASAD, TSKGV, üniversite ve sektör temsilcileriyle gerçekleştirilen Arama Konferansı ile tüm paydaşların değerlendirmeleri alınmıştır. Stratejik Plan burada ulaşılan sonuçlar çerçevesinde son kez gözden geçirilmiştir.

Çalışmanın bilimsel altyapısı “Dengeli Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)” tekniğini esas almaktadır. Plan, Vizyon, Stratejik Amaç, Hedef, Performans Hedefi, Proje ve Faaliyet hiyerarşisini barındırmaktadır. Hedef ifadeleri kaleme alınırken de yine bu teknik esas alınmıştır. İlave olarak, işlerimizi yaparken uymamız gereken temel prensipler de tanımlanmış; proje ve faaliyetin bütünlüğü olarak metinde yer bulmuştur.

2012-2016 Stratejik Planı, sonuç odaklı olarak hazırlanmış özet bir metindir. Bu itibarla altyapıya yönelik süreç ve çalışmaların anlatılmasından ziyade; durum analizinin çıktısı olan bilgilere ve buradan ulaşılan stratejilere yer verilmiştir. Metinde, ayrıca bir durum analizi başlığı kullanılmamıştır. Sebep-sonuç bağlantısının daha kolay kurulabilmesi adına tespitlere, ilişkili olduğu hedeflerle birlikte yer verilmiştir. Aynı yaklaşım, önceki planın önemli performans göstergeleri için de kullanılmıştır.

İçeriği incelendiğinde, Müsteşarlıktan çok sektörün stratejik planı niteliğinde olan bu metnin hayata geçirilmesi ancak tüm paydaşların içselleştirmesiyle mümkün olabilecektir. Buradan hareketle 2012-2016 Stratejik Planı'nın vurgu yaptığı “yan sanayi geliştirme”, “tasarım yetkinliği geliştirme”, “program yönetimine geçiş”, “ihracat artışı” ve “lojistikte sanayi rolünün güçlenmesi” boyutlarıyla ilgili tüm tarafların çalışmalarına yön vermesi dileğiyle...

## Vizyonumuz

Savunma ve güvenlik teknolojilerinde Türkiye'yi üstün kılmak...

## Misyonumuz

Ülkemizin savunma ve güvenlik yeteneklerinin gelişimini sürekli kılacak sanayileşme, teknoloji ve tedarik programları yönetmek...



# Stratejik Amaçlar ve Hedefler

## Stratejik Amaç 1: Sürdürülebilir ve rekabetçi savunma sanayiinin mimarı olmak...

Hedef 1.1: Savunma ve güvenlik sektörünün etkinliğinin artırılması yönünde tedbirler geliştirmek.

Hedef 1.2: İhtiyaçların yurtçinden karşılanma oranını tabana yayılmış bir tedarik zinciri oluşturarak artırmak.

Hedef 1.3: Savunma sanayiinin, ürün tasarımından üretim ve lojistik desteğe uzanan ömür devrinin tamamında etkin rol almasını sağlamak.

Hedef 1.4: Savunma ve havacılık ihracatının artırılmasını teşvik etmek ve desteklemek.

## Stratejik Amaç 2: TSK'yı geleceğin muharebe ortamına hazırlayacak savunma ve güvenlik teknolojilerinde yetkinlik kazanmak...

Hedef 2.1: Teknolojik üstünlük kazandıracak platform ve sistemlerin yurtçinde geliştirilmesine yönelik projeleri hayata geçirmek.

Hedef 2.2: Teknoloji kazanımı çalışmalarına sistematik bir boyut kazandırarak savunma sanayiinin ihtiyaç duyduğu teknoloji tabanını oluşturmak.

Hedef 2.3: Tasarım ve geliştirme faaliyetlerini destekleyecek test ve sertifikasyon altyapısını planlamak ve geliştirmek.

## Stratejik Amaç 3: Paydaş memnuniyetini esas alarak program yönetiminde olgunluğa ulaşmak...

Hedef 3.1: Program yönetimi yaklaşımını kurumsallaştırmak.

Hedef 3.2: Geleceğin savunma ve güvenlik ihtiyaçlarının yönetilmesine SSM ve sanayinin katkısını artırmak.

Hedef 3.3: Savunma Sanayii Destekleme Fonu'nu savunma sanayii stratejilerinin sürekli finansmanını sağlayabilecek şekilde bütçelendirmek.

## Stratejik Amaç 4: Değer yaratan ve değer gören çalışanlara sahip güçlü bir kurum olmak...

Hedef 4.1: Kurumsal birikim ve yetkinlikleri geliştirmek.

Hedef 4.2: Müsteşarlığın kurum kimliğini ve iletişim becerilerini geliştirmek.

Hedef 4.3: Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik İnsan Kaynakları Politikaları geliştirmek ve bunları kurumsallaştırmak.

## Kurumsal duruş beyanı

Değerler, belirli bir zaman sınırı olmayan ve davranışları, düşünceleri, tercihleri ve kararları etkileyen yön gösterici temel inanç ve ilkelerdir.

Değerler, belirli bir zaman sınırı olmayan ve davranışları, düşünceleri, tercihleri ve kararları etkileyen yön gösterici temel inanç ve ilkelerdir. Değerler, kurumda yerleşmiş inançlar ile çalışanların içselleştirilmiş davranışlarının yansımasıdır ve neyin doğru, iyi ve adil olduğunu tanımlamak için kullanılan standartlardır. Genellikle çalışanların kafasında yer alan bu düzenleyici kuralların yazılı hale getirilerek, kurumsal yönetime yansıtılması çok önemlidir. Ancak tecrübeler göstermiştir ki; kurumsal değerleri kağıt üstüne yazmak kolayken, bunu hayata geçirmek zordur.

Bu itibarla, aşağıda yer alan ilke ve değerlerin, savunma sanayii vizyonuna ulaşılmasına ışık tutan temel prensipler olarak esas alınacağını ve uygulanacağını taahhüt ederiz.

### Ulusal savunma sanayii

- Müsteşarlığımız, ulusal savunma sanayiinin tasarımı bütünlendirici, yapıcı ve yenilikçidir. Bu uğurda paydaşların güçlerini birleştirerek, en iyi çözümü sunmayı taahhüt eder.
- Sektör kazanımlarının sürdürülebilirliği için ihracatı teşvik eder; dost ve müttefik ülkelerle işbirliğini geliştirmeye öncelik verir.

### Katma değer yaratmak

- SSM'li ülke savunmasında kritik rolünün bilinciyle savunma sanayiinde sürekli değer yaratmaya gayret eder.

### Denge

- SSM, başarılı proje çıktılarını elde etmek için "performans, maliyet, takvim ve sanayileşme" dengesini sağlar.

### Ekip çalışması

- Savunma sanayii alanında elde edilen tüm başarıların temelinde bireysellikten ziyade ortak bir amaca hizmet eden birliktelikler yer alır. Dolayısıyla bir SSM çalışanı büyük bir takımın parçası olduğunun farkındadır.
- SSM, savunma sanayiinde paydaşlar arası iletişim ve paylaşım ortamının sağlanmasında sorumluluk üstlenir, ortak aklın oluşturulmasına öncülük eder.
- SSM çalışanı eleştiriye açıktır; farklı fikirlere saygı duyar ve bu farklılıkları gelişimin bir girdisi olarak görür. Bu prensiple diyaloga açıktır ve çözüm odaklıdır.

### Sürekli gelişim

- Geçmişin başarı ve başarısızlıklarından ders alarak sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi hedef alan bir yönetim yaklaşımını benimser.
- Başarımızın temel yapı taşı çalışanlarımızdır. SSM, başarının sırrının nitelikli işgücü olduğundan hareketle insan kaynaklarına yatırım yapar ve sürekli öğrenmeden ödün vermez.

### Değişimin öncüsü

- SSM, savunma sanayiinde değişimi ve liderliği temsil eder. Küreselleşme çağının gerçeklerine ve müşteri taleplerine çözüm sunmak amacıyla, uluslararası en iyi uygulama örneklerini, bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeleri takip eder; kendine özgü modelleri üretir.



F-35 Uçağı



---

Daha yüksek görüş gücü, manevra yeteneği ve hıza ulaşmak  
istediđimizde bize esin veren bir varlık var.

---

---

# Stratejik Çerçeve

2010 yılında 25. yılını kutlayan ve kurumsal olgunluk düzeyine yaklaşan Müsteşarlığımız, üstlendiği sorumluluklar çerçevesinde sektörün yapısal sorunlarının çözümü için adres olarak görülmeye başlanmış; kullanıcı ve sanayi kanadında SSM'den beklentiler artmıştır.

## Genel Eğilimler

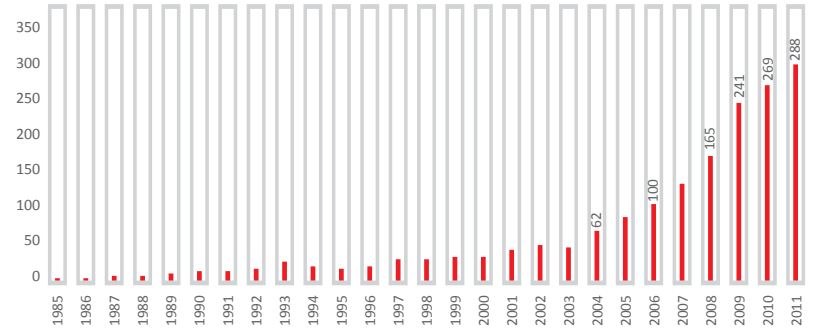
Türkiye'nin bölgesel ve hatta küresel öneminde son dönemde hissedilir bir artış yaşanmaktadır. Bu husus sektörün ihracat performansına da olumlu yansımaktadır. Bununla birlikte uluslararası rekabet koşulları da her geçen gün zorlaşmaktadır. İhracatın söz konusu olduğu pek çok alıcı ülke, kendi sanayilerine yatırım talep etmeye başlamıştır. Diğer taraftan, tehditlerde gözlenen çeşitlenmenin paralelinde iç güvenlik ihtiyacı da artmaktadır.

Otonom sistemler, nanoteknoloji, alternatif enerjiler, enerji depolama, uzay, insansız araçlar, siber harp, ileri malzemeler, uzaktan algılama, siber istihbarat gibi ileri teknoloji alanları ve bunların savunma uygulamaları öne çıkmaktadır. Bunların bir sonucu olarak, Ar-Ge çalışmalarına olan ihtiyaç her zamankinden daha fazla hissedilir olmaktadır.

Kullanıcı kanadında ise beşikten mezara çözüm beklentisi oluşmakta; bu da bir sistemin tasarımından envanterden çıkarıldığı ana kadar tüm süreçte sanayi, tedarikçi ve kullanıcı işbirliğini gerekli kılmaktadır. Bu süreçte hareket ihtiyaçlarının teknik isterlere dönüştürülmesinden, teslim edilen sistemlerin lojistik desteğinin sağlanmasına kadar pek çok alanda sanayinin üstlendiği rol gelişmektedir.

Diğer taraftan, gün geçtikçe karmaşıklaşan rekabet ortamında nitelikli insan kaynağı yetiştirmek en önemli konulardan biri haline gelmektedir.

SSM Tarafından Yürütülmekte Olan Proje Sayısı



## Stratejilere Giriş

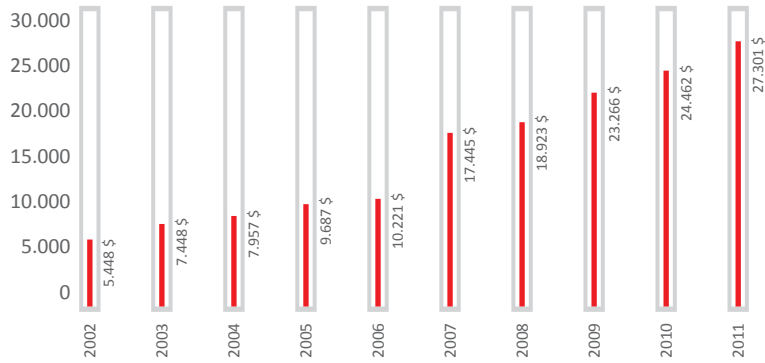
Stratejik Planlama Ekibi tarafından çalışmalara temel girdi kabul edilen IX. Kalkınma Planı'nda (2007-2013) ifade bulan savunma sanayii vizyonu aşağıda verilmiştir:

“Savunma sanayiinde; ihtiyaçları güvenli ve istikrarlı bir biçimde milli imkanlarla karşılamak üzere rekabetçi, kendine yeten, esnek, ülke sanayii ile bütünleşmiş, ortak üretim-tasarım ve Ar-Ge alanlarında uluslararası işbirliği çalışmalarına etkin katılım sağlayan bir yapıda üretimin

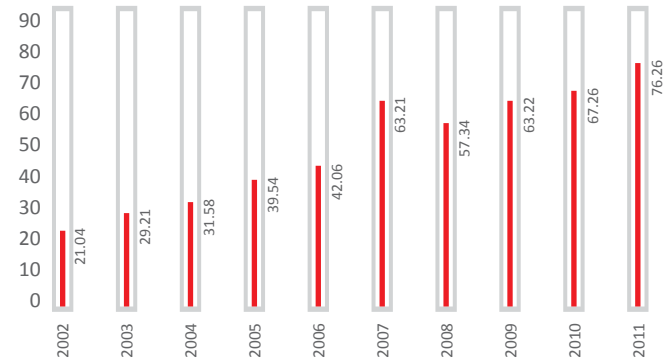


PARS Zırhlı Aracı

## Sözleşmesi İmzalanmış Projelerin Toplam Bedeli (Milyon \$)



## Personel Başına Düşen Sözleşme Bedeli (Milyon \$)



geliştirilmesi ve bunun için gerekli altyapı ile teknolojik ve yönetsel kabiliyetlerin kazanılması temel hedeftir.”

Planda yer verilecek hedefler, bu vizyondan süzülen rekabetçilik, ülke sanayii ile bütünleşmiş, teknolojik yetkinlik gibi anahtar kelimeler ile test edilerek tasarlanmıştır. Buradan itibaren, durum analizi neticesinde Stratejik Planlama Ekibinin öncelikli gördüğü dört stratejik alana götüren tespitlere yer verilecektir:

2007-2011 Planlama Döneminde gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde Müsteşarlığımızın algı ve itibarında yükseliş göze çarpmakta; SSM'nin yürüttüğü faaliyetler (anket sonuçları esas alındığında) tüm paydaşlarca “başarılı” olarak değerlendirilmektedir. Bu algının özellikle hizmet sunduğumuz Türk Silahlı Kuvvetleri'nin mensupları tarafından dile getiriliyor olması kritik önemde görülmektedir. Söz konusu güven artışı paralelinde Müsteşarlığımızın iş yükü de hızlı bir artış göstermiştir.



2010 yılında 25. yılını kutlayan ve kurumsal olgunluk düzeyine yaklaşan Müsteşarlığımız, üstlendiği sorumluluklar çerçevesinde sektörün yapısal sorunlarının çözümü için adres olarak görülmeye başlanmış; kullanıcı ve sanayi kanadında SSM'den beklentiler artmıştır. Bu itibarla Müsteşarlığımızın, önümüzdeki beş yıllık süreçte daha karmaşık ve kalıplaşmış problemlere ilişkin çözüm geliştirmede sorumluluk üstlenebileceği değerlendirilmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında 2012-2016 Stratejik Planımız, daha önce de değinildiği üzere dört stratejik öncelik temeline dayanmaktadır:

- Sanayinin sürdürülebilirliği,
- Program yönetiminde olgunluk,
- Teknolojik yetkinlik,
- Değer yaratan ve değer gören çalışanlar.

**Sanayinin sürdürülebilirliği:** Kıbrıs ambargosu tarafından tetiklenen ve uzun yıllar süren çabalar sonucu ulusal bir savunma sanayii altyapısına ve belirli bir teknolojik yetkinlik seviyesine ulaşıldığı söylenebilir. Türk savunma sanayii hacim olarak hala küçük bir sektör olmakla birlikte; son yıllarda yüksek teknoloji silah sistemlerinin yurtiçinde tasarım ve üretimine başlanmıştır.

• Milli Piyade Tüfeği prototipi geliştirilmiş ve atış denemelerine başlanmıştır; 2012 yılında seri üretime geçilmesi planlanmıştır.

• İlk milli tankın (ALTAY) kavramsal tasarımı tamamlanmıştır. Tank modernizasyonları artık firmalarımız tarafından üstlenilmekte; yurtiçinde geliştirilen atış kontrol sistemleri ile etkinlikleri artırılmaktadır.

• 50 km ve daha uzun menzilli obüs ve roket sistemlerinin seri üretimleri tamamlanarak TSK envanterine alınmıştır.

• 24 saat havada kalacak ve 30.000 ft irtifada görev yapacak insansız hava aracının (ANKA) prototip tasarım ve imalatı tamamlanmış; uçuş testlerine başlanmıştır.

• İlk kez korvet sınıfı muharip gemi (MİLGEM) yurtiçinde tasarlanarak inşa edilmiş ve 2008 yılında denize indirilmiştir. Yeni Tip Karakol Botları, Sahil Güvenlik Arama Kurtarma Gemisi ve Tank Çıkartma Gemileri denize indirilerek seyir denemelerine başlanmıştır.

• 2.5 m çözünürlükte görüntü alacak ilk elektro-optik istihbarat uydumuzun üretimine başlanılmış; 2012 yılında fırlatılması planlanmıştır.



COBRA Zırhlı Aracı

KİRPİ Mayına Karşı Korunmalı Araç

• Önceki dönemlerde yurtdışında yaptırılmış olan uçak modernizasyonları, yurtiçinde yapılabilir hale gelmiş olup, F-16, F-4, C-130 ve T-38 uçakları ile Sikorsky helikopterleri sanayimiz tarafından modernize edilmektedir.

• Özgün Hafif Genel Maksat Helikopteri yurtiçi geliştirme projesi başlatılmıştır.

Yerli sanayi, çok sayıda geliştirme projesinin sorumluluğunu üstlenmiş olmakla birlikte çıktılar yeni yeni görülmeye başlanmıştır. Bu sürecin başarıya ulaşması ve sanayimizde birikmiş olan güncel bilgi ve teknoloji, ürün portföyü, insan kaynağı, motivasyon ve diğer her türlü yetkinliğin önümüzdeki on yıllara taşınabilmesi başlı başına bir stratejik konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bunun yanı sıra, uzun zamandır gündemde olanlar dahil, TSK savunma sistem ihtiyaçlarının büyük çoğunluğu son dönemde sözleşmeye bağlanarak sektöre iş hacmi olarak yansımıştır. Önümüzdeki dönemde, proje hacminin aynı şekilde sürmesi beklenmemektedir. Buradan hareketle 2015 yılından itibaren yaşanabilecek sıkıntıların aşılabilmesi için aşağıdaki konularda faaliyetler yürütülmesi gerekmektedir:

• Savunma sanayimizin etkinliğinin (verimlilik ve rasyonellik) artması,

• Yetkinliklerin tabana yayılması ve alt sistemler geliştirebilecek sağlıklı bir yan sanayinin oluşması,

• Savunma sanayinin, ürün ömür devrinin tamamında etkin rol alması,

• Savunma ihracatının artması.

**Teknolojik yetkinlik:** Türk savunma sanayinin sergilediği performans ve son dönemde ortaya çıkmaya başlayan özgün ürünler ulaşılan teknolojik seviyenin ipuçlarını vermektedir. Ayrıca firmalarımızın geliştirmiş olduğu savunma ürünlerinde yakalanan ihracat başarıları da kat edilen yola ilişkin fikir vermektedir. Bununla birlikte, Silahlı Kuvvetlerimizi geleceğin muharebe ortamına hazırlayacak savunma ve güvenlik teknolojilerinde yetkinlik kazanmak ve bunu sürdürülebilir kılmak kurumsal önceliklerimiz arasında görülmektedir.

Son dönemde özgün ürün (platform) geliştirme konusunda belirli bir başarı düzeyi yakalanmış olmakla birlikte, alt kırılımlarda halen yurtdışına bağımlı olunan kritik alanlar bulunmaktadır. Bağımlılığın kabul edilebilir düzeylere çekilebilmesi için teknolojide derinleşmek gerekmektedir. Burada sektörün önde gelen oyuncularına da önemli sorumluluklar düşmektedir.

## Türk savunma sanayiinin sergilediği performans ve son dönemde ortaya çıkmaya başlayan özgün ürünler ulaşılan teknolojik seviyenin ipuçlarını vermektedir.

Teknoloji geliştirme faaliyetlerinin sağlam bir temelde yürütülebilmesi için buna uygun projelerin ve test altyapısının planlanması önem taşımaktadır. Buradan hareketle, sağlıklı bir teknoloji tabanı için aşağıdaki konularda faaliyetler yürütülmesi gerekmektedir:

- Teknolojik üstünlük kazandıracak yurtiçi geliştirme projelerinin hayata geçirilmesi,
- Teknoloji kazanımı çalışmalarına sistematik bir boyut kazandırılması ve teknoloji tabanının oluşturulması,
- Tasarım ve geliştirme faaliyetlerini destekleyecek test altyapısının planlanması.

