

T.C. BAŐBAKANLIK • DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI

**DOKUZUNCU** 2007  
**KALKINMA** 2013  
**PLANI**

***SAVUNMA SANAYİİ***

**ÖZEL İHTİSAS KOMİSYONU RAPORU**



**ANKARA 2007**

T.C. BAŐBAKANLIK • DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI

YAYIN NĐ: DPT: 2755 - 0İK: 699

**DOKUZUNCU 2007**  
**KALKINMA 2013**  
**PLANI**

***SAVUNMA SANAYİİ***

**ÖZEL İHTİSAS KOMİSYONU RAPORU**



**ANKARA 2007**

ISBN 978- 975 – 19 – 4201-2 (basılı nüsha)

Bu Çalışma Devlet Planlama Teşkilatının görüşlerini yansıtmaz. Sorumluluğu yazarına aittir. Yayın ve referans olarak kullanılması Devlet Planlama Teşkilatının iznini gerektirmez; İnternet adresi belirtilerek yayın ve referans olarak kullanılabilir. Bu e-kitap, <http://ekutup.dpt.gov.tr/> adresindedir.

Bu yayın 1000 adet basılmıştır. Elektronik olarak, 1 adet pdf dosyası üretilmiştir

## ÖNSÖZ

Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), Türkiye Büyük Millet Meclisince 28 Haziran 2006 tarihinde kabul edilmiştir.

Plan, küreselleşmenin her alanda etkili olduğu, bireyler, kurumlar ve uluslar için fırsat ve risklerin arttığı bir dönemde Türkiye'nin kalkınma çabalarını bütüncül bir çerçeveye kavuşturan temel bir strateji dokümanıdır.

Toplumun tamamını ilgilendiren kalkınma planları, gerek hazırlık gerekse uygulama aşamasında, ilgili tüm kesimlerin katkısını ve sahiplenmesini gerektirmektedir.

Kalkınma planlaması alanında ülkemizin katılımcı ve demokratik bir planlama deneyimi bulunmaktadır. Özel İhtisas Komisyonları, bu deneyim içinde kurumsallaşmış bir katılımcılık mekanizması olarak ön plana çıkmaktadır. Kamu, özel kesim, üniversite ve sivil toplum kuruluşları temsilcilerinin katılımı ile oluşturulan Özel İhtisas Komisyonları, 2007-2013 dönemi kapsayan Dokuzuncu Plan hazırlıklarında da son derece önemli bir işlev görmüştür. Bu bağlamda, 5 Temmuz 2005 tarihinde 2005/18 sayılı Baş-bakanlık Genelgesiyle başlatılan çalışmalar çerçevesinde geniş bir konu yel-pazesini kapsayacak biçimde toplam 57 Özel İhtisas Komisyonu oluşturulmuş, alt komisyonlarla birlikte bu sayı 66'ya ulaşmıştır. Bu komisyonlarda toplam 2252 katılımcı görev yapmıştır. Komisyonların oluşturulmasında ise ülkemizin kalkınma gündemini yakından ilgilendiren temel konular belirleyici olmuştur.

Özel İhtisas Komisyonlarında yapılan tartışmalar ve üretilen fikirler, planların hazırlanmasına ışık tutmakta ve plan metnine yansıtılmaktadır. Ayrıca, bu kapsamda ortaya çıkan raporlar birer referans dokümanı olarak, çeşitli alt ölçekli planlama, politika geliştirme ve araştırma ihtiyaçlarına da cevap vermektedir. Bu anlamda, Özel İhtisas Komisyonu raporları sadece plana katkıda bulunmamakta, müstakil olarak da basılan ve çeşitli kesimlerin istifadesine sunulan birer kaynak niteliği taşımaktadır.

Sahip oldukları birikimi katılımcı bir ortamda toplumun genel yararı için özveriyle paylaşan Komisyon üyelerinin, ülkemizin kalkınma sürecine önemli katkılar verdikleri inancıyla, emeği geçen herkese Teşkilatım adına şükranlarımı sunar, Özel İhtisas Komisyonu raporlarının ve raporların ışığında hazırlanan Dokuzuncu Planın ülkemiz için hayırlı olmasını temenni ederim.