**Program yönetiminde olgunluk:** Müsteşarlığımızda yürütülmekte olan projeler; sanayileşme, ihracat, teknoloji, güvenlik gerekleri gibi çok çeşitli hedef ve kısıtlar tarafından şekillenmektedir. Halen ATAK, İHA, MİLGEM vb. platform tedarik projeleri, teknoloji ve sanayi hedefleri çerçevesinde çok boyutlu projeler olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte her bir proje “çıktı” odaklı olarak, kendi takvim/performans/bütçe hedefi öncelikli olmak üzere, proje grubunun inisiyatifinde şekillenmektedir.

Oysa projelerin Sektörel Strateji Dokümanı’ndan hareketle oluşturulacak program çatıları altında daha “bütünsel ve uzun vadeli” bir yaklaşımla ele alınacağı; beklenen faydaya yönelik olarak projeler arasındaki ilişkilerin tanımlanacağı ve programın bütünsel hedeflerinin (sanayileşme, ihracat, bakım-idame, teknoloji tabanı, rekabetçilik, İK altyapısı vb.) dikkate alınacağı bir kurguyu içerecek süreçlerin ve organizasyonun geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu itibarla, aşağıdaki konularda faaliyetler yürütülmesi planlanmaktadır:

- Savunma sanayiine ve ülkemize özgü program yönetimi yaklaşımının geliştirilmesi,
- Savunma ihtiyaçlarının yönetilmesine sanayinin ve SSM’nin katkısının artırılması,
- Stratejilere yeterli kaynağın tahsis edilmesi.

**Değer yaratan ve değer gören çalışanlar:** Müsteşarlığımız, özellikle son dönemde büyük bir iş yükü altına girmiştir. Uluslararası örneklerde proje başına 5-7 çalışan öngörülürken; Müsteşarlığımızda proje başına personel sayısı yıllar itibarı ile 1,24’e kadar düşmüştür.

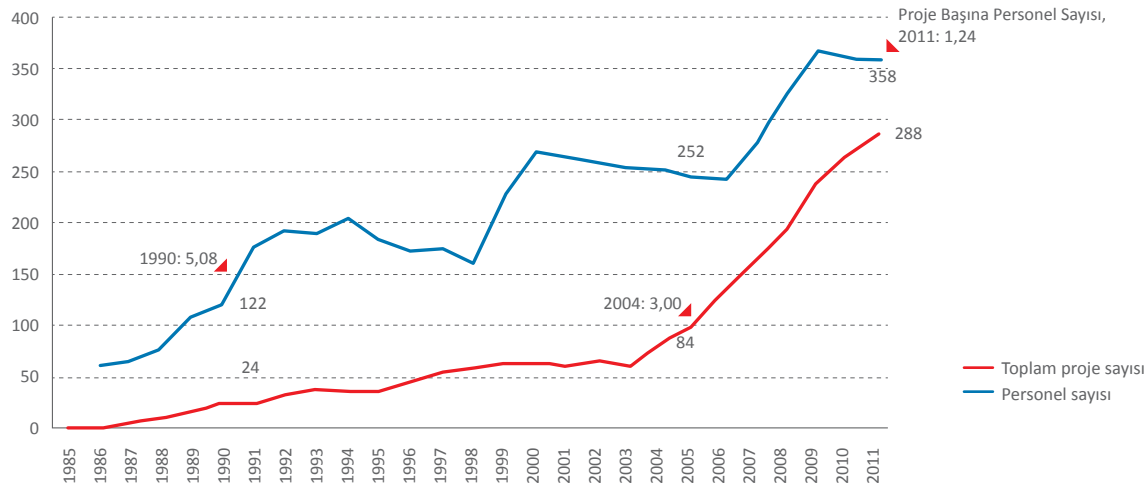
Üstlenilen sorumluluğun başarı ile yerine getirilebilmesi için çalışanların yaratacağı değer büyük önem taşımaktadır. Buradan hareketle SSM, nitelikli personel istihdam etmek; bu personelin üretkenliğini artıracak eğitim ve altyapı imkanlarını sağlamak; yetmiş iş gücünü elde tutabilmek hedefleri çerçevesinde üç ayaklı bir insan kaynakları stratejisini esas almak durumundadır.

Planlama sürecinde gerçekleştirilen iç tarama anketi kapsamında, çalışanların kurumsal ve bireysel düzeyde algıları ve beklentileri araştırılmış olup, özetle aşağıdaki tespitlere ulaşılmıştır:

- Kendilerinden talep edilenlerin yüksekliği (iş yükü artışı) paralelinde çalışanlarımızın değer görme (değerli olduklarının hissettirilmesi) beklentisi dikkat çekmektedir.

## Uluslararası örneklerde proje başına 5-7 çalışan öngörülürken; Müsteşarlığımızda proje başına personel sayısı yıllar itibarı ile 1,24'e kadar düşmüştür.

Proje Başına Personel Sayısı



• Müsteşarlığımız, kaldırabileceğinin üzerinde bir iş yükü altında faaliyetlerini yürütmekte olmasına karşın; halen kapasitesini yeterince kullanamayan atıl durumda bir potansiyele de sahip olduğu görülmektedir.

• Kurum çalışanları, görevlerini yerine getirme konusunda Müsteşarlığı, dış paydaşların performans değerlendirmesine göre daha az başarılı değerlendirmektedir.

• Birimler ve bireyler arası iletişimin yeterli görülmediği; Müsteşarlıkta iletişim ortamı ile ekip ruhunun geliştirilmesi ihtiyacı olduğu düşünülmektedir.

Bu itibarla, aşağıdaki konularda faaliyetler yürütülmesi planlanmaktadır:

- Kurumsal birikim ve yetkinliklerin geliştirilmesi,
- Kurum kimliğinin ve iletişim becerilerinin geliştirilmesi,
- Çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik uygulamalar.





---

Bir bilgenin sabrı, derin sessizliği ve karanlığı delen gözleri  
ürettiđimiz teknolojide bize ilham veriyor.

---

---

# Stratejik Amaç 1

## Sürdürülebilir ve Rekabetçi Savunma Sanayiinin Mimarı Olmak...

Hedef 1.1: Savunma ve güvenlik sektörünün etkinliğinin artırılması yönünde tedbirler geliştirmek.

**Performans Hedefi:** Savunma ve güvenlik sektörünün etkinliği artırılabilecektir.

Türk savunma sanayiinin yaşamakta olduğu hızlı gelişime karşın, halen üst düzey ülkeler sınıfında yer bulabildiğimizi söylemek güçtür. Yanda bu alanda başarı sağlamış ülkelerin listesi görülmektedir.

Dünyada savunma harcamaları –başta ABD harcamalarındaki yükselişin tetiklemesiyle- 2000’li yıllarla birlikte sergilediği artış eğilimini sürdürürken; ülkemizde 13-15 milyar \$ bandında dalgalanmaktadır.<sup>1</sup> Savunma harcamalarındaki durağanlığın yanı sıra, uzun zamandır gündemde olanlar dahil TSK ihtiyaçlarının büyük çoğunluğu son dönemde sözleşmeye bağlanmış ve sektöre iş hacmi olarak yansımıştır. Bu durum önümüzdeki dönemde proje hacminin aynı şekilde sürmesinin beklenmediğine işaret etmektedir.

Söz konusu tespitler Türk savunma sanayiinin sürdürülebilirliği için verimliliğin önemine işaret etmektedir. Önümüzdeki dönemde tedarik harcamalarında maliyet etkinliği; sektörde verimlilik ve etkinleşme çabalarının artması gündeme gelecektir.

Diğer taraftan, kamunun yatırım yaptığı alanlarda özel sektörün gelişmesi güçleşmekte; savunma sanayiinin doğası gereği tam rekabet ortamı sağlanamamasından dolayı da sektörde hantallaşma riski baş göstermektedir. Gerçekleştirilen paydaş mülakatlarında, MKEK ve askeri

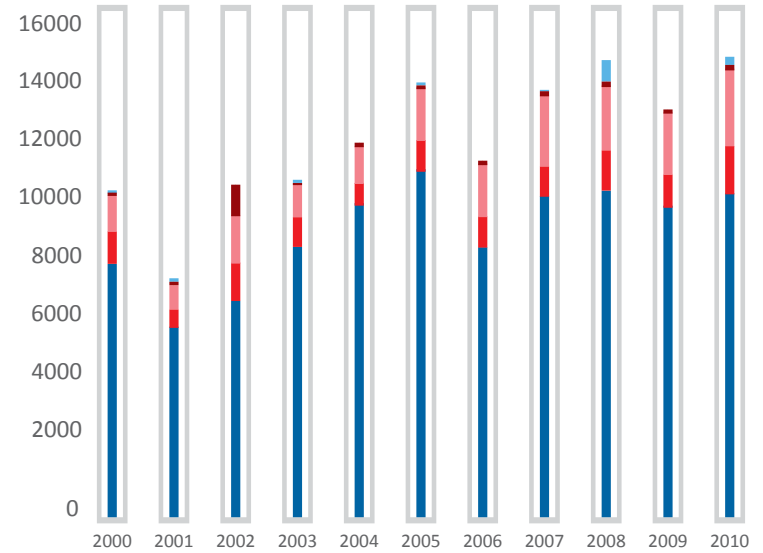
<sup>1</sup> MSB, JGK ve SGK savunma harcamaları, BÜMKO’dan alınan bütçe rakamlarıdır.

<sup>2</sup> Tablo SIPRI ve Defense News Top 100 listeleri göz önüne alınarak oluşturulmuştur.

### Dünya Savunma Sanayii Ligi <sup>2</sup>



### Türkiye'nin Savunma Harcamaları (Milyon \$)



fabrikaların verimli kullanımına ilişkin beklentilerin yanı sıra; sektörde çok önemli roller üstlenen TSKGV şirketleri ile diğerleri arasındaki dengeyi oluşturacak politikalar üretilmesinin önem taşıdığı sıklıkla dile getirilmiştir.

Arama Konferansı'nda MKEK'nın KİT statüsünün, tasarım ve geliştirme faaliyetlerine olumsuz etki yarattığı; TSKGV firmalarının örtüşen faaliyet alanlarının bulunduğu, firmaların belirli oranda halka açılmasının dikkate alınabileceği değerlendirilmiştir.

### Projeler

**Sektör Analizi ve Yapılandırması:** Başta MKEK ve TSKGV şirketleri olmak üzere savunma sanayiinde yer alan tüm kamu kurum ve kuruluşlarının ele alınacağı detaylı bir sektör analizi çalışması yapılarak elde edilen sonuçlar çerçevesinde tedbir ve öneriler geliştirilecek; sonuçlar doğrultusunda bir yapılanma gerçekleştirilecektir. Askeri fabrika, tersane ve ikmal bakım merkezleri altyapılarının savunma sanayii projeleri kapsamında kullanılabilirliğine ilişkin bir "Fizibilite Raporu" hazırlanarak, elde edilen sonuçlar çerçevesinde tedbir ve öneriler geliştirilecektir.

**Perspektif Planı:** Sanayiye yönlendirecek uzun dönem stratejilerin paydaşlarla birlikte belirlenmesi ve sektörle paylaşılması amacıyla "Perspektif Planı" hazırlanacaktır.<sup>3</sup>

### Faaliyetler:

2012-2016 Stratejik Planı savunma sanayiinin ve tedarik sisteminin geleceğine yönelik arzulan duruma ilişkin önemli ipuçlarını bünyesinde barındırmaktadır. Bu itibarla, hedeflerin savunma sanayiinin tüm paydaşlarınca doğru anlaşılması ve aynı yönde çaba sarf edilebilmesi için paylaşım toplantılarının gerçekleştirilmesi öngörülmektedir.

İlki 2010 yılında gerçekleştirilen Savunma Sanayii 25 Analiz Çalışması bundan sonraki yıllarda da devam ettirilecek; stratejik planda öne çıkan hedeflerin sektörde farkındalığının artırılması adına belirlenen alanlarda Sektör Ödülleri verilecektir.

Müsteşarlığımız tarafından yürütülen projeler kapsamında elde edilen yetenekler hakkında kamu kurumlarına bilgilendirme yapılacaktır. Güvenlik, ulaştırma, haberleşme-bilişim, enerji, sağlık alanlarındaki yatırım projeleri takip edilecek; proje bazlı olarak alım yapacak kurumlar ile iletişim sağlanacaktır.

### Prensipeler

Sektör etkinliğinin artırılması yönünde proje ve faaliyetler yürütülürken aşağıdaki prensipler esas alınacaktır:

- Savunma sanayiinde rekabetçilik ve verimlilik ortamının yaratılması esastır. Bu itibarla, tek kaynaktan gerçekleştirilen alımlarının azaltılması; ihalelerin mümkün olduğunca rekabet altında yapılması öngörülmektedir. Bununla birlikte, savunma sektörünün dinamikleri gereği, her alanda belli sayıda firmanın rekabete dahil edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
- Savunma sektöründeki yeteneklerin sivil uygulamalarının yaygınlaştırılması yönünde firmaların çabaları desteklenecektir.
- SASAD'ın güçlendirilmesi için Müsteşarlığımızca gerekli destek sağlanacaktır.
- Askeri fabrikalarla ilgili olarak;
  - Yurtiçinde geliştirilmiş ve üretimi yapılmış ürünler için tekrar niteliğinde depo seviyesi bakım kabiliyeti yatırımının yapılmaması,
  - Sanayide mevcut olan yetenekler için tekrarlı yatırım yapılmaması,
  - Bu tesislerin mevcut üretim ve bakım-onarım kapasitelerinin ana yüklenici firmalar kanalıyla tedarik projeleri kapsamında değerlendirilmesi esastır.

<sup>3</sup> Perspektif planları 15+ yıl için hazırlanan uzun vadeli dönüşüm gündeminin yer aldığı yönlendirici dokümanlardır.

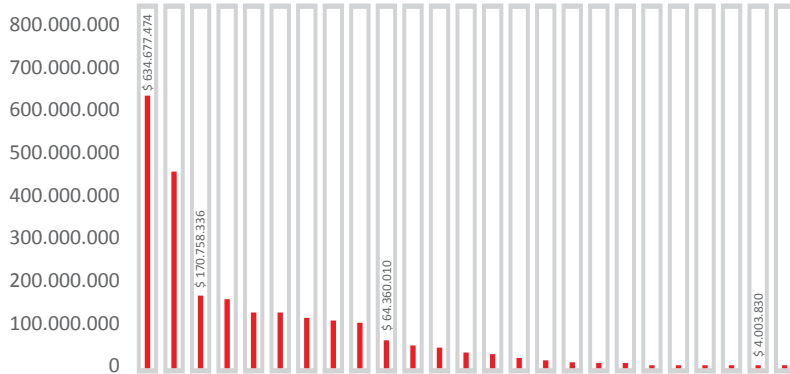
**Hedef 1.2: İhtiyaçların yurtiçinden karşılanma oranını tabana yayılmış bir tedarik zinciri oluşturarak artırmak.**

**Performans Hedefi:** S&H cirosu içerisinde yan sanayi payı ortalama %30 olacaktır.

Türk savunma sanayiinin gelişim trendi incelendiğinde, platform bazından alt sistemlere doğru bir yöneliş olduğu dikkat çekmektedir. TSK ihtiyaçlarının yurtiçinden karşılanma oranının artırılabilmesi için sektörel derinliğe ve tedarik zinciri yönetimine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Dışa bağımlılığın kabul edilebilir seviyelere çekilebilmesi için, alt sistem bazında tasarım geliştirerek marka yaratabilecek uzmanlaşmış bir yan sanayi tabanının oluşması gerektiği değerlendirilmektedir.

Sektörde derinleşmenin sağlanmasında ana yüklenici firmalara önemli sorumluluklar düşmektedir. Nitelikli alt yükleniciler/yan sanayi yaratılmasının sektörün verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından kritik önemde olduğu değerlendirilmektedir. Platform üreticilerini destekleyen tasarım kabiliyeti olan alt yükleniciler, onları destekleyen küçük işletmeler ve tüm yapıya hizmet veren araştırma kuruluşları ve üniversitelerden oluşan sanayi piramidinin oluşması gerekmektedir. Sektörün ciro profili (2010) incelendiğinde ikinci ve üçüncü seviyede yan sanayinin geliştirilmesi gerekliliği göze çarpmaktadır.

**İlk 25 Firmanın Ciro Profili (\$)**



**Ciro Dağılımı (Milyon \$)**

S&H Ciro (Milyon \$)	İlk 25 içerisindeki firma sayısı	
	2009	2010
0-25	13	11
25-100	5	5
100-250	4	7
250+	3	2
1. firma cirosu	\$ 532	\$ 635
25. firma cirosu	\$ 2	\$ 4

Diğer taraftan, savunma sanayiinin, ülkenin topyekûn sanayisinin bir parçası olmasından hareketle; sıfırdan bir yan sanayi oluşturmaya çalışmak yerine, savunma projeleri kapsamında, kısa zamanda katma değer yaratabilecek komşu sektörlerin mevcut altyapısından faydalanılmasının da sağlıklı bir yaklaşım olacağı öngörülmektedir.

### Proje

**Yetenek Envanteri ve Potansiyel Yerli Altyüklenici Listesi:** Savunma sanayii yetenek envanterini güncel tutmak ve kullanıma sunmak üzere ana ve yan sanayi portali oluşturulacak; "Potansiyel Yerli Altyüklenici Listesi" oluşturulacaktır. Bu çerçevede DEMAM, DEMAT, TVP, altyapı vb. takibi yapılacak; projeler kapsamında yatırım tekrarlarının önlenmesi hedeflenecektir.

### Faaliyetler

Standart sözleşme metinlerinde, ana-alt yüklenici ilişkilerinin düzenlenmesine yönelik olarak, ihtiyaç duyulan düzeyde güncellemeler yapılacaktır. Hedef teknoloji/alt sistem alanlarında "Potansiyel Yerli Alt Yüklenici Listesi"ne TÇD'lerde yer verilecektir.

Güvenlik, elektronik, bilişim, otomotiv vb. komşu sektörlerin altyapı ve teknolojik imkanları araştırılacak, çalıştaylar düzenlenecek; bu imkanlardan savunma projeleri kapsamında azami ölçüde faydalanılmasına yönelik tedbirler geliştirilecektir.

## Prensipler

Sektörün derinleşmesi yönünde proje ve faaliyetler yürütülürken aşağıdaki prensipler esas alınacaktır:

- Projeler kapsamında alınacak SK/O yükümlülüğü sözleşme bedelinin en az % 70'i oranında olacaktır.
- Ana yüklenici şirketlerin daha fazla altyüklenici/yan sanayi kullanması ve bunların geliştirilmesi adına firmalarımızın sorumluluk üstlenmesi teşvik edilecektir. Ana yüklenicilerin, yan sanayi ile uzun vadeli stratejik işbirliği yapması teşvik edilecektir. Bu çerçevede:
  - Uzun dönemli stratejik/teknolojik hedeflerin paylaşılması,
  - Orta ve uzun vadeli iş garantisi,
  - Eğitim ve alt yapı ihtiyaçlarının desteklenmesi,
  - Riskin paylaşımı,
  - Proje teklif aşamasında iken ana yüklenici adayının alt yüklenicilerle birlikte çalışmasıkonularında atılacak adımlar takip edilecektir.

**Hedef 1.3: Savunma sanayiinin, ürün tasarımından üretim ve lojistik desteğe uzanan ömür devrinin tamamında etkin rol almasını sağlamak.**

**Performans Hedefi:** Süreç tanımı, sözleşme standardı ve organizasyonel yapılanma dahil lojistik desteğe ilişkin sistematik 2016 yılına kadar oluşturulacaktır.

Savunma sanayiinin gelişim sürecinin paralelinde TSK envanterine girmeye başlayan çok sayıda yerli ürünün ömür devri boyunca desteklenebilirliği konusu, yönetilmesi gereken bir risk olarak dikkat çekmeye başlamıştır. Önümüzdeki dönemde bu sistemlerin bakım ve idamesinin maliyet etkin şekilde sağlanması ile ürünlerin harbe hazır tutulabilmeleri için sistemlerin geliştiricisi olan yerli firmalar ile lojistik (ömür devir) sözleşmelerinin yapılması gerekliliğinin ortaya çıkacağı öngörülmektedir.

Lojistik, yalnızca savunma sistemlerinin çalışır vaziyette tutulması için yürütülen faaliyetler olarak görülmemelidir. Ürünlerin kullanım döneminde sergilediği performansın, meydana gelen arızaların ve bunların tekrarlanma sıklığının, ortaya çıkan maliyetlerin ve eğitim ihtiyaçlarının sistemin geliştiricisi olan firmaya geri beslemesi sanayinin tasarım yetkinliği açısından da büyük önem taşımaktadır. Buna ilaveten, ürünlerin sürekli modernizasyon ihtiyaçları güncel teknolojilere hâkimiyet sağlamaktadır.

Savunma sistemleri tedarikinde yaşanan yurtiçi kaynaklara yönelmenin ve sanayileşmenin benzeri bir dönüşümün de önümüzdeki dönemde lojistik alanında yaşanması beklenmektedir. Kendini her geçen gün biraz daha ispatlayan platform üretici firmalarımızın, yaratacakları uzmanlaşmış ve tasarım yetkinliğini haiz tedarik zincirleri ile maliyet etkin lojistik çözümler sunabilecek bir altyapının oluşturulması önem taşımaktadır. Savunma sanayii firmalarımızın bu dönüşüme kendilerini hazırlamaları; tedarik zinciri yönetimini ve ihtiyaç duyulan yan sanayini geliştirme misyonunu üstlenecek organizasyonlarını oluşturmaları beklenmektedir.

TSK envanterindeki savunma sistemlerinin bakım, onarım ve idamesi için yıllık 3 ila 4 milyar \$ seviyelerinde harcama yapıldığı tahmin edilmektedir. Bu alanda önemli bir sanayileşme potansiyeli olduğu değerlendirilmekte ve planlı adımlar atılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

## Projeler

**Lojistik Yol Haritası:** Müsteşarlığın tedarik lojistiği ihtiyaçları ile savunma sistemlerinin idame lojistiği ve depo seviyesi bakım ihtiyaçlarına yönelik yol haritasının oluşturulması amacıyla ilgili paydaşlar ile birlikte rapor hazırlanacaktır. Bu çerçevede Müsteşarlık bünyesinde uygun bir yapılanma için çalışma gerçekleştirilecektir.

**Pilot Lojistik Projeleri:** Müsteşarlığımızdan beklentilerin paralelinde, yeni başlayacak üç yurtiçi geliştirme projesi pilot uygulama alanı olarak tespit edilecektir. Pilot projeler, sistemlerin ömür devri boyunca desteklenmesini kapsayacak bir sözleşme çerçevesinde yürütülecek; bu projelerden en az biri Performansa Dayalı Lojistik<sup>4</sup> yaklaşımı ile hayata geçirilecektir.

<sup>4</sup> PDL: Yetki ve sorumlulukların kesin hatlarıyla belirlenmiş olduğu uzun dönem lojistik destek anlaşmaları aracılığıyla bir sistemin performans hedeflerini karşılamak ve sistemin optimum seviyede hazır olmasını sağlamak için tasarlanan entegre, kabul edilebilir maliyetli bir performans paketi olarak lojistik desteğin satın alınmasıdır. Yedek parça, teçhizat ve bilgi satın almak yerine, hareket hedeflerini karşılamaya yönelik, önceden belirlenmiş seviyede hizmet satın alınmasıdır (Bedriye Ç. Cicioğlu, SSM Uzmanlık Tezi, 2007).

## Faaliyetler

Müşterilerimizde yürürlükte olan standart sözleşme tiplerine, Lojistik Sözleşme Standardı da dahil edilecektir. Ayrıca, yurtiçi geliştirme projelerine yönelik mevcut standart sözleşmelere; “Garanti dönemi içinde ve/veya garanti dönemini müteakip yüklenicilerden performansa dayalı lojistik hizmeti talep edilebilmesine” yönelik opsiyon maddesi ilave edilecektir.

## Prensipier

Savunma sanayiinin, ürün tasarımından üretim ve lojistik desteğe uzanan ömür devrinin tamamında etkin rol almasını sağlama yönünde proje ve faaliyetler yürütülürken aşağıdaki prensipler esas alınacaktır:

- Yurtiçinde geliştirilen ürünlerin depo seviyesi bakım dahil lojistik desteğinin üreticisi firma tarafından sağlanması esastır.
- Yurtdışından hazır alınan ürünler için, özellikle hizmete yönelik idameyi yurt içine kaydıracak lojistik çözümleri oluşturulacaktır.

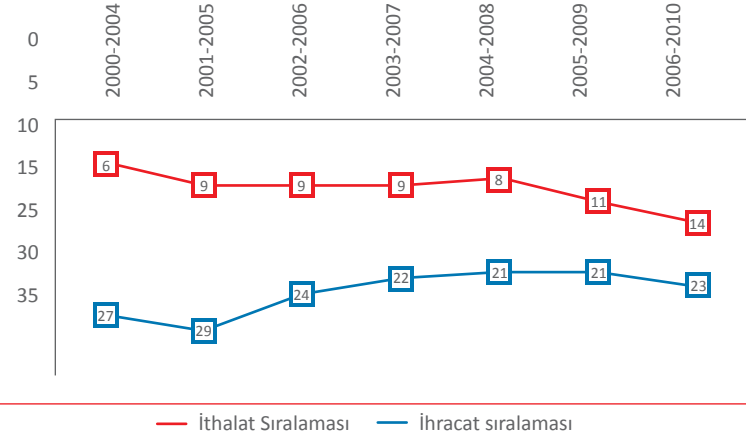
**Hedef 1.4: Savunma ve havacılık ihracatının artırılmasını teşvik etmek ve desteklemek.**

**Performans Hedefi:** 2016 yılında S&H sanayii 2 Milyar \$ ihracat, 8 Milyar \$ ciro gerçekleştirecektir.

Bir önceki planda da yer aldığı üzere, dost ve müttefik ülkeler ile uluslararası işbirliklerinin geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi stratejik önceliklerimiz arasında yer almaktadır. Bu alandaki işbirlikleri genelde çok taraflı konsorsiyum projeleri ve ürün satışı üzerinden ikili ilişkiler çerçevesinde şekillenmektedir. Çokuluslu geliştirme projeleri teknolojik işbirlikleri geliştirme açısından önemli bir fırsat sunmakta; ihracat ise yurtiçi talebin sürekli olmadığı durumlarda kazanılmış yeteneklerin sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol üstlenmektedir.

Diğer taraftan uluslararası projelerde firmalarımızın üstlendiği rol ile ihracat başarıları, sanayimizin uluslararası arenadaki konumunun anlaşılması açısından önemli bir girdi teşkil etmektedir. SIPRI verileri,

## İthalat - İhracat Sıralaması

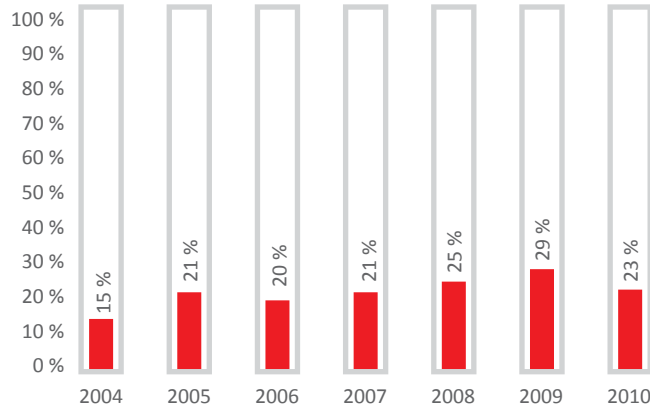


Ülkemizin savunma ürünleri ithalatçıları sıralamasında gerilerken; ihracat sıralamasında yukarı doğru tırmandığını göstermektedir. Trend analizleri, 2014 yılı sonunda ülkemizin hem ithalat hem de ihracat sıralamasında 16. sıraya gelebileceğine işaret etmektedir.

Türk savunma sanayiinin ürün portföyü genişledikçe, bu alandaki ihracatı da hızlı bir artış sergilemektedir. Yurtiçinde geliştirilen ve fikri mülkiyet haklarına sahip olduğumuz ürünlerin hemen tamamı uluslararası pazarda talep görmektedir. Savunma ve havacılık alanında, sanayimizin ihracat potansiyelinin gerçekleşen çok üzerinde olduğu değerlendirilmektedir. Firmalarımızın profesyonel pazarlama organizasyonlarını kurmaları ve süreçlerini etkinleştirmeleri bu potansiyelin değerlendirilmesi yolunda büyük katkı sağlayacaktır.

2004 yılı baz alındığında, 2010 yılı verileriyle sektör cirosu %104, savunma ürünleri ihracatı %223 artış göstermiştir. İhracatın sektör içerisindeki oranı kabaca %25 seviyesine ulaşmıştır. Ürün portföyünün gösterdiği gelişim de dikkate alındığında, önümüzdeki beş yıl için ihracatın yaklaşık dört katı bir ciro rakamının ortaya çıkabileceği öngörülmektedir.

Savunma İhracatının Ciro İçerisindeki Payı



Paydaş değerlendirmeleri, Müsteşarlığımızın ihracatı destekleme yönündeki çabalarının memnuniyet verici olduğuna ancak, yapısal çözümlere ihtiyacın giderek daha fazla belirginleştiğine işaret etmektedir. Bu çerçevede ihracatın finansmanı, eşgüdüm ve ihracat izin süreçlerinin etkinleştirilmesi yönünde beklentiler dile getirilmektedir. Bu itibarla, devletten devlete Dış Askeri Satış Sistemi, İhracat Kredi Mekanizması ve Kredi Sigorta Sistemi geliştirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

### Projeler

**Savunma Sanayii İrtibat Ofisleri:** İhracat ve tanıtım faaliyetlerinin koordinasyonu için 5 bölgede (Orta Doğu, Uzak Doğu, ABD, Kafkasya-Orta Asya, AB-NATO) irtibat ofisleri kurulması öngörülmektedir.

**İhracat Destekleme Mekanizması:** Müsteşarlığımızda yürütülen uluslararası işbirliği ve ihracat destekleme faaliyetlerine yönelik mevzuat geliştirme çalışması yapılacaktır. Tanımlanacak mekanizmaya uygun olarak "Savunma Sanayii İhracatına Yönelik Teşvik ve Destek Kredi Uygulamalarına Dair Yönerge" çıkarılacaktır.

### Faaliyetler

Yabancı heyetlerle yılda bir kez tanıtım ve işbirliği amaçlı atölye çalışmaları gerçekleştirilecektir. Ayrıca, öncelikli ülkelerin tedarik makamları ve son kullanıcıları ülkemize davet edilecek ve işbirliğine yönelik görüşmeler gerçekleştirilecektir. Bu itibarla, Devletten Devlete Satış uygulamalarının geliştirilmesi yönünde çabalar sarf edilecektir. Firmalarımızın pazarlama birimleri ile 3 ayda bir ihracat ve işbirliği temalı toplantılar gerçekleştirilecektir.

Sanayi Katılımı ve Offset (SK/O) olanaklarından yurt içi firmaların bilinçli ve düzenli bir biçimde faydalanabilmesi için Offset Bilgilendirme Çalıştayları düzenlenecektir.

### Prensipler

Savunma ve havacılık ihracatının artırılması yönünde proje ve faaliyetler yürütülürken aşağıdaki prensipler esas alınacaktır:

- Dost ülke pazarına hitap edecek ürün odaklı ortak girişim şirketleri teşvik edilecek; gerekli görülen bölgesel ortak yatırım şirketlerine iştirak edilecektir.
- Geliştirme projelerinde ortaya çıkacak ürünlerin uluslararası talep görebilecek özelliklerde tasarımı önem taşımaktadır. Hazır ürün (COTS) kullanımı ve katmanlı proje ortaklığı (yurtiçinde geliştirilecek sistemler için JSF benzeri katılımcı kabul edilmesi) yönündeki çabalar desteklenecektir.
- Öncelikli ülkeler ile Savunma Sanayii İşbirliği anlaşmalarının imzalanması için gerekli girişimlerde bulunulacaktır.
- Firmalarımızın uluslararası tedarik zincirlerine dahil olması teşvik edilecektir.
- NATO ajansları ile Temel Sipariş Anlaşması imzalayan firma sayısının artması teşvik edilecektir.
- İçerisindeki dış kökenli bileşenler nedeniyle ihracında engel yaşanan alanlarda teknoloji geliştirmesi teşvik edilecektir.



ALTAY Ana Muharebe Tankı



---

Caydırıcı bir duruş ve kararlı bir gövde gösterisi güçlü bir iradeden sonraki en kuvvetli savunma aracıdır.

---

---

# Stratejik Amaç 2

## TSK'yi Geleceğin Muharebe Ortamına Hazırlayacak Savunma ve Güvenlik Teknolojilerinde Yetkinlik Kazanmak...

Hedef 2.1: Teknolojik üstünlük kazandıracak platform ve sistemlerin yurtiçinde geliştirilmesine yönelik projeleri hayata geçirmek.

**Performans Hedefi:** 2016 yılına kadar projelerde hedeflenen aşamalara ulaşılabacaktır.

Türk savunma sanayii kısa tarihine ve görece küçük ölçeğine karşın, mühendisliğe geçişte hızlı davranabilmiş öncü bir sektör olarak dikkat çekmektedir. Bu itibarla, kuruluş aşamasını tamamlamış ve olgunlaşma dönemine girmekte olan savunma sanayimizin günümüz stratejilerinde tasarım ve uluslararası rekabet hedefleri öne çıkmaktadır.

Müşterilerimizin uygulamalarında gözlemlenen tedarik yaklaşımları da bunu destekler niteliktedir. Müşterilerle tedarik modellerini sözleşme bedelleri bazında üçer yıllık dilimler halinde inceleyecek olursak:

Gelinen noktada, yürütülmekte olan tedarik programı sayısının artışına paralel olarak, yurtiçi geliştirme projelerinde de dikkate değer bir artış yaşanmaktadır.

Yurtdışından alım projeleri, sözleşme bedeli bazında %10'un altına gerilemiş; üstelik bunlarda dahi asgari %50 SK/O uygulaması sayesinde önemli geri kazanımlar elde edilmiştir.

Bu itibarla sözleşmeye bağlanmış durumdaki kritik projelerde seri üretimler ve envantere alma süreci hassasiyetle takip edilecek ve yurtiçi geliştirme projelerinin hayata geçirilmesi için çabalar sürdürülecektir.

### Projeler

**Milli Tank:** 2015 yılı sonuna kadar 1 adet ALTAY tank prototipi üretilmiş olacaktır.

**Muharip Gemi:** 2016 sonuna kadar, MİLGEM-S seri üretim projesi kapsamındaki ilk gemi DKK envanterine alınacaktır. Özgün Denizaltı geliştirilmesine ilişkin fizibilite çalışması 2015 yılına kadar tamamlanacaktır.

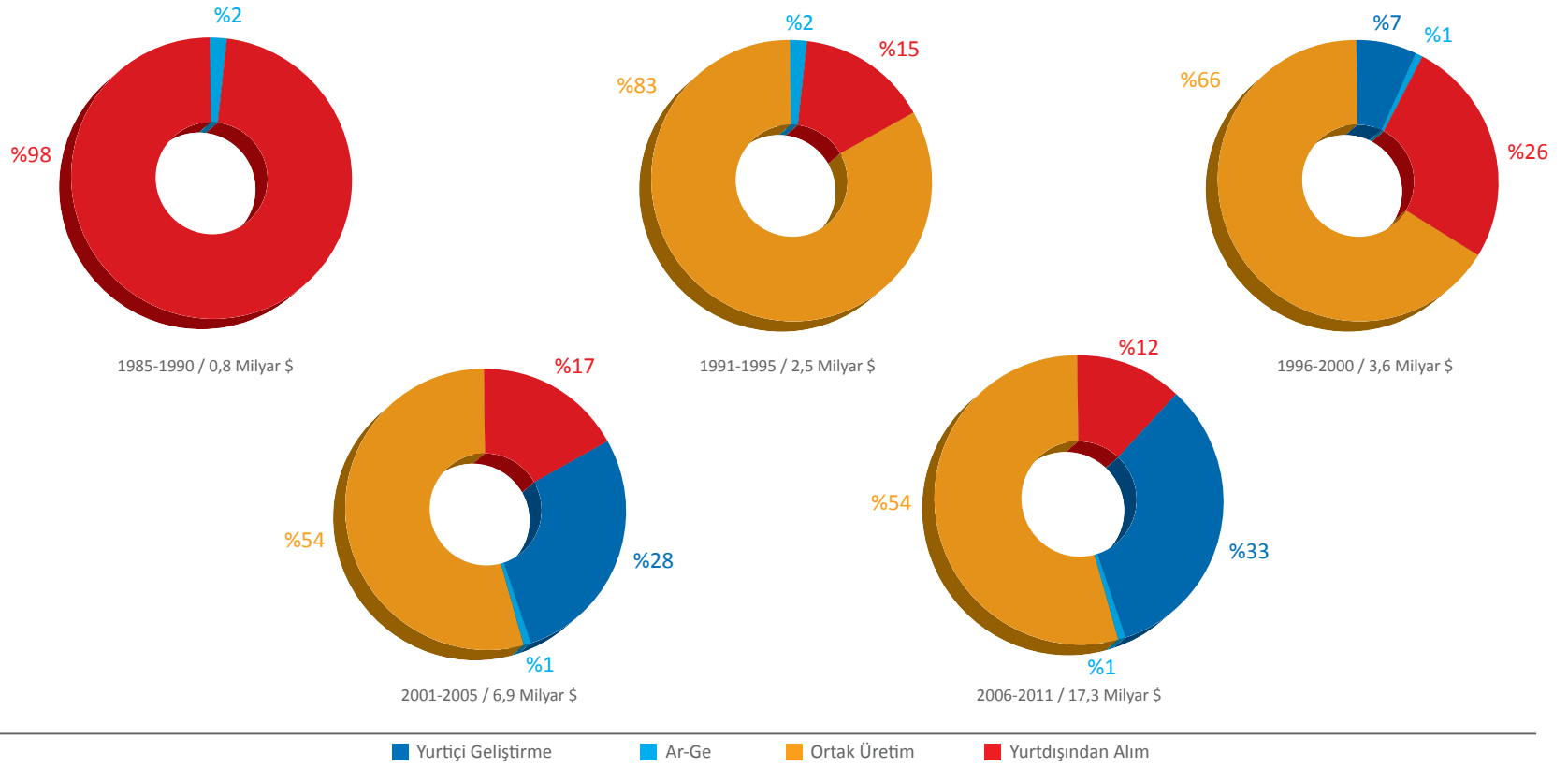
**Helikopter:** 2013 yılı sonuna kadar ATAK, 2016 yılı sonuna kadar Genel Maksat helikopterleri envantere alınacak; Özgün Hafif Genel Maksat Helikopteri tasarımı tamamlanacaktır.

**Uçak:** 2014 yılı sonuna kadar Jet Eğitim Uçağı ve Muharip Uçak konsept tasarımı tamamlanacak; 2015 yılı sonuna kadar Hürkuş envantere alınacaktır.

**İnsansız Hava Aracı:** 2014 sonuna kadar Taktik İHA ve ANKA envantere alınacaktır.

**Güdümlü Füze:** Uzun Menzilli Tanksavar Füze Sistemi 2012 yılı sonuna kadar, Orta Menzilli Tanksavar Silah Sistemi 2013 yılı sonuna kadar envantere alınacak; Cirit Füzeleri seri üretime alınarak 2013 yılı sonuna

## Tedarik Modellerinin Yıllar İtbarı İle Gelişimi



kadar ATAK Helikopterine entegre edilecek; Alçak ve Orta İrtifa Hava Savunma Füze Sistemleri 2016 yılı sonuna kadar tasarlanacaktır.

**Uydu:** Radar Gözlem Uydu geliştirilecek ve 2016 yılı sonuna kadar fırlatmaya hazır hale getirilecektir.

**Radar:** 2016 yılına kadar değişik platformlarda kullanılabilir Faz Dizinli bir radar geliştirilecektir.

**Dizel Güç Grubu:** Yüksek güç ihtiyacı olan kara platformları için Milli Güç Grubu (Motor ve transmisyon) geliştirilecek olup, 2016 yılı sonunda Kritik Tasarım (CDR) aşaması tamamlanacaktır.

**Jet Motor:** 2016 yılı sonuna kadar Turbojet Motor prototipi üretilmiş olacaktır.

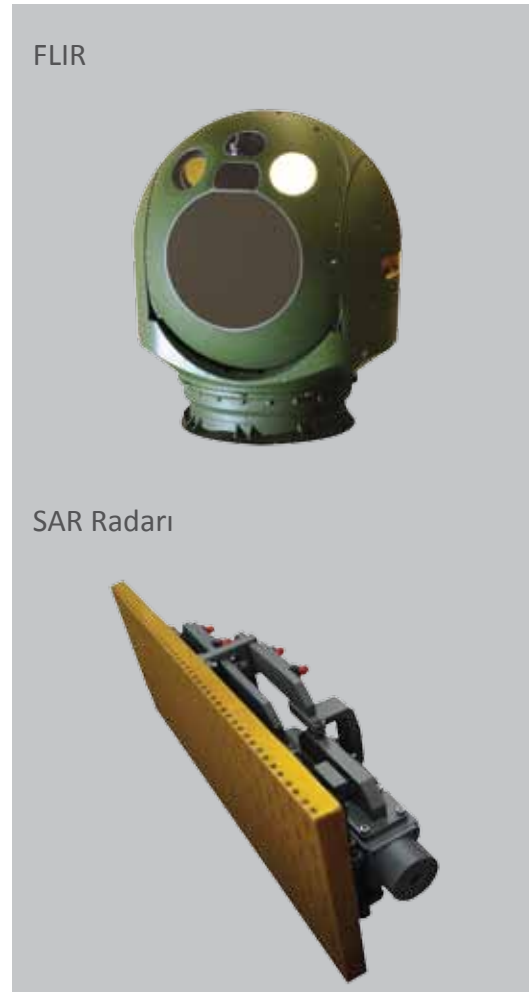
## 1. SEVİYE:

Platform tasarımı; sistem entegrasyonu



## 2. SEVİYE:

Alt sistem geliştirme; tasarımcı yan sanayi



SAR Radarı



## 3. SEVİYE:

Bileşen, malzeme ve temel teknolojiler



Kızılötesi Optik



Lazer İşaretleyici



## Faaliyetler

Yerli bölgesel yolcu uçağı geliştirme faaliyetleri takip edilecek ve bu faaliyetlere destek verilecektir.