Dr. Ahmet TIKTIK  
Müsteşar

**ÖZEL İHTİSAS KOMİSYONU ÜYELERİ**Komisyon Başkanı:

ÖZLÜ	Dr. Faruk	Savunma Sanayii Müst.	Müşteşar Yardımcısı
------	-----------	-----------------------	---------------------

Koordinatör:

DEMİR	İbrahim	Devlet Planlama Teşkilatı	Planlama Uzmanı
-------	---------	---------------------------	-----------------

Raportör:

TANER	Mustafa	Savunma Sanayii Müst.	Uzman
-------	---------	-----------------------	-------

Komisyon Üyeleri:

ARSLAN	Sinan	Asil Çelik San. ve Tic. A.Ş.	Etüt ve İç Sat. Yön.
ASAROĞLU	Tuncay	Asmaş A.Ş.	
BATILI	Metin	Taksan A.Ş.	Dış Tic. Müd.
BERK	Aykud Alp	TAI Tusaş San. Tic.	Şef
BİLGİN	Nergis	TMMOB- Mak. Müh. Odası	
ÇİL	Doç. Dr. Zaim	Havelsan-Hava Elk. San. A.Ş.	Gen. Müd. Yrd.
ÇOĞUN	Prof.Dr. Can	Gazi Üniv.-Müh.-Mim. Fak.	Dekan
GÜVEN	Kenan	Otokar A.Ş.	Kam. Sat. Müd.
KARABULUT	Yusuf	MKEK Genel Müdürlüğü	Müşavir
KARADENİZ	Dr. Mahmut	Aselsan A.Ş.	Grup Başkanı
KÖSE	Yaşar	Gate Elektronik	Koordinatör
MARANEZLİ	Sedat	Marmak Ot. Amb.	Gen. Müd.Yrd.
NEFTÇİ	Hüseyin	Aydın Yazılım	Gen. Müd. Yrd.
NURAY	Akif	Mercedes-Benz Türk A.Ş.	Paz. ve Sat. Müd.
OKUL	Ahmet Turan	Sarsılmaz Silah San. Tic.	Ankara Şb. Müd.
ÖZKAPTAN	Cem	Tübitak-Bilten	Başuzman Araştırmacı
SATIR	Ahmet Sefa	Sav. San. Müst.	Uzman
SOYAK	Erdoğan	Genel Kurmay Başkanlığı	Kurmay Albay
SUNA	Ayşen	Milli Savunma Bakanlığı	Uzm. Yrd.
ŞAHİN	Salim Melih	TMMOB-Mak. Müh. Odası	
TAŞAN	Mustafa	SASAD-Sav. San. İmal. Der.	Genel Sekreter
TOPUZOĞLU	Serdar	EBSO-Sav. San. Komitesi	Bşk. Yrd.
TORUN	Hayri	Roketsan Aş.	İş Gel. ve Söz. Müd.
TÜZGEN	Rüstem	San. ve Tic. Bakanlığı	Şube Müdürü
UZUNEFİ	Fahri	Nurol Mak. ve San. A.Ş.	Gen. Müd. Yrd.
VAROĞLU	Lütfi	Sav. San. Müst.	Dai. Bşk. V.
YAVRUCU	Ayhan	TOBB	İSO Meclis Üyesi
YÜKSEL	Sadık Murat	Tübitak-Sage	Başuzman Araştırmacı

## İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ .....	1
2. DURUM ANALİZİ .....	3
2.1. Dünyada Genel Durum ve Eğilimler .....	3
2.2. Dünyadan Uygulama Örnekleri .....	9
2.3. Türkiye’de Geçmişe Dönük Değerlendirme .....	48
2.4. Mevcut Sisteme İlişkin Problemler: .....	53
2.5. Uluslararası Mukayeseli Olarak Türkiye İçin Temel Göstergeler .....	56
2.6. Uluslararası Yükümlülükler ve Taahhütler .....	58
2.7. İlgili Taraflar ve Rollerini .....	59
3. AB’YE KATILIM SÜRECİNİN ETKİLERİ .....	65
3.1. İlgili Alanda/Sektörde Genel Hatlarıyla AB Müktesebatı .....	65
3.2. Avrupa’da Savunma İşbirliğinin Mevcut Durumu ve Eğilimler .....	66
3.3. AB ile entegrasyonun Türk Savunma Sanayii açısından etkileri: .....	70
3.4. AB-Türkiye Tam Üyelik Müzakereleri sırasında sektörü ilgilendiren başlıklar: .....	73
4. GELECEĞE DÖNÜK STRATEJİ .....	74
4.1. Temel Sektörel Vizyon .....	74
4.2. Vizyona Dönük Temel Amaç ve Politikalar .....	74
5. UYGULAMA STRATEJİLERİ .....	76
5.1. Sanayii stratejisi .....	76
5.2. Mevzuat Düzenlemeleri .....	76
5.3. Kurumsal Düzenlemeler .....	76
5.3. Mali Kaynaklar .....	86
5.4. İnsan Kaynakları .....	87
6. SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME .....	88
6.1 Temel Amaç ve Politikalar ile Tedbirlerin Gelişme Eksenleri Bazında Tasnifi .....	88
KAYNAKLAR: .....	91