## Prensipier

Müsteşarlığımızca yürütülen projelerde aşağıdaki prensipier esas alınacaktır:

- Proje hedeflerinin belirlenmesinde Sektörel Strateji Dokümanına uyum esastır.
- Konsorsiyum projeleri hariç olmak üzere; yurtdışından alım projelerinde, geliştirme/yatırım maliyetlerinden ve tasarım risklerinden kaçınmak amacıyla mümkün olduğunca kendini kanıtlamış hazır ürün tedarik edilecek; TSK'nın özgün sistem ihtiyaçlarında ise yurtiçi geliştirme proje modeli tercih edilecektir.

---

**Hedef 2.2: Teknoloji kazanımı çalışmalarına sistematik bir boyut kazandırarak savunma sanayiinin ihtiyaç duyduğu teknoloji tabanını oluşturmak.**

---

**Performans Hedefi:** 2016 yılı sonuna kadar "5 Yıllık Teknoloji Kazanım Yol Haritası'nın hayata geçirilme oranı %80 olacaktır.

Teknolojik yetkinlik seviyeleri üç kademedede ele alınabilir:

- i) Platform tasarımı, sistem entegrasyonu ve mühendisliği düzeyi,
- ii) Alt sistemler seviyesi,
- iii) Bileşen, malzeme ve temel teknolojiler seviyesi.

Ortaya koyduğu ürünler ile Türk savunma sanayii, platform tasarımı ve entegrasyonu alanında yol kat ettiğini göstermektedir. Bundan sonraki

dönemde çözüm aranacak sorun "ikinci ve üçüncü seviyede planlı bir yetkinlik gelişiminin nasıl sağlanacağı"dır.

Ar-Ge ve teknoloji yönetimi konusunda henüz beklenen politika ve uygulamalara geçilemediği hâkim görüştür. Teknoloji tabanının genişlemesi ancak aşağı katmanlara doğru yayılmakla mümkün olabilecektir. Bunun ilk boyutu sanayi ve araştırma kuruluşlarında teknoloji üretimine uygun bir yapılanmanın sağlanması; ikinci boyutu ise ihtiyaç duyulan kaynağın yaratılmasıdır.

Savunma projelerinde ana yüklenici olarak tayin edilen firmalarımızın tedarik zinciri yönetimi uygulamaları kritik önem taşımaktadır. Bu firmalar, alt sistem bazında tasarım yetkinliği olan, yeterli derinlikte bir tedarik zinciri oluşturmak ve bunların gelişimini sağlamak gibi bir sorumluluğu üstlenmek durumundadır. Bununla birlikte üniversiteler, araştırma kuruluşları ve TÜBİTAK Enstitüleri'nin kabiliyetlerinden sanayinin faydalanması da sağlıklı teknoloji tabanı için elzemdir.

Sanayinin tasarım yetkinliğinin gelişmesi açısından önem taşıyan bir diğer husus da geliştirmiş oldukları ürünlere ilişkin firmalarımızın geri besleme alabilmesidir. Buradan hareketle, sistemlerin kullanım döneminde elde edilen ve tasarımın iyileştirilmesi için fayda sağlayabilecek her türlü verinin sanayiye akışı için bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Tatbikatların bu maksatla kullanılabilmesi; ürünü geliştiren mühendislerin de sistemlerin içerisinde, operasyonun belirli bir bölümüne katılımının büyük fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## Proje

**Teknoloji Kazanım Yol Haritası:** Teknoloji kazanımı çalışmalarının sistematik bir şekilde takibine imkân vermek üzere "5 Yıllık Teknoloji Kazanım Yol Haritası" oluşturulacaktır. Yol haritasının hayata geçirilmesi amacıyla kullanılacak yöntemler (Ar-Ge, Offset, tedarik projesi, uluslararası proje, doğrudan yatırım vb.) bu çalışma kapsamında belirlenecektir.

## Faaliyetler

2012-2016 Stratejik Planı doğrultusunda Sektörel Strateji Dokümanı güncellenecektir.

Fikri sınai mülkiyet haklarına ilişkin uygulamaların geliştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilecektir. Teknik veri paketi rehberi oluşturulacaktır.

Deniz, hava, kara ve elektronik sektörlerinde belirlenecek birer pilot alana ilişkin alt sistem, bileşen ve teknoloji bazında ürün kırılımı çalışması yapılacak; alt sistem ve teknoloji bazında bağımlılık bulunan alanlar tespit edilecektir. İhracat izni gerektiren ürün ve alt sistemlerden izin alınmasında zorluk yaşananların listesi oluşturulacak ve bu yönde tedbirler geliştirilecek; projeler tanımlanacaktır.

## Prensipier

Savunma sanayiinde teknoloji tabanının geliştirilmesi yönünde proje ve faaliyetler yürütülürken aşağıdaki prensipler esas alınacaktır:

- Ana yükleniciler, yan sanayi ve KOBİ'ler ile üniversite ve araştırma kuruluşları arasında etkin işbirliği kültürü oluşturulmasına yönelik her türlü çaba Müsteşarlığımız tarafından teşvik edilecek ve desteklenecektir.
- Araştırma kuruluşlarının ürün geliştirerek sanayiye rakip olması değil; maliyet etkin teknolojik araştırma/destek hizmeti sunacak şekilde konumlanması esastır.
- Özellikle ana yüklenicilerin TÜBİTAK Enstitüleri ve üniversiteler ile stratejik işbirliği anlaşmaları yapmaları teşvik edilecektir.

---

**Hedef 2.3: Tasarım ve geliştirme faaliyetlerini destekleyecek test ve sertifikasyon altyapısını planlamak ve geliştirmek.**

---

**Performans Hedefi:** Planlanan test merkezleri 2016 yılına kadar hayata geçirilecektir.

Stratejik planın altını çizdiği hedeflerden biri olan özgün ürün geliştirme yetkinliği; ancak ve ancak bu alandaki tasarım ve test altyapısının imkan verdiği ölçüde başarıya ulaşabilecektir. Oluşturulacak test altyapısı mutlaka uluslararası düzeyde ve akredite olmalı; mümkün olduğunca sivil ve uluslararası taleplere de cevap verebilmelidir.

Test altyapısı ihtiyaçları projelerin kendisi kadar önem arz etmektedir. Bu itibarla test altyapısının ilişkili bir proje kapsamında hayata geçirilebileceği gibi, ayrı bir proje olarak da ele alınabileceği değerlendirilmektedir.

## Projeler

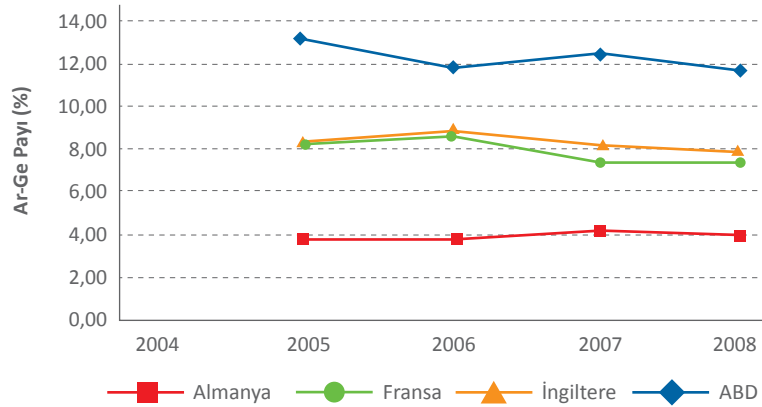
**Kara Araçları Test Merkezi:** Kara araçları test ihtiyacına cevap verebilecek (sivil ihtiyaçları da değerlendirecek şekilde otomotiv sanayicileri ile koordine edilerek) bir otomotiv ve mayın test merkezi kurulacak veya kurulmasına destek verilecektir.

**Yüksek Hızlı Rüzgâr Tüneli:** Hava araçları ve roket-füze-mühimmat projeleri ihtiyaçları doğrultusunda ses üstü rüzgar tüneli kurulacak veya bu yöndeki çalışmalara destek verilecektir.

**Hava Araçları Uçuş Test Alanı:** Hava araçları projeleri ihtiyaçları doğrultusunda; havaalanı altyapısı, telemetri sistemi ve altyapıları ile birlikte uçuş test merkezi kurulacaktır.

**Füze Sistemleri Test Alanı:** Hava savunma ve güdümlü füze projeleri kapsamında (yüksek hızlı kamera, telemetre ve teodolit sistemi, hedef uçak altyapısı, atış alanı kontrol ve haberleşme sistemi vb. ekipmanlara sahip) bir test alanı kurulmasına destek olunacak veya kurulması faaliyetleri yürütülecektir.

**UMET:** Türkiye'nin tüm uydu projelerine hizmet edecek Uydu Montaj, Entegrasyon ve Test Merkezinin kurulumu 2013 yılına kadar tamamlanacaktır.

**Ar-Ge'ye Ayrılan Kaynağın Savunma Bütçesi İçindeki Yüzdesi****MEVCUT DURUM:**

Ülkemizde savunma harcaması içindeki Ar-Ge payı ~ 100 milyon \$ (< %1)

**HEDEFLENEN:**

Savunma harcamasından yıllık ~ 500 milyon \$ payın Ar-Ge'ye tahsis edilmesi

**Faaliyetler**

Yurtiçi test imkânlarının merkezi olarak planlanması ve yönlendirilmesi sağlanacaktır. Bu itibarla test altyapı envanteri oluşturulacak ve ilave test merkezi ihtiyaçları tespit edilecektir. Bu doğrultuda, test altyapı ihtiyaçlarının projelendirilmesi (sorumlu birimin belirlenmesi, teknik isterlerin oluşturulması ve bütçe ayrılması) aşamasına katkı sağlanacaktır. Yeni kurulacak test merkezleri için işletme modeli geliştirilecektir.

Diğer taraftan, Türkiye Askeri Havacılık Otoritesi kuruluş çalışmalarına ve mevzuat hazırlıklarına destek verilecektir. Uçuşa Elverişliliğin Sağlanması Yönergesi (SSM-YN-3500-09) güncellenecek, yönergede belirtilen hususlara ilişkin detaylı süreç dokümanları oluşturulacaktır. Yürütülmekte olan hava aracı ve motor tedarik projeleri ile modifikasyon faaliyetlerinde Uçuşa Elverişlilik Sertifikasyonu'na yönelik hususları standartlaştırmak maksadıyla sözleşme maddeleri tasarlanacaktır.



C-130 Aviyonik Modernizasyon Projesi

**Prensipier**

Tasarımın önemli unsurlarından olan test altyapısının geliştirilmesi yönünde proje ve faaliyetler yürütülürken aşağıdaki prensipler esas alınacaktır:

- Mevcut test laboratuvarlarında TÜRKAK veya uluslararası kuruluşlar tarafından akredite olma koşulu aranacaktır.
- Projelerde ortaya çıkan test ihtiyaçlarında öncelikle yurtiçi kabiliyetler kullanılacaktır.
- Test ihtiyaçlarına yönelik mevcut altyapılar değerlendirilecek; yatırımlar planlanırken öncelikli olarak bunların geliştirilmesine çalışılacaktır. Bu itibarla, kümelenmelerin kullanabileceği ortak test, laboratuvar, kalibrasyon merkezi ihtiyaçları dikkate alınacak; bu yönde atılacak adımlar desteklenecektir.





---

Var olma mücadelesinde başarılı olanlar çevresindeki unsurların hareketlerine duyarlılık geliştirenlerdir.

---

---

# Stratejik Amaç 3

## Paydaş Memnuniyetini Esas Alarak Program Yönetiminde Olgunluğa Ulaşmak...

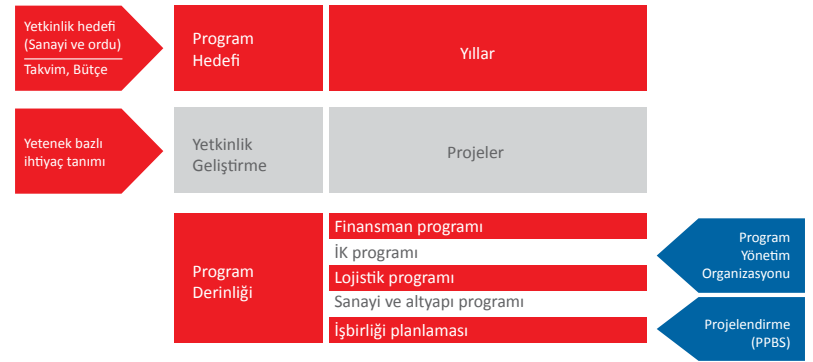
### Hedef 3.1: Program yönetimi yaklaşımını kurumsallaştırmak.

Müşteşarlığımızın proje yönetimi konusunda beceri sahibi olduğu noktasında, tüm paydaşlarımızın görüş birliği içerisinde olduğu görülmektedir. Buna karşılık, proje gruplarının finansal yönetim, mali analizler ve teknik yönetim konularında gelişmeye açık yönlerinin de bulunduğu altı çizilmiştir.

Müşteşarlığımızda 2011 yılı itibarıyla 280'in üzerinde projeden oluşan ve büyük çeşitlilik gösteren bir proje portföyü bulunmaktadır. Projeleri bütünsel ve uzun vadeli bir bakış açısıyla ele almak ve bunun sistematliğini oluşturmak büyük önem taşımaktadır. Aksi halde mevcut yapı herkesi, sorumlu olduğu projelerde ürüne odaklı bir biçimde ve bir an önce envantere alma ana hedefi çerçevesinde faaliyetlerini yürütmeye zorlamaktadır.

Grafik gösterimden de anlaşılacağı üzere, program yönetimi, ilişkili tüm faaliyetleri bir program hedefi çerçevesinde örgütleyen bir yaklaşım olarak görülmektedir. Program hedefi ordunun yetenek ihtiyacı ile sanayiden beklenen yetkinlik düzeyi esas alınarak oluşturulmalı; takvim ve bütçe kısıtları çerçevesinde nihayetlenmelidir.

### Program Yönetimi



Ordu ihtiyaçlarının yetenek tabanlı olarak planlanması ve sanayinin sahip olduğu yetkinlik açığı göz önüne alınarak, tedarik ve teknoloji geliştirme ihtiyaçlarının projelendirilmesi yapılabilecektir. Teknik anlamda projelendirmenin paralelinde finansman, altyapı, insan kaynakları, lojistik ve uluslararası işbirliği geliştirme boyutları da dahil edilerek bir programın ana çatısı oluşturulmuş olacaktır.



STAMP Stabilize Silah Sistemi

### Proje

**Program Yönetimine Geçiş:** Müsteşarlığımızca karşılanan savunma ihtiyaçlarının Sektörel Strateji Dokümanı'ndan hareketle oluşturulacak program çatıları altında "bütünsel ve uzun vadeli" bir yaklaşımla ele alınacağı; beklenen faydaya yönelik olarak projeler arasındaki ilişkilerin tanımlanacağı ve programın bütünsel hedeflerinin (sanayileşme, ihracat, bakım-idame, teknoloji tabanı, rekabetçilik, İK altyapısı vb.) dikkate alınacağı bir kurguyu içerecek süreçlerin ve organizasyonun geliştirilmesi adına "Program Yönetimine Geçiş Çalışması" yürütülecektir.

### Faaliyetler

Müsteşarlığımız bünyesinde yürütülecek pilot programlar tanımlanacak ve bunlar için Program Planları oluşturulacaktır.

Projeler kritiklik, büyüklük gibi kriterler çerçevesinde tasnif edilecektir. Proje modelleri analiz çalışması yapılacak; yenilikçi proje/ihale modelleri üzerinde çalışılacak ve uygun görülecek modeller uygulamaya konulacaktır.

Tedarik sürecinin ömür devri (ihtiyaç tanımlamadan, işletme-idame lojistiği dahil) yönetiminin projelerden alınan dersler ışığında iyileştirilmesi amacıyla, ilgili tarafların katılımı ile ortak çalışma yapılacak ve iyileştirmeye esas tespit ve öneriler hazırlanacaktır.

Dışarıdan değerlendirmeleri almak üzere, yılda bir kez Paydaş Memnuniyeti Anketi uygulanacaktır.

### Prensipier

Program yönetimi yaklaşımının olgunlaştırılmasına yönelik proje ve faaliyetler yürütülürken aşağıdaki prensipler esas alınacaktır:

- Proje Beratı ve Proje Yönetim Planlarının, proje başlatma SSİK Kararı öncesinde oluşturulması esastır.
- Proje Yönetim Planları kurumsal hedefleri yansıtacak şekilde ve Program Planları esas alınarak oluşturulacaktır.



LCT Tank Çıkarma Gemisi

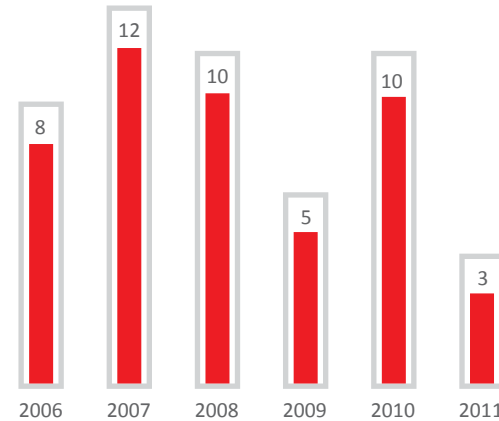
**Hedef 3.2: Geleceğin savunma ve güvenlik ihtiyaçlarının yönetilmesine SSM ve sanayinin katkısını artırmak.**

**Performans Hedefi:** İhtiyaç belirleme faaliyetlerine kaynak teşkil edebilecek en az 6 adet Teknoloji İzleme Raporu hazırlanacak ve kullanıcı ile paylaşılacaktır.

Tedarik kurumlarının ve sanayinin “ihtiyaç tanımlama sürecine katkı sağlaması” beklentisi kapsamında ilk stratejik planlama döneminde yapılabirlik etütlerinin hazırlanması sürecine Müsteşarlığımız da dahil olmuştur. Bununla birlikte Planlama, Programlama ve Bütçeleme Sistemi (PPBS) sürecine dahil olma yoluyla ihtiyaç tanımlama sürecine katkı verme çabaları beklenen düzeyde sonuç doğurmamıştır. Önümüzdeki dönemde, Müsteşarlığın ve sektörün gerçekleştireceği çalışmalar ve raporlar ile ihtiyaç tanımlayıcılara rehberlik edebilecek çıktılar üretilmesinin daha sağlıklı bir yaklaşım olabileceği değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan, projelerin bütünsel ve uzun vadeli bakış açısıyla birbirleriyle ilişkilendirileceği ve büyük resmin parçaları olarak ele

#### Tamamlanan Yapılabirlik Etüdü Sayısı



alınacağı Program Yönetimi yaklaşımına geçişin, ihtiyaç tanımlama sürecine önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Yine Arama Konferansı'nda ulaşılan sonuçlardan birisi; hareket ihtiyaçlarının yetenek bazlı belirlenmesi, yetenek ihtiyaçlarının nasıl bir



TUZLA Sınıfı Yeni Tip Karakol Botu



Sahil Güvenlik Arama Kurtarma Gemisi

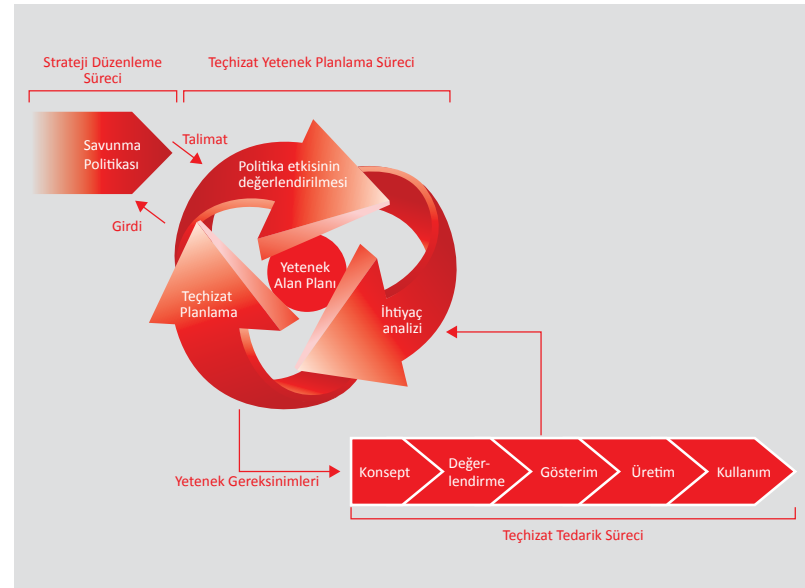
sistem ve teknik donanıyla karşılanabileceğine ilişkin çalışmaların ise sanayinin ve uzmanların katılacağı süreçlerle olgunlaştırılmasına yönelik beklenti olmuştur. Aynı şekilde, savunma ve güvenlik sistemlerinin tek elden SSM aracılığıyla tedarik edilmesinin ve tedarik süreçlerinin bir olgunluk modeli ile şeffaflaştırılmasının önemine vurgu yapılmıştır. Aşağıda İngiltere'nin uyguladığı ihtiyaç yönetim süreci örnek olarak sunulmaktadır:

### Proje

**İhtiyaç Yönetimine Katkı Platformu:** TSK ihtiyaçlarının yönetilmesi sürecine SSM ve sanayinin katkısını artıracak bir platform oluşturulacaktır. Bu çerçevede MÜKNET'lerden de faydalanılarak ön yapılabirlik ve yapılabirlik etütleri, teknoloji izleme raporları vb. çalışmalar ile sürece katkı sağlanacaktır.