## 1. GİRİŞ

Soğuk Savaş sonrasında tüm dünyada savunma harcamalarının azalma eğilimine girmesine rağmen Türkiye içinde bulunduğu coğrafyanın özellikleri ve azalan dış yardımların da etkisi ile, savunma harcamalarını artırma mecburiyetinde kalmıştır. Bu gelişme, Türkiye'nin ekonomik dengeleri açısından önemli meblağlara ulaşan sözkonusu harcamaların, ekonomiye ve sanayiye azami ölçüde artı değer kazandıracak akılcı bir şekilde yönlendirilmesi gereğini de gündeme getirmektedir.

Türkiye, bulunduğu coğrafya nedeniyle; Silahlı Kuvvetlerini modernize etmek konusunda gayretlerini sürdürmesi gereken bir konumda bulunmaktadır. Türkiye bu açıdan bakıldığında, savunma sanayii kurma yönünde belirli bir şansa sahip az sayıda ülke arasında yer almaktadır. Bu nedenle T.S.K. ihtiyaçlarının mümkün ve ekonomik olduğu ölçüde yurtiçinden karşılanması kaçınılmaz görülmekte ve bu durum, Türkiye'de modern bir savunma sanayii altyapısının oluşturulması açısından önemli imkanlar sunmaktadır.

Türkiye'ye bugüne kadar silah satışı yapmış bulunan firmaların, Türkiye'nin kendi savunma sanayiini kurması yerine, doğrudan alım yapmasını tercih etmeleri ve bunu teminen, zaman zaman cazip başlangıç fiyat teklifleri ile, gelmeleri normal karşılanmalıdır. Burada esas olan, teklif edilen doğrudan satış fiyatları ile yurtiçi üretim alternatifinde ülkeye kazandırılacak potansiyelin değeri arasındaki optimizasyonun en iyi şekilde yapılmasıdır. Türkiye bu konuda, sıkıntılı dönemlerde kritik teknolojiler açısından kendi sınai altyapısına güvenebileceği bir kapasiteye sahip olmak ve mevcut savunma sanayiinin korunması ve geliştirilmesi bakımından, 1940'larda yaşadığı tecrübeyi tekrar yaşamamak durumundadır.

Türk savunma sanayiinin kendi ayakları üzerinde durabilir, en azından kritik sahalarda ülke ihtiyaçlarına cevap verebilir bir seviyeye ulaşması, yalnızca güçlü bir ekonomik yapıya sahip olunması açısından değil, ulusal bağımsızlığı sürekli kılacak güçlü bir silahlı kuvvetlere sahip olunması açısından da önem taşımaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, savunma sanayii gibi, son derece yüksek teknoloji gerektiren bir alanda teknoloji hakimiyeti konusunun sabır isteyen, nesiller boyu devam edebilecek, kesintisiz bir çalışmayı gerektirdiğidir.

2007-2013 planlama dönemi için oluşturulmuş olan Savunma Sanayii Özel İhtisas Komisyonu tarafından hazırlanmış olan bu raporun ilk bölümünü oluşturan durum analizi bölümünde dünyada ve ülkemizde savunma sanayiinin genel durumu, Türkiye'de savunma sanayii kurulması gayretlerinin geçmişe yönelik değerlendirmesi, dünyadan özellikle Avrupa Birliği ülkelerinden başarılı uygulama örnekleri ve savunma sanayii sektörünü şekillendiren tedarik sürecinde karşılaşılan problemlere ağırlık verilmiştir.