Geleceğin savaş ortamını analiz ve tahmin edecek çalışmalar ilgili program grubu ve kullanıcı ile koordineli olarak sanayi ile birlikte yürütülecektir. Bu çalışmalar neticesinde elde edilen bilgiler Program Planlarının hazırlanmasında da kullanılacaktır. Bu itibarla, her bir Proje Dairesi kendi alanında olmak üzere, ihtiyaç belirleme faaliyetlerine kaynak teşkil

### İngiltere İhtiyaç Yönetim Süreci



edebilecek düzeyde en az bir Teknoloji İzleme Raporu hazırlayacak ve kullanıcı ile sonuçlarını paylaşacaktır.

### Faaliyetler

Savunma ve güvenlik sektörüne ilişkin konuların ağırlıklı olarak ele alınacağı; araştırmalar yürütecek, fikir üretecek bağımsız bir “Savunma ve Güvenlik Düşünce Platformu” oluşturulması üzerine çalışılacaktır.

İhtiyaç tanımlama ve alınan dersler sistemine ilişkin olarak Müsteşarlardan beklentilerin görüşüleceği bir çalışma grubu oluşturulacak; bu itibarla kullanıcı ile toplantılar düzenlenecektir.

Yapılabilirlik etütleri “takvim” ve “maliyet” öngörülerini boyutuyla takip edilecek; gerçekleştirme durumları raporlanacaktır.

### Prensipier

İhtiyaç tanımlarına Müsteşarlığımızın ve sanayinin katkısını artırmaya yönelik proje ve faaliyetler yürütülürken aşağıdaki prensipler esas alınacaktır:

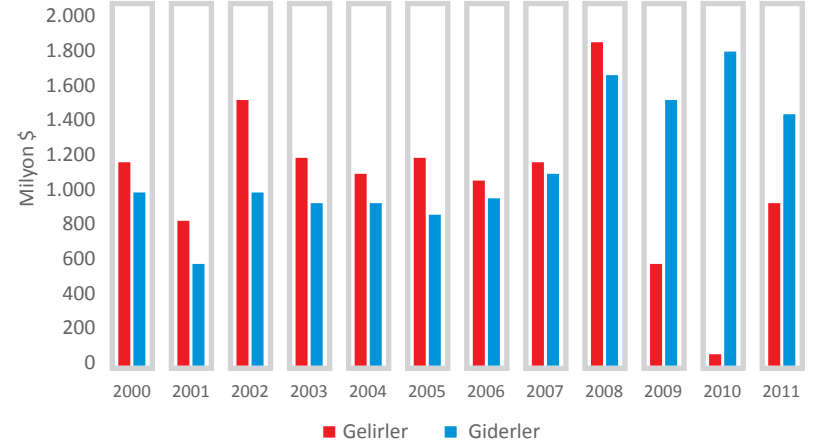
- Savunma sistem ihtiyaçlarının tüm paydaşların katılımıyla yönetilmesi; kullanıcı ihtiyaçları ile sanayi yeteneklerinin eşleştirilmesi ve tedarik çevriminin etkinliği açısından kritik önemde görülmektedir.

**Hedef 3.3: Savunma Sanayii Destekleme Fonu’nu savunma sanayii stratejilerinin sürekli finansmanını sağlayabilecek şekilde planlamak.**

**Performans Hedefi:** SSDF’nin Yeniden Yapılandırılması Projesi 2014 yılı sonuna kadar uygulamaya geçirilecektir.

Savunma Sanayii Destekleme Fonu gelir-gider durumu incelendiğinde önemli bir kaynağın hesaplarda biriktiği görülmektedir. Birikmiş kaynakların önemli bir bölümünü Milli Savunma Bakanlığı Bütçesinden

### Savunma Sanayii Destekleme Fonu Gelir - Gider Durumu



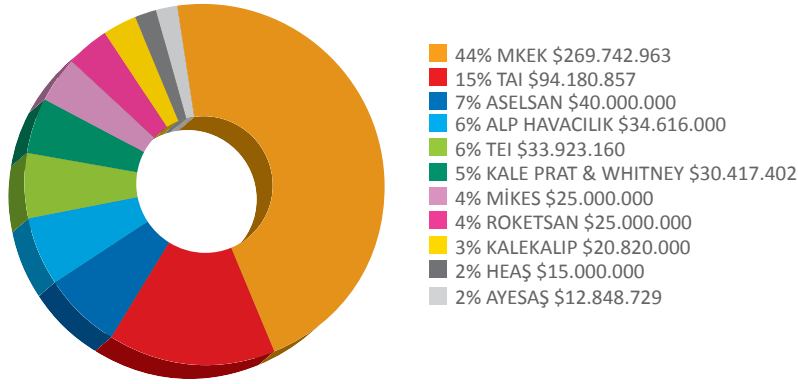
aktarılan kaynaklar oluşturmaktadır. Diğer taraftan, Hazine Müsteşarlığınca aktarılmayı bekleyen tahakkuk etmiş alacaklar da söz konusudur. Bu durum, tahakkuk etmiş alacakların tahsil edilememesi; bazı gelir kalemlerindeki Fon paylarının sıfırlanması; sıfırlanan veya ortadan kaldırılan fon paylarının yerine Bakanlık Bütçesinden yapılacak aktarmaların gerçekleşmemesi gibi olumsuzluklara neden olmaktadır.

Söz konusu sıkıntılar sebebiyle, SSDF gelirlerinin nakit akışı 2010 yılında 138 milyon dolara kadar gerilemiştir. Buna karşılık Fondan çıkışlar yıllık bazda 1,8 milyar dolar düzeyine ulaşmıştır.

Diğer taraftan, JSF, yeni tip denizaltı gibi kredili projelerin ödemelerinin yakın zamanda başlayacağı göz önüne alındığında, geri ödemeleri Hazine Müsteşarlığı tarafından yapılan yabancı kredilerin önemli oranda artması gündeme gelebilecektir.

Fona ilişkin diğer bir önemli konu ise; Savunma Sanayii Destekleme Fonu’nun projelere tahsis edilme süreci tamamlandıktan sonraki aşamalarda, herhangi bir bütçe talebinde bulunulmasının teknik olarak

### Finansman Desteği Kredileri



strateji-kaynak ilişkisini kurmayı zorlaştıran bir yöntem olarak görülmüştür. SSDF'nin stratejileri finanse edecek şekilde en başından planlanabileceği bir mekanizmanın sistemi etkinleştireceği değerlendirilmektedir. SSDF'nin 3 ve 10 yıllık olarak ilgili kurumlar ile koordinasyon içerisinde planlaması ve SSİK onayı ile hayata geçirilebileceği bir sistematik oluşturulmasına ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir.

Halen Savunma Sanayii Destekleme Fonundan çeşitli maksatlarla sektöre kredi kullanılmaktadır. Buna ilişkin grafik yukarıda verilmektedir. Fonun, savunma sanayi stratejilerinin hayata geçirilebilmesi için de önemli bir finansman kaynağı olduğu değerlendirilmektedir.

### Proje

**SSDF'nin Yeniden Yapılandırılması:** Yeniden Yapılandırma Projesi kapsamında Fon gelirlerinin artırılmasına yönelik tedbir ve öneriler geliştirilecektir. Fon giderlerine yönelik olarak OYTEP kaynak planlamasına ilaveten Müsteşarlık bünyesinde bütçeleme sürecine geçilmesi öngörülmektedir.

### Faaliyetler

Türk savunma sanayiinin sistem ve alt sistem seviyelerinde ürün portföyünün geliştirilmesi ve buna yönelik altyapılarının geliştirilmesi (test, kalifikasyon, kalite sistemleri vb) için, Ürün Geliştirme Kredisi (ÜGK) mekanizması kurulacaktır. Bu amaçla firmalara kredi sağlanacak; SSDF'de buna yönelik planlama ve düzenleme yapılacaktır.

İhracat Kredi/Teşvik Mekanizması geliştirilecektir; bu kapsamda bir ihracat projesi için pilot uygulama SSİK'e teklif edilecek ve alınacak karar doğrultusunda uygulama başlatılacaktır.

### Prensipeler

Savunma Sanayii Destekleme Fonu'nun savunma sanayii stratejilerinin finansmanına yönelik kullanılmasında aşağıdaki prensipler esas alınır:

- TSK'nın gelecekteki savunma sistem ihtiyaçlarına hizmet edecek alanlarda Ar-Ge için, SSDF'den (proje kaynağından bağımsız olarak) düzenli ve istikrarlı kaynak ayrılacaktır.
- Yurtiçi geliştirme projeleri için dış kredi kullanımından kaçınılacaktır. Maliyet etkinlik açısından yalnızca, yurtdışı hazır alım projelerinde kredi kullanımı değerlendirilebilecektir.
- SSDF'nin öncelikle yurtiçi geliştirme ve ortak üretim projelerinin finansmanı için planlanması; yurtdışı hazır alım projelerinde, kullanıcı bütçesinden aktarılan kaynak veya kredi kullanılması esastır.
- SK/O faaliyetlerinin yürütülmesinde talebe cevap veren "reaktif" yaklaşımdan, talep eden "proaktif" yaklaşıma geçilecektir. SK/O yükümlülükleri ihracat ve teknoloji kazanımı stratejileri çerçevesinde etkin olarak kullanılacaktır.





---

Doğanın değişen koşullarına anında uyum sağlayabilen  
varlıklar yaşam alanlarının en g¼cl¼leridir.

---

---

# Stratejik Amaç 4

## Değer Yaratan ve Değer Gören Çalışanlara Sahip Güçlü Bir Kurum Olmak...

### Hedef 4.1: Kurumsal birikim ve yetkinlikleri geliştirmek.

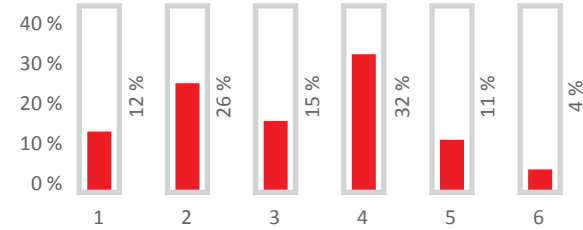
**Performans Hedefi:** Program Yönetimi Bilgi Sistemi 2016 yılına kadar yürürlüğe alınacaktır.

Müşteriliğin son dönemdeki hızlı iş yükü artışı ile bu artışın yansımaları paydaş değerlendirmelerinde de ifade bulmuştur. Mülakatlarda Müşteriliğin gelişmeye açık yönlerinin başında, personel sayısının eksikliği ve teknik uzmanlık alanlarındaki yetersizlikleri gelmektedir. Çalışanların görev alanına giren konularda uzmanlığının ve yetkinliğinin gelişebilmesi için iş yükünün makul seviyelerde tutulması gerekmektedir.

Bu itibarla iki boyutta iyileştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır:

- Müşteriliğin üstlendiği sorumluluklarla müteneşip bir işgücü oluşturulması için personel/kadro takviyesinin yapılması,
- Süreçleri hızlandıracak ve süreç kalitesini teminat altına alacak otomasyon ve karar destek (bilgi) sistemlerin hayata geçirilmesi.

Bunlara ilaveten iç tarama anketi sonuçlarına göre; Müşteriliğimiz çalışanlarının ancak %25'i sektördeki gelişmeleri takip ettiğini belirtmekte;



Kurumumuzun strateji belgelerinde (stratejik plan, sektörel stratejiler, ihracat stratejisi, vb.) biriminize düşen görev, faaliyet ve hedefleri takip ediyor musunuz?

- Hiç haberim olmuyor; dolayısıyla takip edemiyorum
- Böyle bir talep olmadığı için takip etme gereği duymuyorum
- Kararsızım
- Kurumsal stratejileri takip ederim
- İşlerimi yürütürken kesinlikle kurumsal strateji belgelerinin getirdiği sorumluluklara dikkat ederim
- Fikrim yok / Cevaplamam için uygun bir soru değil

fırsat bulursa ya da birileri anlattırsa takip ettiğini beyan eden ve potansiyel olarak harekete geçirilebilecek olan %37'lik bir kesim bulunduğu görülmektedir. Kurumda çalışanların %43'ünün kurumsal stratejileri takip ettiği gözlemlenmiştir. Bununla beraber, kurumun ancak %24'ü kurumsal stratejilerin işlerin yürütülmesinde esas alındığını ve hayata



KAAAN Sınıfı Sahil Güvenlik Botu

geçirilebildiğini düşünmektedir. İçselleştirme sorunlarına işaret eden bu verinin, yeni dönemde çok daha yukarılara çekilmesi hedeflenmektedir.

Diğer taraftan, Kurum genelinde kendini yetkin bulanlar çoğunluğu teşkil etmekle birlikte, kapasitesini işe yansıtamadığını belirten %18'lik bir kesim bulunmaktadır. Kendini yetkin bulma oranı arttıkça, kapasitesini işe yansıtma oranı da artmaktadır.

### Projeler

**PYBS:** E-dönüşüm çalışmaları kapsamında Müsteşarlık süreçlerini elektronik ortama aktaracak "Program Yönetimi Bilgi Sistemi" Projesi gerçekleştirilecektir.

PYBS, Müsteşarlığımızın kurumsal verimlilik ve etkililiğinin artırılmasını destekleyecek; ihtiyaç sahibi kurumlar ve sanayi ile veri paylaşımını ve iletişim verimliliğini arttıracak bir yönetim bilgi ve raporlama sistemi oluşturulmasını amaçlamaktadır. Program/Proje yönetimine ilişkin iş akışının ve destekleyici modüllerin elektronik ortamda entegre edilmesi ile süreçlerin standardizasyonu temin edilecek; süreç kalitesi teminat altına alınacaktır. PYBS, bir taraftan süreç adımlarının atlanmasına engel olurken, diğer taraftan analizler için ihtiyaç duyulan verileri otomatik olarak sistemden toplayacak ve gerçek zamanlı raporlamaya imkân verecektir.

Ayrıca, bu çalışma çerçevesinde Müsteşarlığımıza özgü program yönetimi yaklaşımının oluşturulmasına ve lojistik faaliyetlerin yürütülmesine ilişkin uygun yapılanmanın kurulmasına yönelik profesyonel danışmanlık alınması da öngörülmektedir.

**CMM Sertifikasyonu:** "Kurumsal uygulamaların yazılı hale getirilmesi; yazılanın uygulamaya aktarılması" yaklaşımından hareketle, Müsteşarlığımızın CMMI Acquisition Level 3 seviyesinde sertifikalandırılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilecektir.

### Faaliyetler

Savunma sanayii özelinde mevzuat geliştirme ihtiyaçları üzerine çalışma yapılacaktır. Kurumsal mevzuat bir bütün olarak kitapçık haline getirilecek ve ilgililerle paylaşılacaktır.

Projeler kapsamında gerçekleşen sözleşme değişiklikleri analiz edilecek; yıllık bazda raporlanacaktır. Öğrenilmiş derslerin paylaşımına yönelik bir sistematik oluşturulacaktır.

Lojistik uygulamalar konusunda uzmanlık birikimi sağlayacak çalışmalar gerçekleştirilecektir.

## Prensipier

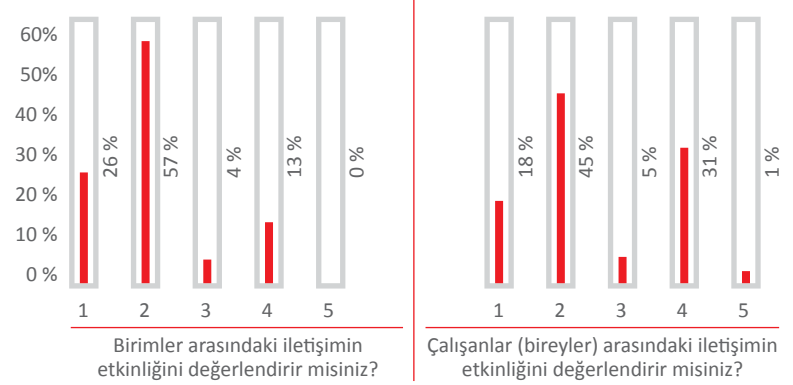
Müsteşarlığımızda her türlü faaliyetin yürütülmesinde ve yönetsel uygulamalarda kurumsal birikim ve yetkinliklerin geliştirilmesi esas alınır ve aşağıdaki prensiplere uygun hareket edilir:

- Müsteşarlığımızda Stratejik Yönetim Mimarisinin çatısını oluşturan uygulamalara özen gösterilir. Bu çerçevede Müsteşar, haftada bir Müsteşar Yardımcıları ve Hukuk Müşaviri ile (Üst Yönetim Toplantısı); ayda bir Müsteşar Yardımcıları, Hukuk Müşaviri, İç Denetçi ve Daire Başkanları ile (Başkanlar Toplantısı) gündemli olarak toplanır ve alınan kararlarla ilişkin toplantı sonuç raporu hazırlanır. 3 ayda bir Stratejik Planın (Yıllık Uygulama Stratejisi) gözden geçirildiği Çeyrek Gerçekleşmeleri Değerlendirme Toplantısı yapılır. Bu ve Başkanlar Toplantısı'nın sekretaryası Stratejik Planlama Şubesi tarafından yürütülür. Her yılsonunda kurumsal performansın değerlendirildiği ve özeleştirinin yapıldığı, tüm personelin katıldığı Yıl Sonu Değerlendirme Toplantısı gerçekleştirilir.
- Müsteşarlığımızın her türlü strateji belgelerinin hazırlanması veya güncellenmesinde Stratejik Plan temel alınır.
- Çalışanların üretkenliğini artıracak kariyer uygulamaları hedeflenir; personelin rotasyonunda devamlılığın ve kurumsal hafızanın sağlanması gözetilir.

**Hedef 4.2: Müsteşarlığın kurum kimliğini ve iletişim becerilerini geliştirmek.**

**Performans Hedefi:** Her yıl 5 iletişim projesi/faaliyeti gerçekleştirilecektir.

Önceki bölümlerde de değinildiği üzere Müsteşarlığımızın algı ve itibarındaki yükselişin paralelinde, sektörün yapısal sorunlarına çözüm üretilmesine yönelik olarak, kullanıcı ve sanayi kanadında SSM'den beklentiler artmıştır. Beklentilere cevap verilebilmesi aynı zamanda güçlü bir kurumsal iletişim yetkinliği gerektirmektedir.



**Birimler arasındaki iletişimin etkinliğini değerlendirir misiniz?**

**Çalışanlar (bireyler) arasındaki iletişimin etkinliğini değerlendirir misiniz?**

1. Etkin bir iletişim ortamından kesinlikle söz edilemez.
2. Yeterli koordinasyon ve işbirliği bulunmamaktadır.
3. Kararsızım / Fikrim yok.
4. Gerektiği ölçüde koordinasyon ve işbirliği ortamı bulunmaktadır.
5. Mükemmel bir iletişim, koordinasyon ve işbirliği bulunmaktadır.

İç tarama anketinde tespit edildiği üzere; personelin %63'ü çalışanlar arasında, %83'ü ise birimler arasında yeterli iletişim ortamının sağlanmadığını düşünmektedir. "Birimler arası iletişim" ile "bireyler arasında iletişim" sorularının çaprazlama analizinde pozitif yönlü bir ilişki olduğu da tespit edilmiştir.

Bununla birlikte paydaşların SSM'den temel beklentilerinin başında kullanıcı ile sanayi arasında iletişim köprüsü rolünü üstlenmesidir. Söz konusu tespitler ışığında hem kurum içerisinde hem de dış paydaşlarla planlı bir kurumsal iletişim süreci sergilenmesi önem taşımaktadır.

## Projeler

**Kurumsal İletişim Uzmanlığı:** Müsteşarlıkta yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında Kurumsal İletişim Birimi'nin kurulması öngörülmektedir. Kurulacak organizasyon, kamuoyu ve paydaşlarla düzenli bilgi paylaşımını koordine edecek ve kurumsal mesajların

profesyonel yaklaşımla iletilmesi sağlanacaktır. Bu çerçevede Kurumsal Kimlik Çalışması uygulamaya aktarılacak ve Kurumsal İletişim Planı oluşturulacaktır.

**Sosyal Sorumluluk:** Her yıl en az bir sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirilecektir. Projelerin seçiminde kurumsal iletişim hedefleri dikkate alınacaktır.

**Medya Arşivi:** Müsteşarlık medya (fotoğraf, video, belgesel vb.) arşivi oluşturulacaktır. Bu itibarla firmalardan talep edilecek veriler standart sözleşme metninde düzenlenecek ve elde edilecek materyal Kurumsal İletişim Birimi bünyesinde arşivlenecektir. Seçilecek (yeni başlayan) bir yurtiçi geliştirme projesi için belgesel hazırlanacaktır.

**Tarihçe Çalışması:** Türk savunma sanayiinin geçmişini ve gelişimini kitaplaştırmak üzere, akademisyenler, askeri personel, sektör temsilcilerinin yer alacağı bir komisyon oluşturulacaktır.

### Faaliyetler

Savunma projeleri ve sanayiine ilişkin karar alıcı ve yönlendirici konumundaki makamların/temsilcilerin stratejik düzeyde değerlendirmeler yapmak üzere yılda bir kez bir araya geleceği Vizyon Paylaşım Platformu (VPP) oluşturulmuştur. Bu çerçevede, savunma sanayiinin geleceği ve sorunlarına ilişkin olarak MSB-SSM-SASAD-TSKGV; projeler ve ürünlerin ömür döngüsü, tedarik süreci ve savunma sanayii konularında üst düzey değerlendirmelerde bulunmak üzere TSK-MSB-SSM temsilcilerinin bir araya geleceği toplantılar organize edilecektir.

Yılda bir kez olmak üzere Kamuoyu Aydınlatma Platformu toplanarak kamuoyuna bilgi verilecektir.

### Prensipler

Müsteşarlığımızca her türlü faaliyetin yürütülmesinde;

- Konuyla ilgisi olan tüm birimlerin/paydaşların görüş ve değerlendirmelerine mutlaka yer verilecek; gerekli görülen hallerde ortak çalışma grupları oluşturulacaktır.

### Hedef 4.3: Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik İnsan Kaynakları Politikaları geliştirmek ve bunları kurumsallaştırmak.

**Performans Hedefi:** Çalışan bağlılığını artırmak amacıyla stratejik insan kaynakları yaklaşımları aşamalar (projeler) halinde 2016 yılına kadar uygulamaya alınacaktır.

GZFT analizinde, Müsteşarlığın zayıf yönleri araştırılırken en fazla tekrarlanan değerlendirmeler özlük haklarındaki yetersizlikler ile personelin motivasyonuna ilişkin konular olmuştur. Çalışanların %19'u işini severek yapmadığını belirtmektedir. Personelin önemli bir bölümü Müsteşarlıkta kendisine bir gelecek görmediğini beyan etmektedir. Yine %19'luk bir oran halen iş arayışı içerisinde olduğunu belirtmiştir. Bu üç konuda verilen cevaplar arasında yapılan çaprazlamalarda, pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani iş arayışı içinde olanlar, çoğunlukla işini sevmeyen ve kendine kurumda gelecek görmeyenlerden oluşmaktadır. İşten ayrılma eğilimi, işe yeni başlayan çalışanlarda ve sözleşmeli personelde daha yüksek tespit edilmiştir. Son dönemde personel devir hızını gösteren veriler aşağıda tabloleştirilmiştir:

		İşe Başlayanların Sayısı	Ayrılanların Sayısı	Devir Oranı (%)
2007 Girişli	Uzman Yardımcısı	16	5	31%
	Sözleşmeli Personel	11	1	9%
2008 Girişli	Uzman Yardımcısı	31	7	23%
	Sözleşmeli Personel	32	4	13%
2009 Girişli	Uzman Yardımcısı	28	7	25%
	Sözleşmeli Personel	17	1	6%
2010 Girişli	Uzman Yardımcısı	3	1	33%
	Sözleşmeli Personel	-	-	-

Uzman yardımcılarında %30'lar civarında gerçekleşen ayrılmalar, eşlenik kurumlara nazaran Müsteşarlığımızın görece daha düşük özlük hakları sunması nedeniyle yaşanmaktadır.

Müsteşarlığımızın, kaldırılabileceğinin üzerinde bir iş yükü altında faaliyetlerini yürütmekte olmasına karşın; halen kapasitesini yeterince kullanamayan atıl durumda bir potansiyele de sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, çalışanların %62'si verimli çalışmak için kendilerine kısıtlı imkânlar sunulduğunu düşünmektedir.

# Türk savunma sanayiinin sergilediği performans ve son dönemde ortaya çıkmaya başlayan özgün ürünler ulaşılan teknolojik seviyenin ipuçlarını vermektedir.

Çalışan memnuniyetinin artırılması ve personel bağlılığının sağlanabilmesi adına “Stratejik İnsan Kaynakları” çalışmasının tamamlanmasının ve kurumsal bir duruşla uygulamaya aktarılmasının büyük önem taşıdığı değerlendirilmektedir.

## Projeler

**Yetkinlik Modeli Oluşturulması:** SSM insan kaynakları yapılanmasının; “performans değerlendirme, kariyer yönetimi, işe alma ve yerleştirme, eğitim ve gelişim başta olmak üzere tüm fonksiyonlarının” temelini oluşturmak üzere kurumsal yetkinlik modeli oluşturulacaktır.

**Performans Yönetim Sistemi:** Çalışanların kurumsal stratejilerin gerçekleştirilmesi sürecindeki katkıları ile çalışan yetkinliklerinin değerlendirilmesi amacıyla kurumsal performans yönetim sistemi kurularak, uygulamaya geçirilecek ve bu sisteme uygun bir takdir ve ödüllendirme sistemi oluşturulacaktır.

**Yetkinlik Bazlı İşe Alım Sistemi:** SSM’nin insan kaynakları yapılanmasının temeli olan yetkinlik bazlı işe alım sistemi kurulacaktır.

**Kurumsal Eğitim-Öğrenim Sistemi:** Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimini sağlamak ve kurumsal stratejiler doğrultusunda bir öğrenim yaklaşımı belirlenmesi amacıyla, kurumsal eğitim-öğrenme planlaması yapılarak, bir sistem oluşturulacaktır. Bu kapsamda;

- Yıllık eğitim-öğrenim program tasarımı, uygulaması ve değerlendirmesi yapılacak,

- Elektronik eğitim sürecine ilişkin çalışma yapılacak,
- Performans değerlendirme sonuçlarına göre gelişim alanları belirlenecek,
- Çalışanlara yönelik anketler, testler ve mülakatlar ile eğitim ihtiyaçları kişisel değerlendirmeler ile tespit edilecektir.

**Kariyer Yönetimi:** Yetenekli iş gücünü çekebilme, geliştirebilme ve elde tutabilmek için yetenek ve yedekleme yönetimi yaklaşımını hayata geçirmek üzere süreç tasarımı yapılacak, bu çerçevede; yetenek yönetimi vizyonu belirlenecek ve yetenek yönetimi uygulama yol haritası geliştirilecektir.

**Kurum Kültürü Çalışması:** Çalışan memnuniyeti ve üretkenliğini artırmaya yönelik çıktıların türetileceği bir kurum kültürü çalışması başlatılacaktır.

## Faaliyetler

İnsan kaynakları politikaları yazılı hale getirilecektir.

İK Portalı içeriği geliştirilerek, personel ilişkin uygulama, düzenleme ve gelişmelerin şeffaflık ilkesi çerçevesinde personele duyurulması sağlanacak ve muhtemel etki ve sonuçları hakkında gerekli hallerde bilgi paylaşımı yapılacaktır.

**Müsteşarlığımızda fırsat eşitliği esas alınmakta olup, performans değerlendirmesi ve ödüllendirme yapılırken kurumsal stratejiler kapsamında yaratılan değer dikkate alınır.**

---

Yılda bir kez çalışan memnuniyeti anketi yapılacak; sonuçlarına bağlı olarak iyileştirici tedbirler geliştirilecektir. Personelin kurumdan ayrılma nedenleri araştırılacak ve personel devir oranının makul seviyede tutulması hedeflenecektir.

Savunma sanayii çalışanlarının teknik ve idari eğitim ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla “Savunma Sanayii Sertifika Programı” hayata geçirilecektir.

Sektör firmaları ile İK konusunda işbirliği sağlanması, insan kaynaklarına yönelik sektör gündeminin belirlenmesi amacıyla SASAD İK Kurulu kurulmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.

Destek hizmetleri, çalışan memnuniyetini artıracak şekilde iyileştirilecek ve yeni uygulamalar hayata geçirilecektir.

### **Prensipeler**

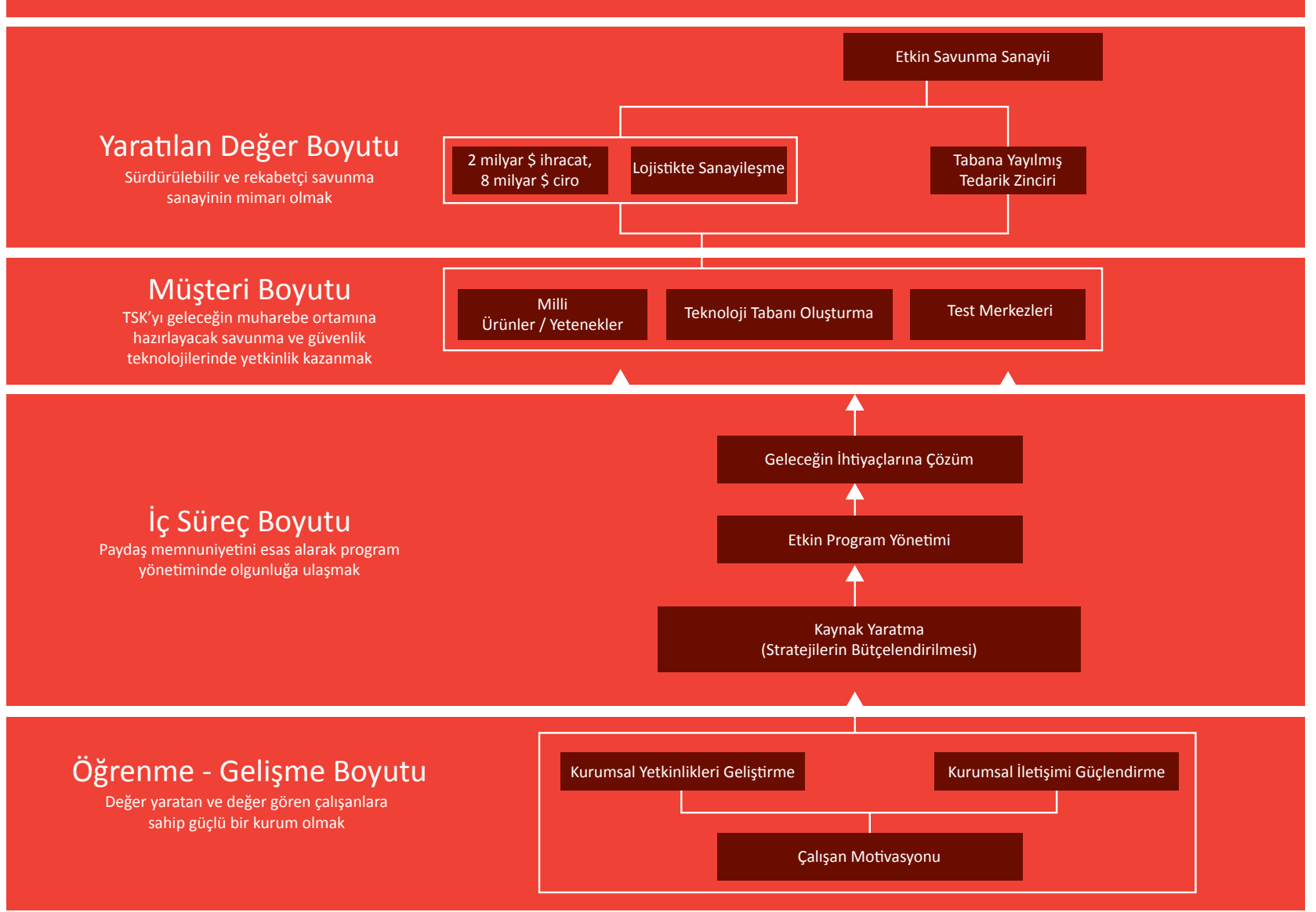
Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik faaliyetlerin yürütülmesinde ve yönetsel uygulamalarda aşağıdaki prensipler esas alınır:

- Müsteşarlığımızda fırsat eşitliği esas alınmakta olup, performans değerlendirmesi ve ödüllendirme yapılırken kurumsal stratejiler kapsamında yaratılan değer dikkate alınır.



HÜRKUŞ Eğitim Uçağı

# Savunma ve Güvenlik Teknolojilerinde Türkiye'yi Üstün Kılmak





Proje	İlgili Hedef	İşin Kapsamı	2012	2013	2014	2015	2016	Kaynak
Sektör Analizi ve Yapılandırılması	1.1.	Danışmanlık, analiz raporu		■	■			Özel Bütçe
Perspektif Planı	1.1.	Çalışma grubu			■	■		Özel Bütçe
Yetenek Envanteri ve Potansiyel Yerli Altyüklenici Listesi	1.2.	Çalışma grubu, araştırma, portal oluşturma	■	■				Özel Bütçe
Lojistik Yol Haritası	1.3.	Çalışma grubu	■	■				Özel Bütçe
Pilot Lojistik Projesi-1	1.3.	Seçilecek proje kapsamında lojistik hizmeti	■	■	■	■	■	SSDF
Pilot Lojistik Projesi-2	1.3.	Seçilecek proje kapsamında lojistik hizmeti			■	■	■	SSDF
Pilot Lojistik Projesi-3	1.3.	Seçilecek proje kapsamında lojistik hizmeti				■	■	SSDF
Savunma Sanayii İrtibat Ofisleri	1.4.	Beş bölgede irtibat ofisi kurulması	■	■				SSDF
İhracat Destekleme Mekanizması	1.4.	Çalışma grubu	■	■				Özel Bütçe
Milli Tank	2.1.	1 adet ALTAY prototipi üretilecektir.				■		SSDF
Muharip Gemi	2.1.	MİLGEM seri üretimi kapsamında ilk gemi DKK envanterine alınacaktır. Özgün Denizaltı için fizibilite çalışması gerçekleştirilecektir.			■	■	■	SSDF
Helikopter	2.1.	Genel Maksat helikopterleri envantere alınacaktır. ATAK helikopterleri envantere alınacaktır. Özgün Hafif Genel Maksat Helikopteri tasarımı tamamlanacaktır.		■			■	SSDF
Uçak	2.1.	Hürkuş geliştirilmesi tamamlanacaktır. Jet eğitim uçağı ve Muharip Uçak konsept tasarımı tamamlanacaktır.			■	■		SSDF
İnsansız Hava Aracı	2.1.	Taktik İHA seri üretimine geçilecektir. ANKA seri üretimine geçilecektir.			■	■		SSDF
Güdümlü Füze	2.1.	UMTAS tanksavarlar envantere alınacaktır. OMTAS tanksavarlar envantere alınacak; CİRİT füzesi envantere alınarak ATAK helikopterlerine entegre edilecektir. Alçak ve Orta İrtifa Hava Savunma Füze Sistemleri tasarımı gerçekleştirilecektir.	■	■				SSDF
Uydu	2.1.	Radar Gözlem Uyudusu geliştirilecek ve fırlatmaya hazır hale getirilecektir.					■	SSDF
Radar	2.1.	Faz Dizinli bir radar geliştirilecektir.		■	■		■	SSDF
Dizel Güç Grubu	2.1.	Yüksek güç ihtiyacı olan kara platformları için Milli Güç Grubu (Motor ve transmisyon) geliştirilecek; Kritik Tasarım (CDR) aşaması tamamlanacaktır.					■	SSDF
Jet Motor	2.1.	Turbojet Motor geliştirilecektir.					■	SSDF
Teknoloji Kazanım Yol Haritası	2.2.	Çalışma grubu	■					Özel Bütçe
Kara Araçları Test Merkezi	2.3.	Otomotiv ve mayın test merkezi			■	■	■	SSDF
Yüksek Hızlı Rüzgar Tüneli	2.3.	Ses üstü rüzgar tüneli			■	■		SSDF
Hava Araçları Uçuş Test Alanı	2.3.	Uçuş test alanı kapsamında havaalanı altyapısı, telemetri sistemi vb. altyapıları kurulacaktır.				■	■	SSDF
Füze Sistemleri Test Alanı	2.3.	Hava savunma projeleri kapsamında (yüksek hızlı kamera, telemetre ve teodolit sistemi, hedef uçak altyapısı, atış alanı kontrol ve haberleşme sistemi vb. ekipmana sahip) bir test alanı		■	■			SSDF
Uydu Montaj, Entegrasyon ve Test Merkezi	2.3.	Tüm uydu projelerine hizmet edecek Uydu Montaj, Entegrasyon ve Test Merkezinin kurulumu 2013 tamamlanacaktır	■	■				SSDF
Program Yönetimine Geçiş	3.1.	Çalışma grubu, danışmanlık	■	■	■	■	■	Özel Bütçe
İhtiyaç Yönetimine Katkı Platformu	3.2.	Çalıştaylar, araştırma raporları		■	■	■	■	Özel Bütçe
SSDF'nin Yeniden Yapılandırılması	3.3.	Çalışma grubu	■	■	■			Özel Bütçe
PYBS	4.1.	Özgün yazılım tedariki, çalışma grubu, danışmanlık	■	■	■	■	■	SSDF
CMMI Sertifikasyonu	4.1.	Danışmanlık, çalışma grubu, sertifikasyon denetimi		■	■	■		Özel Bütçe
Kurumsal İletişim Uzmanlığı	4.2.	Çalışma grubu	■	■				Özel Bütçe
Sosyal Sorumluluk	4.2.	Bağışlar kapsamında faaliyetler	■	■	■	■	■	Özel Bütçe
Medya Arşivi	4.2.	Seçilecek bir yurtdışı geliştirme projesi için belgesel hazırlanacaktır.			■	■	■	Özel Bütçe
Tarihçe Çalışması	4.2.	Çalışma grubu, araştırma				■	■	Özel Bütçe
Yetkinlik Modeli Oluşturulması	4.3.	Kurumsal yetkinlik modeli oluşturmak üzere hizmet ve danışmanlık alımı	■					Özel Bütçe
Performans Yönetim Sistemi	4.3.	Çalışma grubu	■	■	■	■	■	Özel Bütçe
Yetkinlik Bazlı İşe Alım Sistemi	4.3.	Çalışma grubu		■				Özel Bütçe
Kurumsal Eğitim-Öğrenim Sistemi	4.3.	Çalışma grubu	■	■	■	■	■	Özel Bütçe
Kariyer Yönetimi	4.3.	Çalışma grubu eliyle yetenek yönetimi uygulama yol haritası geliştirilecektir.		■	■	■	■	Özel Bütçe
Kurum Kültürü Çalışması	4.3.	Hizmet alımı				■	■	Özel Bütçe



A-400 M Nakliye Uçağı

---

Mukavemette en üst düzey, takım ruhuyla, tek bir vücut gibi hareket edebilme becerisiyle donatılmış olmaadır.

---

---

# Stratejilere Zemin Oluşturan Bilgiler

## 2007-2011 Planlama Döneminin Değerlendirmesi

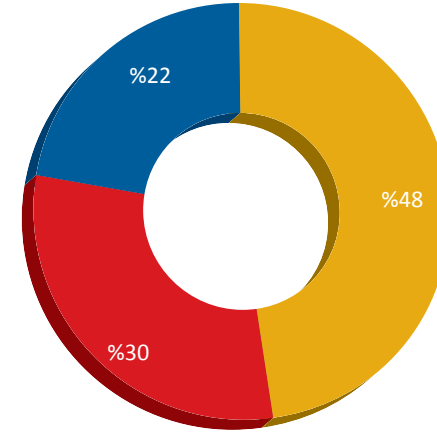
Kamu idarelerinde stratejik yönetim anlayışının hayata geçirilmesi, bu itibarla stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye yönelik çalışmalar 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde bir yükümlülük olarak gündeme gelmiştir. Devamında, Yüksek Planlama Kurulu Kararları uyarınca pilot kamu idareleri belirlenerek stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır. Müsteşarlığımız bu süreçte gönüllü olarak pilot kurumlar arasına girmiş ve 2007-2011 Stratejik Planı'nı hazırlamıştır.

Uygulama sonuçlarına bakıldığında, Müsteşarlığımızın bu süreçte az sonra detaylarına yer verilecek olan önemli kazanımlar sağladığı ve birikim elde ettiği değerlendirilmektedir. İkinci dönem için plan yapılırken ve planlama süreci yönetilirken bu deneyimlerden büyük ölçüde faydalanılmıştır.

Birinci planlama döneminde 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.” şeklinde tanımlanmıştır.

Diğer taraftan ifadenin slogan olarak kullanılan “Savunma sanayiine yön veren uzman tedarik kurumu olmak.” şeklindeki kısa versiyonu, vizyonun vurguladığı ana hedefi göstermektedir.

Paydaş Mülakatları



Sanayi TSK Diğer Paydaşlar

Uzman tedarik kurumu olma hedefi çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin ne derecede sonuç verdiğini görmenin en doğrudan yolu paydaşların değerlendirmelerine başvurmaktır. Bu itibarla, geçmiş beş yıldaki çalışmaların dışarıda nasıl bir algı yarattığının ölçülmesi ve



ÇALDIRAN Taktik İnsansız Hava Aracı

Müsteşarlığımızdan beklentilerin alınması amaçlarıyla paydaş analizi çalışmaları kapsamında 100 kişiyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş; Müsteşarlık performansını 6 bölümde ve 5'lik değerlendirme ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Kanunla tevdi edilen görevler altı başlık altında derlenmiş, bunun yanı sıra bir de genel olarak SSM'nin başarılı görülme durumu paydaş değerlendirmelerine sunulmuştur. Geçtiğimiz beş yıl içerisinde uzman tedarik kurumu olma vizyonu doğrultusunda yol alındığı; paydaş değerlendirmeleri çerçevesinde, bir önceki döneme göre Müsteşarlık uygulamalarının “Ne başarılı ne başarısız” algısından “Başarılı buluyorum” seviyesine çıktığı tespit edilmiştir.

### Tedarik Yönetimi

Stratejik amaçların birincisi “Kullanıcı ihtiyaçlarına ve endüstriyel hedeflere uygun olarak tedarik faaliyetlerini etkinleştirme” olarak belirlenmiş ve proje sürelerinin kısaltılmasına; farklı proje koşullarına uygun sözleşme modellerinin hayata geçirilmesine, kalite, test ve sertifikasyon faaliyetlerinin etkinleştirilmesine ve proje yönetiminde kurumsal stratejilerin uygulamaya aktarılmasına yönelik hedefler tanımlanmıştır.



KARAYEL Taktik İnsansız Hava Aracı

### Genel Başarı Değerlendirmesi



\*5'lik Değerlendirme Ölçeği Kullanılmıştır.



---

Savunma sanatının zirvesi, bulunduğumuz ortamla bir olup görünmez ve duyulmaz olma becerisiyle bir arada yürümektir.

---

---

Bu hedefler doğrultusunda aşağıda özetlenen çalışmalar gerçekleştirilmiştir:

- Müsteşarlığın iç düzenleyici dokümanları gözden geçirilmiş; güncellemelerin yanı sıra ihtiyaç duyulan alanlarda yeni çalışmalar gerçekleştirilerek “Yönetim Sistem Dokümanları” bütünsel yaklaşımla yeniden yapılandırılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan dokümanlar aşağıda listelenmiştir:

İç Düzenleyici Dokümanlar	
4734 3.b maddesi kapsamında İhale Usul ve Esasları	Proje Yönetim Yönergesi
Standart Sözleşme Yönergesi	Teklif Değerlendirme Yönergesi
Fon Yönetimi Yönergesi	SSİK Toplantı Yönergesi
Bilişim Güvenliği ve Yönetimi Yönergesi	Ürün ve Hizmet Kabul İşlemleri Yönergesi
Sanayi Katılımı ve Offset Yönergesi	Yapılabilirlik Etüdü Yönergesi
Proje Kodlama Yönergesi	Rehber Teklife Çağrı Dosyası
Savunma Sanayii Destek Kredisiz Yönergesi	Rehber Proje Yönetim Planı
SSM Ofisi Yönergesi	Rehber Fizibilite
Görev Tanımları	Rehber Bilgi İstek Dokümanı

- Yurt içi geliştirme projelerinde risklerin yükleniciler ile paylaşılması, maliyetlerin takip edilebilmesi, maliyet veri tabanı oluşturulabilmesi amaçları doğrultusunda, Maliyet Artı Yurt İçi Geliştirme Standart Sözleşmesi hazırlanmış ve pilot uygulamalara başlanmıştır.

- Müsteşarlığımızca yürütülen projelerde, firmaların Kalite ve Konfigürasyon Yönetim Sistemleri ve Sanayi Güvenliği uygulamalarının Müsteşarlığımız gereksinimleriyle uyumlu olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla “Firma İnceleme ve Değerlendirme” faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. Uçuşa Elverişlilik Sertifikasyon alt yapısının oluşturulması adına çalışmalar yürütülmüş; hali hazırda 6 projede sertifikasyon uygulamasına geçilmiştir.

- Proje sürelerinin takibine yönelik altyapı oluşturulmuş; Teklife Çağrı Dosyası (TÇD) yayımlama ve Sözleşme İmzalama sürelerinin kısaltılmasına yönelik olarak alınabilecek tedbirler için çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte Müsteşarlığın proje yükündeki hızlı artış, kullanıcı ihtiyaçlarında ortaya çıkan değişiklikler ve bu nedenle Proje Tanımlama Dokümanı revizyonuna gidilmesi gibi sebeplerle, süreleri kısaltma hedefinde istikrarlı bir başarı yakalanamamıştır.

- Müsteşarlık personelinin tamamı proje yönetimi eğitimi almış; tüm projelerde Proje Beratı ve Proje Yönetim Planı hazırlanmasına başlanmıştır. Yine projeler kapsamında “Yapılabilirlik Etütleri” hazırlanmaktadır.

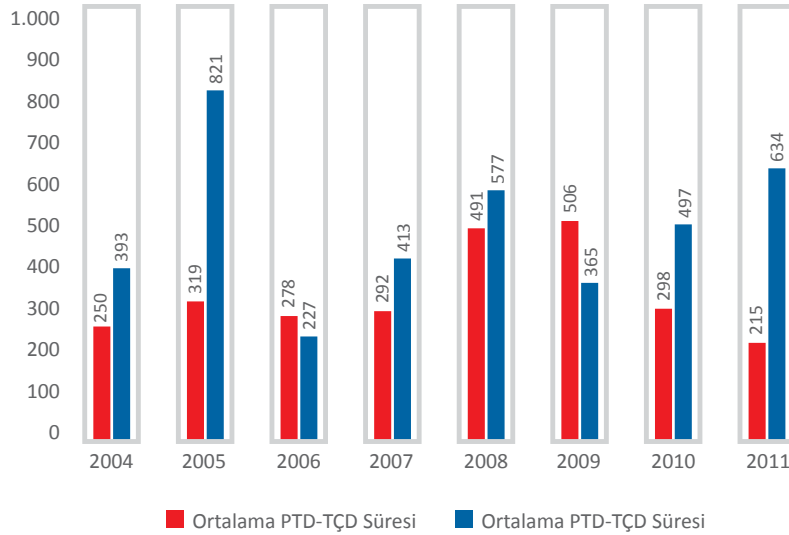
### Sanayi ve Teknoloji Yönetimi

Bir diğer stratejik amaç “Savunma sanayinin özgün yurt içi çözümler sunabilecek ve uluslararası alanda rekabet edebilecek şekilde yapılandırılması” olarak belirlenmiş ve dışa bağımlılığın azaltılması; sektör verimliliğinin artırılması, savunma yan sanayinin desteklenmesi, Ar-Ge faaliyetlerinin teşvik edilmesi yönünde hedefler tanımlanmıştır.



2009 yılından itibaren savunma sanayii firmalarının ekonomik ve mali analizleri yapılmaya başlanmıştır. Firmaların işgücü verimliliği, ihracat, yan sanayi kullanımı ve yenilikçi teknoloji üretme performansları değerlendirilmekte; analizler çerçevesinde sektörün gelişimi takip edilmektedir.

#### Proje Süreleri (Gün)



• Ülkemizin savunma ve güvenliğine yönelik sistem ihtiyaçlarının özgün tasarımlarla karşılanması hedefi istikametinde; savunma sanayii politikalarının, tedarik ve Ar-Ge yönetiminde bir bütünlük içinde uygulanmasını sağlamak üzere aşağıda yer alan strateji belgeleri hazırlanmış ve yazılı hale getirilerek kamuoyu ile paylaşılmıştır:

- Sektörel Strateji Dokümanı
- Yan Sanayi Bütünleştirme Esasları
- İhracat Stratejisi
- Teknoloji Yönetim Stratejisi

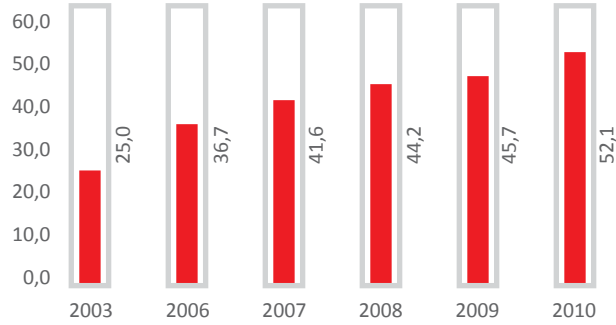
• Sektöre ilişkin karar vericilerin “ortak aklı” ve yön birliğini oluşturmak üzere bir araya gelebileceği platform ihtiyacına binaen Vizyon Paylaşım Platformu oluşturulmuştur. Bu çerçevede yılda bir kez olmak üzere, savunma sanayi temsilcileri ve Müsteşarlık üst yönetimi bir araya gelerek değerlendirmelerde bulunmaktadır.

• Proje modellerinde yurtiçi geliştirmeye ağırlık verilmesi sayesinde Türk Silahlı Kuvvetleri’nin savunma sistem (modernizasyon) ihtiyaçlarının yurt içinden karşılanma oranı % 52,1 seviyesine ulaşmış ve Stratejik Plan hedefi yakalanmıştır. Söz konusu performans hedefinde hızlı bir artış eğilimi kaydedilmesine rağmen, ilerleyen yıllarda ivme kaybı yaşanması normal karşılanmalıdır.

• Yurtiçi geliştirme projelerinin öne çıkmasının paralelinde ana yüklenicilere KOBİ ve yan sanayiye en az %20 oranında iş payı verme ve proje bedelinin %2’si oranında bir Ar-Ge faaliyeti gerçekleştirme zorunluluğu getirilmiş ve bu prensipler uygulamaya geçirilmiştir.

• 2009 yılından itibaren savunma sanayii firmalarının ekonomik ve mali analizleri yapılmaya başlanmıştır. Firmaların işgücü verimliliği, ihracat, yan sanayi kullanımı ve yenilikçi teknoloji üretme performansları değerlendirilmekte; analizler çerçevesinde sektörün gelişimi takip edilmektedir.

### TSK İhtiyaçlarının Yurtiçinden Karşılama Oranı (%)



- Aşağıda listesi verilen ve “MÜKNET” olarak adlandırılan mükemmeliyet ağları, kaynak yaratmadaki sıkıntılar nedeniyle istenen seviyede uygulamaya aktarılamamıştır. Yine aynı şekilde, sanayi ve teknoloji stratejilerinin hayata geçirilebilmesi için istikrarlı olarak kaynak tahsisine ihtiyaç duyulmaktadır.

Müknet Alanı	
OSİ	Otonom Sevk ve İdare
İM	İleri Malzemeler
UZY	Uzay
Eİ	Enerji ve İtki
ALG	Algılayıcılar
MS	Modelleme ve Simülasyon
EH	Elektronik Harp
TT	Tahrip Teknolojileri
MH	Muhabe
KKBT	Komuta Kontrol ve Bilgi Teknolojileri
KBRNT	Kimyasal Biyolojik Radyoaktif Nükleer Teknolojileri
MNT	Mikro ve Nano Teknolojiler

### Uluslararası İşbirliği

Üçüncü stratejik amaç “Uluslararası işbirliğini gözeten çok taraflı sanayi, savunma ve güvenlik projelerine aktif katılım sağlamak” olarak belirlenmiş; çok uluslu projelere katılım ve liderlik etme; NATO savunma projelerinde firmalarımızın daha fazla rol alması; savunma ihracatının artırılması yönünde hedefler tanımlanmıştır.

- Uluslararası işbirliklerinin derinleştirilmesi ve firmalarımızın uluslararası entegrasyonu kapsamında, çok uluslu 4 projeye dahil olma ve en az bir projeye liderlik etme hedefi ile yola çıkılmış ve bu yönde yoğun çabalar sarf edilmiştir. Bununla birlikte, savunma ürünlerinin geliştirilmesi sürecinin, ülke sanayisinin gelişmişlik seviyesi ve sahip olduğu ürün portföyü kadar müşterek ihtiyaçların tanımlanabilmesi ile doğrudan ilişkili olduğu görülmüş ve bu hedefin hayata geçirilebilmesi için paydaşlarımıza da sorumluluklar düştüğü ve biraz daha zamana ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, yurtiçinde geliştirilen platform/sistem sayısı gün geçtikçe artmakta; orta vadede ülkemizin liderlik edeceği çok uluslu projelerin ortaya çıkacağı değerlendirilmektedir.

- Avrupa Savunma Ajansı (EDA) ve Ortak Silahlanma İşbirliği Teşkilatı (OCCAR) gibi Avrupa tedarik organizasyonlarına üye olunmasının ortak proje geliştirme ve işbirlikleri için zemin oluşturabileceği değerlendirilmektedir. Bu itibarla, AB üyelik süreci tamamlanmadığı için EDA’ya ülkemizin üyeliği söz konusu değilken, OCCAR’a üyelik başvurusunda bulunulmuştur.

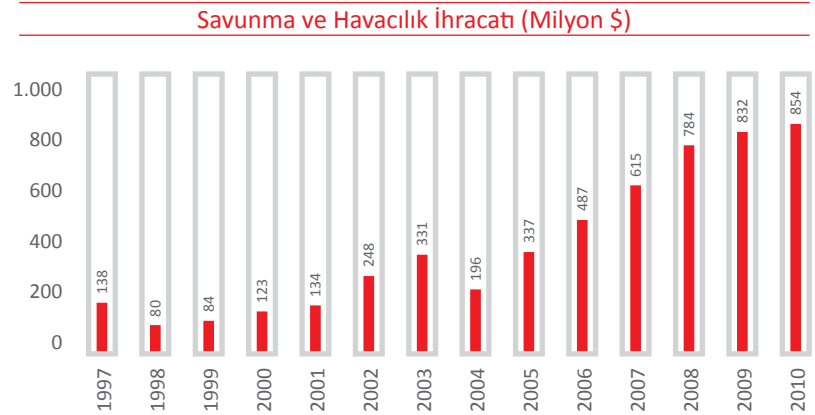
- Türk firmalarının NATO savunma tedarik projelerinden aldıkları payın artırılmasına dönük faaliyetler NATO silahlanma sürecine devlet katılımının artırılması ve savunma firmalarımızın NATO Ajansları ile faaliyetlerinin düzenlenmesi olmak üzere iki kanaldan yürütülmüştür. Söz konusu ajansların projelerine dahil olabilmek için önkoşul olan Temel Sipariş Anlaşmasını (Basic Order Agreement, BOA) imzalayan firma sayısı 16’ya yükselmiştir. Diğer taraftan STM-Siemens Türkiye Ortaklığının NC3A’nın 27,6 milyon \$ bedelli NATO Stratejik Hava Savunma Komuta-Kontrol Bilgi Sistemi (AirC2I) ihalesini kazanması bu alandaki çalışmaların sonuç vermeye başladığını göstermektedir.



PORSUK Seyyar Yüzücü Hücum Köprüsü



Sanayi ve teknoloji stratejilerinin hayata geçirilebilmesi için istikrarlı olarak kaynak tahsisine ihtiyaç duyulmaktadır.



• Yıllar süren planlı çabalar sonucu elde edilen savunma yetkinliklerinin sürdürülebilirliği açısından uluslararası pazarlara açılmak büyük önem taşımaktadır. Müsteşarlığımız stratejik planda yer alan 1 milyar \$ savunma ve havacılık ürünleri ihracatı hedefi doğrultusunda, İhracat Stratejisi Dokümanını 2010 yılında yayımlamıştır.

• Savunma sanayimiz son dönemde, örneklerine arka sayfada yer verilen önemli ihracat başarılarına imza atmaktadır.

# İhracat Başarıları

**FNSS:** Paletli ve Tekerlekli Zırhlı Araç  
Malezya, BAE, S.Arabistan, Endonezya



**BMC:** Tekerlekli Taktik Araç  
Pakistan, Bangladeş, Makedonya



**OTOKAR:** Tekerlekli Zırhlı Araç  
Cezayir, Azerbaycan, Bahreyn



**YONCA-ONUİK:** Yüksek Süratli Botlar  
Pakistan, Gürcistan, BAE, Mısır, Katar



**DEARSAN:** Karakol Botu  
Türkmenistan



**TUSAŞ:** F-16 Modernizasyonu  
Ürdün, Pakistan



**HAVELSAN:** Simülâtör  
Güney Kore, Pakistan



**ROKETSAN:** 122 mm Roket  
BAE, Azerbaycan



**ASELSAN:** Stamp, Telsiz  
Ürdün, BAE, Pakistan



ATAK Helikopteri



ALTAY Ana Muharebe Tankı

**Müsteşarlığımızda geleneksel personel yönetimi yaklaşımı yerine, arzulanan vizyona ulaşılmasını teminen işe alım ve uyum, performans yönetimi, yetkinlik geliştirme ve eğitim konuları, stratejik insan kaynaklarını temel alan bir perspektif ile ele alınmaya başlanmıştır.**

---

### **Kurumsal Yapı**

Son stratejik amaç “Kurumsal yapıyı etkinleştirmek” olarak belirlenmiş; stratejik insan kaynakları yönetimi; bilgi yönetimi; Müsteşarlık süreçlerinin iyileştirilmesi; stratejik yönetimin sürecinin kurumsallaştırılması ve eğitim alanlarında hedefler tanımlanmıştır.

- Müsteşarlığımızda geleneksel personel yönetimi yaklaşımı yerine, arzulanan vizyona ulaşılmasını teminen işe alım ve uyum, performans yönetimi, yetkinlik geliştirme ve eğitim konuları, stratejik insan kaynaklarını temel alan bir perspektif ile ele alınmaya başlanmıştır.
- 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi oluşturulmuş ve ilk uygulaması 2008 yılında gerçekleştirilmiştir. Sistem, tüm çalışanların hem üstleri, hem çalışma arkadaşları hem de astları tarafından değerlendirilmesini esas almaktadır.
- Çalışanların Müsteşarlık faaliyetlerini çeşitli açılardan tecrübe edebilmeleri ve kalıplaşmış yaklaşımlarda iyileştirmeye imkan sağlamak amacıyla üst yöneticiler dahil tüm kademelerde personel rotasyona tabi tutulmuştur.
- Kamuoyunda Müsteşarlığımızın yarattığı katma değere ilişkin farkındalığı artırmak ve tercih edilen bir kurum olmak amacıyla üniversitelerin kariyer günlerine katılım sağlanmaktadır. Ayrıca, üniversitelerin 3. ve 4. sınıf öğrencilerine yönelik ve 5 gün süreli olmak üzere “Tanıtım ve Öğrenci Bilgilendirme Programı” düzenli olarak gerçekleştirilmektedir.

• Personelin eğitim ihtiyaçları bir plan dahilinde karşılanmaktadır. Eğitim planı; mesleki eğitimler, kişisel gelişim eğitimleri ve yöneticilere yönelik eğitimlerden oluşmaktadır. Birimlerin görev alanları ile ilgili mesleki eğitim program ve seminerlerin yanı sıra kurum geneline yönelik olarak, Risk Yönetimi, Süreç Analizi, Kamu İhale Kanunu ve 5018 Sayılı Kanun, Etkili Sunum Teknikleri, Hızlı Okuma Teknikleri, Çatışma Yönetimi ve Müzakere Teknikleri gibi çeşitli alanlarda eğitimler düzenlenmiştir.

• Göreve yeni başlayan Uzman Yardımcısı ve Sözleşmeli Personele yönelik olarak kariyerlerinin ilk 5 yılını kapsayan eğitim programı oluşturulmuş; bu kapsamda Proje Yönetimi, Süreç Analizi, Teknoloji Yönetimi, Zaman ve Toplantı Yönetimi eğitimleri aldırılmıştır.

• Yine yeni başlayanlar için, Müsteşarlığın yakın çalışma ortağı olan kurumlara ziyaretleri içeren 2 ayrı uyum programı ile hem kurum kültürüne hem de memuriyet hayatlarına adaptasyonları hedeflenmiştir. 2 yıllık tecrübeden sonra Uzman Yardımcıları, sanayinin işleyişini daha iyi görebilmeleri için 6 ay süreyle savunma sanayii firmalarındaki SSM ofislerinde görevlendirilmektedir.

• 2008 yılında başlatılan danışmanlık uygulaması çerçevesinde, yeni başlayan personel için 3 yıl süresince danışmanlar atanmış; danışmanlara yönelik olarak Mentorluk Geliştirme eğitimleri düzenlenmiştir.

**Birinci planlama döneminde stratejilerin hayata geçirilme oranı %76,2 olarak tespit edilmiş; özetle aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:**

SÜRÜM 1.0 HEDEF (2007)	GERÇEKLEŞME DURUMU	SÜRÜM 1.1 HEDEF (2009)	PERFORMANS HEDEFİ	GERÇEKLEŞME DURUMU
	Yeni Hedef	1.1 Tedarik faaliyetlerini etkinleştirmek amacıyla proje yönetim süreçleri iyileştirilecektir.	2011 yılına kadar PTD, TÇD ve Sözleşmelerde yapılan değişiklik sayısının takibine yönelik bir sistem oluşturulacaktır.	Yönetim Sistem Dokümanları oluşturulmuştur. Standart Sözleşme Yönergesi ile Değişiklik Talepleri standart formata alınmıştır. Halen Sözleşme değişikliklerinin bütünsel analizi için veri tabanı oluşturma çalışmaları sürmektedir.
1.2: İhtiyacın SSM'ye bildirilmesinden sözleşmenin imzalanmasına kadar geçen süre 2011 yılına kadar ortalama %10 azaltılacaktır.	Hedef ifadesi yeni formata göre düzenlenmiştir.	1.2 Kullanıcı memnuniyetinin sağlanması çerçevesinde Müsteşarlığın proje yönetim süreleri kısaltılacaktır.	2011 yılına kadar ortalama PTD (ihtiyacın SSM'ye bildirilmesi)- Sözleşme İmzası süreci %10 kısaltılacaktır.	TÇD yayımı için 250, Sözleşme imzası 550 gün olarak öngörülen (hedef toplamda 720 gün) ortalama süreler; 2011 yılında TÇD yayımı 215, Sözleşme imzası 634 gün (toplamda 849 gün) olarak gerçekleşmiştir.
2.3: Savunma sanayii firmalarının kalite yönetim sistemleri 2009 yılı sonuna kadar SSM kalite politikasıyla uyumlu hale getirilecek ve yönlendirilecektir.	Somutlaştırma ihtiyacı ile güncellenmiştir.	1.3 Sözleşme Yönetimi içerisinde yer alan kalite, test ve sertifikasyon faaliyetleri performans, zaman ve maliyet açısından etkinleştirilecektir.	İnceleme ve değerlendirme faaliyeti gerçekleştirilen tüm Ana Yüklenicilere, 2011 yılı sonuna kadar Proje Kalite Uyum Sertifikası ve Sanayi Güvenliği Uyum Sertifikası verilmesi sağlanacaktır.	2007-2011 döneminde 40 firma değerlendirmeye alınmış 25'ine sertifika verilmiştir.
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 uygulaması Müsteşarlığımıza standart hale gelmiştir. Ölçüm problemi nedeniyle ifade güncellenmiştir.	1.4 Proje yönetiminde kurumsal stratejiler ile uyumlu hareket edilecektir.	Sektörel Strateji ve İhracat Stratejisi dokümanlarına %80 uyum sağlanacaktır.	PYP'ler onay öncesi Üst Yönetim toplantısında ele alınmakta ve kurumsal strateji belgeleri ile uyumu takip edilmektedir. Ancak nicel ölçüm yapılamamaktadır.
2.1: 2010 yılı sonuna kadar savunma sistem ihtiyaçlarının yurtiçi karşılanma oranı ortalama % 50'ye çıkartılacaktır.	Hedef ifadesi yeni formata göre düzenlenmiştir.	2.1 TSK'nın sistem ihtiyaçlarının yurtiçi karşılanma oranı (YİKO) artırılabilecektir.	2010 yılı için % 50 YİKO sağlanacaktır.	2010 itibarı ile %52,1 oranına ulaşılmış ve hedef başarılmıştır.
	Yeni Hedef	2.2 Sektörde sürdürülebilirliğin sağlanması ve verimliliğin artırılmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilecektir.	2011 yılında sektörde kişi başı 250.000\$ ciro ortalamasına ulaşılacaktır.	Tespit edilen, önde gelen 21 savunma sanayii firmasının kişi başı cirosu: 2008: \$171.108 2009: \$189.804 2010: \$190.422
	Yeni Hedef	2.3 Savunma sanayiinde KOBİ ve yan sanayi entegrasyonu geliştirilecektir.	Sözleşmeler kapsamında yerli yan sanayiye en az %20 iş payı verilecektir.	Standart Sözleşme metninde yapılan düzenleme ile takip edilmektedir. 2011 yılında yürürlüğe giren yeni SK/O Yönergesi ile oran %30'a çıkarılmıştır.
	Yeni Hedef	2.4 Ar-Ge Yol Haritası ve MÜKNET'lerin etkin olarak çalışması sağlanacaktır.	Ar-Ge ve MÜKNET'ler için her yıl düzenli kaynak ayrılması sağlanacaktır.	SSDF'den, Ocak 2007- Temmuz 2011 arasında toplam 123.8 milyon \$ kaynak tahsis edilmiştir.
	Yeni Hedef	3.1 Sektörde uzmanlaşmanın teşviki ve firmalarımızın uluslararası tedarik zincirlerinde yer alması adına stratejik işbirlikleri geliştirilecektir.	Sanayi networkleri kapsamında 2011 yılına kadar en az 3 MoU/Stratejik İşbirliği anlaşması imzalanacaktır.	9 adet MoU imzalanmıştır: • TUSAŞ - Pratt & Whitney: F135 • TUSAŞ-EADS: İnsansız Hava Araçları • TUSAŞ - Lockheed Martin • TUSAŞ - Sikorsky • TUSAŞ - AMSL: A321 uçakları • ASELSAN - Kazakistan Engineering: Ortak yatırım şirketi • ASELSAN - Raytheon: Hava ve Füze Savunma Sistemi • HAVELSAN - Lockheed Martin: Genesis • HAVELSAN - BOEING: Güvenlik Sistemleri



SÜRÜM 1.0 HEDEF (2007)	GERÇEKLEŞME DURUMU	SÜRÜM 1.1 HEDEF (2009)	PERFORMANS HEDEFİ	GERÇEKLEŞME DURUMU
3.2: NATO savunma projelerinde Türk savunma sanayiinin payı 2011 yılı sonuna kadar dört katına çıkarılacaktır.	Headef ifadesi yeni formata göre düzenlenmiştir.	3.2 NATO savunma projelerinde Türk savunma sanayii payının artırılmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilecektir.	2011 yılına kadar NATO Ajansları ihaleleri kapsamında, inşaat faaliyetleri hariç olmak üzere kazanım/harcama dengesi 1'in üzerine çıkarılacaktır.	NATO bu alanda düzenli veri yayımı yapmamaktadır. 16 firmamız NC3A ile BoA (Basic Order Agreement – Temel Sipariş Anlaşması) imzalamıştır. Ayrıca STM-Simens ortaklığı 27 milyon Euro tutarında sözleşme imzalamıştır.
2.2: 2011 yılında savunma ürün ve hizmet ihracatı yıllık 1 milyar dolara çıkarılacaktır.	Ülkemizdeki havacılık sanayiinin, daha çok savunma projelerinin offset imkânları ile oluştuğundan hareketle hedef "Savunma ve Havacılık İhracatı" şeklinde düzeltilmiştir.	3.3 Savunma ve havacılık ihracatının artırılması teşvik edilecek ve desteklenecektir.	2011 yılında 1 milyar \$ Savunma & Havacılık cirosu gerçekleştirilecektir.	2010 yılı itibarı ile 853,5 milyon \$ Savunma ve Havacılık ihracatı gerçekleştirilmiştir. Öngörüler hedefin yakalanacağı yönündedir.
4.1: Stratejik insan kaynakları yaklaşımını esas alan uygulamalar 2008 yılı sonuna kadar hayata geçirilecektir.	Aynı amaca hizmet ettiği değerlendirilmiştir.	4.1 Yüksek nitelikli personelin işe alınması, üretkenlik ortamının gerektirdiği altyapı ve eğitimlerin sağlanması ile yetişmiş personelin elde tutulması amaçlarına yönelik olarak Stratejik İnsan Kaynakları yaklaşımı uygulanacaktır.	Personelin %80'inin konusuyla (hizmet alanı) ilgili 30 saat eğitim alması sağlanacaktır.	KPDS 80, KPSS 85 kriterleri ile yüksek nitelikte personel istihdamı sağlanmıştır. 5 yılın toplamında kişi başına 99 saat eğitim alınmıştır. Personelin elde tutulmasında sıkıntı yaşanmamaktadır.
4.2: Müsteşarlık personelinin en az % 50'sine konusuyla ilgili olarak her yıl ortalama 40 saat/personel eğitim ve öğretim verilecektir.	Yeni Headef	4.2 Müsteşarlıkta veriler ve hedeflerle yönetim anlayışı ve stratejik yönetim sistematiği kurumsallaştırılacaktır.	Stratejik Plan (Uygulama Stratejisi) karne notu her yıl en az 80 olacaktır.	Yıllık bazda hazırlanan Uygulama Stratejileri çerçevesinde, stratejilerin %76,2 oranında hayata geçirildiği tespit edilmiştir. Oluşturulan Stratejik Yönetim Mimarisinin tatmin edici sonuçlar verdiği değerlendirilmiştir.
4.3: Müsteşarlıkta üretilen bilginin etkin ve verimli yönetimi, paylaşımı, güvenliği sağlanacak ve buna yönelik altyapı 2008 yılı sonuna kadar oluşturulacaktır.	Headef ifadesi yeni formata göre düzenlenmiştir.	4.3 Müsteşarlıkta üretilen bilginin yönetimi, paylaşımı, güvenliği etkinleştirilecektir.	2011 yılına kadar Bilgi Yönetimi Stratejisi oluşturulacaktır.	EDASYS ile kağıtsız ofis ve elektronik imza yönünde gelişme sağlanmıştır. Sektörle bilgi paylaşım ortamları önemli derecede artırılmıştır. Başlatılan Program Yönetimi Bilgi Sistemi projesi ile tüm süreçlerin ERP üzerinden yönetimi sağlanacaktır.
1.1: Kullanıcı ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla yönelik olarak tespit edilecek sistem projeleri için 2007 yılından itibaren yapılabirlik (fizibilite) etütleri gerçekleştirilecektir.	2010 yılı itibarı ile toplamda 45 projede Yapılabirlik Etüdü gerçekleştirilmiştir. Rutin bir sürece dönüştüğünden 2009 yılındaki Stratejik Plan güncellemesinde "faaliyet" seviyesine indirilmiştir.			
1.3: 2008 yılından itibaren, belirlenecek ar-ge ve yurtiçi geliştirme projelerinde "Maliyet +" sözleşme tipi uygulanacaktır.	Maliyet+ sözleşme tipi oluşturulmuş ve pilot projelerde uygulamaya alınmıştır. Rutin bir sürece dönüştüğünden 2009 yılındaki Stratejik Plan güncellemesinde "faaliyet" seviyesine indirilmiştir.			
3.1: 2011 yılına kadar savunma alanındaki en az 4 çok uluslu projeye başlangıç aşamasından itibaren katılım sağlanacak ve en az bir uluslararası proje ülkemiz liderliğinde gerçekleştirilecektir.	Sanayimizin gelişmişlik seviyesi ve ürün gamı dikkate alındığında uluslararası projede liderlik hedefi için erken olduğu değerlendirilmiş ve iptal edilmiştir.			
4.4: 2008 yılı sonuna kadar Müsteşarlığın tüm birimlerine ait iş akış süreçleri tanımlanacak ve gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.	İş süreçlerinde iyileştirmenin işlerin elektronik ortama aktarılması yoluyla yapılabileceği değerlendirilmiş ve iptal edilmiştir.			



FIRTINA Obüsü



UMTAS Tanksavar Silahı



CİRİT Güdümlü Roketi

## Değişim Ajandası

En kısa anlatımıyla stratejik yönetim, mevcut başarı düzeyi ile yetinmeyerek sürekli olarak daha iyi performans arayışında olmak ve anlamlı iyileşme sağlayacak farkı yaratabilmektir. Kurumsal gelişimin sürdürülebilirliği için bilinçli bir “değişim yönetimi” kaçınılmazdır. Kurumsal değişim için uygun ortamı hazırlamak; çalışanların katılımını sağlamak ve değişim araçlarını uygulamaya almak sürecin temel adımlarını oluşturmaktadır.

## Değişimin boyutları

Bilinmektedir ki; değişimi başarılı bir şekilde yönetmek tahmin edilenden daha fazla çaba gerektirmektedir. Birçok lider zamanlarının önemli bölümünü değişim yönetimine ayırdıklarını belirtmektedir. Ayrıca değişimin hem uygulamaya geçirilişinde hem de uzun soluklu olmasında duygulara hitap eden çalışmaların kritik öneme sahip olduğu ifade edilmektedir.

Müşteşarlığımızda değişimin itici gücü stratejik planlama çalışmaları; hayata geçirilmesindeki temel aracı ise stratejik yönetim mimarisidir. Stratejik planlar belirli bir zaman dilimi içerisinde denenecek alternatif hareket tarzlarının arayışdır; geçicidir. Planlar, uygulayıcılar için hedefe giden yolda bir pusula işlevi görür. Ancak anlamlı fark yaratmak için strateji belirlemek ve bunlar için kaynak tahsis etmek tek başına yeterli değildir. Başarıya ulaşabilmek için hedeflerin, iş yapış tarzı, kurumsal öncelikler,

ilişkiler, organizasyon, altyapı ve kurum kültürüyle desteklenmesi gerekmektedir. 2007 yılından itibaren uygulamaya başladığımız stratejik yönetim mimarimiz SSM için aşağıda özetlenen değişim yol haritasını öngörmektedir:

BUGÜN	Boyut	YARIN
Sistem tedariki ve sanayileşme	İş Odağı	Ürünlerin ömür devri yönetimi, sanayide ve teknolojiye derinleşme; sürdürülebilirlik
Operasyonel kaynak tahsisi	Kaynak Yönetimi	Stratejilere kaynak yaratmak
Ürün odaklı proje yönetimi	Proje Yönetimi	Yetenek/fayda odaklı program yönetimi
Ar-Ge projeleri	Teknoloji Yönetimi	Teknoloji tabanlı oluşturma; derinleşme
İçselleştirme çabası	Stratejik Yaklaşım	Bütünsel ve uzun vadeli yaklaşım; yön birliği
İşbirliği çabası	Paydaş İlişkileri	Yön birliği ve paydaşlarla sorumluluk paylaşımı
Nitelikli personel alımı; eğitim; başarılı olmak	İnsan Kaynakları	Değer yaratan ve değer gören çalışanlar; değerli olmak
Kısıtlı altyapı	Çalışma Ortamı	Yeni bina, teknolojik altyapı ve çağdaş ofisler
Uzman kurum	Kurum Kültürü	Öğrenen organizasyon; sürekli gelişim arayışı

Larson ve Gray'in (2008) çalışmasından hareketle; proje tabanlı çalışan organizasyonların sahip olması beklenen kurum kültüründe, yanda belirtilen dengelerin tutturulması beklenmektedir.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Project Management The Managerial Process, Clifford F. Gray and Erik w. Larson, 2008, McGraw Hill, International Edition

Yeni stratejik planımız kontrolü içeride (yalnızca Müsteşarlığımızda) olmayan, vadesi orta-uzun, etki derecesi yüksek pek çok hedef ve proje içermektedir. Stratejik Planlama Ekibi ve Müsteşarlık Üst Yönetimi bu hususta gerekli değerlendirmeleri yapmış; tercihini bilinçli olarak bu yönde kullanmıştır.

İş	Aidiyet Duygusu	Kurum
Bireysel	Çalışma Kültürü	Ekip çalışması
Görev	Yönetim Önceliği	İnsan
Bağımsız	Birimler/Paydaşlar İle İlişkiler	Karşılıklı bağımlılık
Zayıf	Kontrol	Sıkı
Düşük	Risk Toleransı	Yüksek
Performans	Takdir/Tanıma Kriteri	Diğer
Düşük	Farklılık/Uyuşmazlık Toleransı	Yüksek

Bu itibarla Müsteşarlığımızın kültüründe; ekip çalışmasını, kurumsal aidiyet duygusunu, tanıma ve takdirde performansın ağırlığını, birimler arası ilişkileri ve farklılıklara toleransı artıracak; görev ve insan dengesini sağlayacak dönüşümün bilinçli bir şekilde gündeme alınması gerekmektedir.

#### Yeni dönemin öncelikleri

Birinci planlama dönemi ciddi bir altyapı çalışması olmuş, içerdiği dengeli hedefler ile hem sektöre mesaj ulaştırmış, hem de kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi anlamında bir ilki sağlamıştır. Kurumsal ve sektörel anlamda pek çok yeni uygulamanın tetikleyicisi olmuş, tüm paydaşları ortak bir vizyonda buluşturmuştur.

2012-2016 Stratejik Planında yer verilen hedefler ise vurguyu “kurumsal”dan “sistem” düzeyine kaydırmaktadır. Bu düzeyde vizyon, “ülkemizi teknolojik üstünlüğe taşımak” olarak ifade bulurken; projelerin “program yönetimi” boyutunda ele alınması; özgün çözüm üreten savunma sanayi hedefinin “sürdürülebilirlik” boyutuyla değerlendirilmesi; Ar-Ge’ye sistematik kazandırılması ve teknoloji tabanının derinleştirilmesi öngörülmektedir.

Yeni stratejik planımız kontrolü içeride (yalnızca Müsteşarlığımızda) olmayan, vadesi orta-uzun, etki derecesi yüksek pek çok hedef ve proje içermektedir. Stratejik Planlama Ekibi ve Müsteşarlık Üst Yönetimi bu hususta gerekli değerlendirmeleri yapmış; tercihini bilinçli olarak bu yönde kullanmıştır. Doğal olarak ikinci dönemde hedeflere ulaşılması anlamında, görece daha zor bir süreç Müsteşarlığımızı beklemektedir.



Oğuz HAMŞİOĞLU  
Daire Başkanı  
Strateji Geliştirme D.B.

Yaprak P. DEMİRHAN  
Kalite Mühendisi  
Kalite-Test ve Sertifikasyon D.B.

Necmi KOLDAŞ  
Şube Müdürü  
Sanayileşme D.B.

Elife ÜNAL  
Daire Başkanı  
Kalite-Test ve Sertifikasyon D.B.

Kemal UYAR  
Şube Müdürü  
Strateji Geliştirme D.B.

Safa ATALAY  
Uzman  
Uluslararası İşbirliği D. B.

Faruk ÖZLÜ (Ekip Lideri)  
Müşteşar Yardımcısı  
Kurumsal Hizmetler Müst.Yrd.

Hamit DEMİRAY  
Uzman Yardımcısı  
Elektronik Harp ve Algılayıcılar D.B.

Hande DOLABÇI  
Proje Müdürü  
Deniz Araçları D.B.

Mustafa TANER  
Şube Müdürü  
Uluslararası İşbirliği D.B.

Bülent E. BEYOĞLU  
Şube Müdürü  
Strateji Geliştirme D.B.

Ahmet GÜRZUMAR  
Uzman  
Strateji Geliştirme D.B.

Zübeyde ÇAĞLAYAN  
Daire Başkanı  
Ar-Ge ve Teknoloji Yönetimi

Metin NARTER  
Uzman  
Strateji Geliştirme D.B.

Deniz DEMİRCİ  
Uzman  
Ar-Ge ve Teknoloji Yönetimi D.B.

M. Mete BAŞBUĞ  
Uzman Yardımcısı  
Hukuk Müşavirliği

Fatih YAKICI  
Uzman  
Kara Araçları D.B.

Arzu G. KÜFLÜ  
Uzman  
Strateji Geliştirme D.B.



Dinçer BATIRBEK  
Şube Müdürü  
Sanayileşme D.B.

Ersoy AKSOY  
Uzman Yardımcısı  
MEBS D.B.

H. Burak SAĞ  
Uzman  
Hava Araçları D.B.

M. Tamer ÖZDEMİR  
Uzman  
İdari Mali İşler D.B.

Peyman ZEREN  
Şube Müdürü  
Personel ve Eğitim D. B.

\*Stratejik Planlama Ekibinin, plan hazırlama çalışmalarına başlanan dönemdeki ünvan ve birimleri belirtilmiştir.

2007-2011  
STRATEJİK PLANI

Vizyon vurgusu:  
uzman tedarik kurumu...

**TEDARİK SÜRECİNİN ETKİNLEŞTİRİLMESİ**

- Proje sürelerinin %10 kısaltılması
- Kalite ve Sanayi Güvenliği Uyum Sertifikası
- Proje yönetiminde kurumsal stratejiler ile uyum.

**ÖZGÜN ÇÖZÜM ÜRETEN SANAYİ**

- %50 TSK ihtiyaçlarının yurtiçinden karşılanma oranı
- Sektörde kişi başı 250.000 \$ ciro
- %20 KOBİ iş payı zorunluluğu
- Ar-Ge için sürekli kaynak tahsisi

**ULUSLARARASI İŞBİRLİĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ**

- 1 Milyar \$ savunma ve havacılık ihracatı
- Sanayi networkleri kapsamında işbirliği anlaşmaları
- NATO ihalelerinden daha fazla pay alma

**KURUMSAL YAPININ ETKİNLEŞTİRİLMESİ**

- Planlı eğitim
- Bilgi yönetimi stratejisi geliştirme
- Stratejik yönetimin kurumsallaştırılması

2012-2016  
STRATEJİK PLANI

Vizyon vurgusu:  
teknolojik üstünlük...

**PROGRAM YÖNETİMİNDE OLGUNLUK**

- Program yönetiminde olgunluğa geçiş
- İhtiyaç yönetimine sanayi ve SSM katkısının artırılması
- Strateji-kaynak ilişkisinin kurulması; SSDF'nin bütçelenmesi
- Program Yönetimi Bilgi Sistemi'nin oluşturulması

**SANAYİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ**

- Sektör etkinliğinin artırılması
- Sektör derinliğinin sağlanması
- Ürünlerin ömür devri yönetimi
- Savunma ve havacılık ihracatında 2 Milyar \$'a; ciroda 8 Milyar \$'a ulaşılması

**TEKNOLOJİK YETKİNLİK**

- Tasarım projelerinin hayata geçirilmesi
- Teknoloji tabanının oluşturulması ve Ar-Ge sistematığının geliştirilmesi
- Test merkezi ihtiyaçlarının merkezi olarak planlanması

**DEĞER YARATAN, DEĞER GÖREN ÇALIŞANLAR**

- Kurumsal yetkinlik ve birikimin geliştirilmesi
- Kurum kimliği ve iletişimin geliştirilmesi
- Çalışan motivasyonunun artırılması



FSC

**Karma Kaynaklar**

Bu ürün, denetlenen ormanlar,  
kontrollü kaynaklar ile geri dönüşümlü  
odun ve fiber kullanarak yapılmıştır.

Tasarım: Cosmic Creative



En iyisinin teminatı