2007-2013 planlama döneminin ulusal savunma sanayimizi geliştirme gayretlerimiz açısından belki de en önemli taraflarından biri Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinin etkileridir. İçinde bulunduğumuz müzakere sürecinde sanayimizin Avrupa firmalarıyla birlikte çalışabilir ve aynı iç pazarda rekabet edebilir kapasiteye ulaştırılması hedefi istikametinde alınması gereken tedbirler, Avrupa'da savunma işbirliğinin geçmişten bugüne dinamikleri ve bu faaliyetlerin Türk savunma sanayiine etkileri Raporun ikinci bölümünde üzerinde durulan konular arasındadır.

Daha sonraki bölümlerde ise komisyon tarafından belirlenmiş olan vizyon ile bu vizyona erişim için gerekli uygulama stratejilerine yer verilmiştir. Savunma sanayii, tek alıcısı devlet olan ve bu yönüyle devlet tarafından şekillendirilen bir sektördür. Buna ilaveten, planlama dönemi için en temel önceliklerden birinin Avrupa Birliği ile bütünleşmenin etkileri olduğu göz önüne alınarak, Rapor'da ortaya konan problemler, incelemeler ve çözüm önerileri ağırlıklı olarak tedarik sistemine yönelik olmuştur.

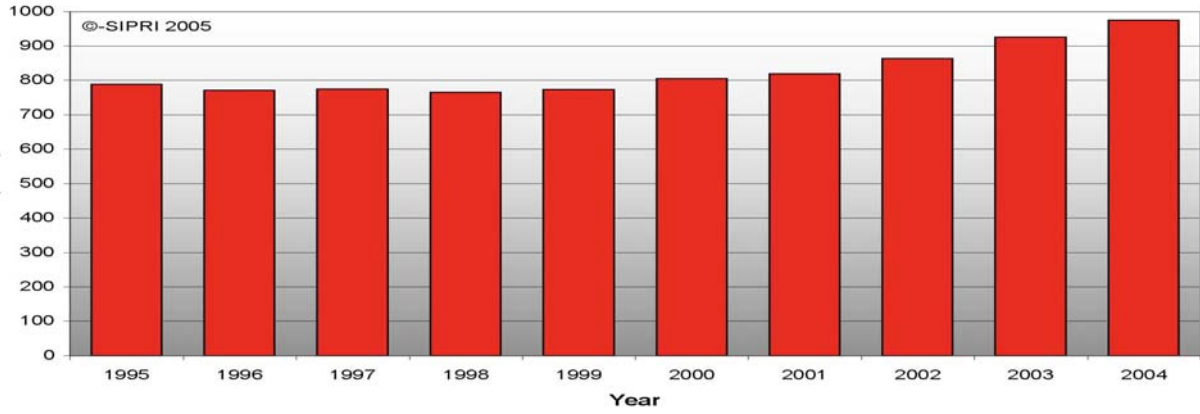
## 2. DURUM ANALİZİ

### 2.1. Dünyada Genel Durum ve Eğilimler

#### Savunma harcamalarında küresel eğilimler ve uluslararası savunma ürünleri ticareti

SIPRI verilerine göre, 2004 yılı savunma harcamalarının 1,035 triyon ABD doları seviyesinde gerçekleştiği bunun da soğuk savaş döneminin en yüksek savunma harcamasının gerçekleştiği yıl olan 1987'deki seviyenin sadece %6 altında olduğu tahmin edilmektedir. Bu harcama düzeyinin dünya ortalamasında kişi başına 162 dolara ve GSMH'ların %2,6'sına denk geldiği belirtilmektedir. Bununla birlikte bölgeler ve ülkeler arasında savunma harcamalarının dağılımı konusunda büyük farklılıklar olduğu da bir gerçektir. Savunma harcamalarının son on yıllık dönemdeki yıllık ortalama artışı % 2,4 mertebesindedir. Sözkonusu 1994–2004 arası dönemin 1998 yılına kadar olan bölümünde savunma harcamaları soğuk savaş sonrası düşüş eğilimini sürdürmüş, 1998 yılından itibaren de yeniden yükselme eğilimine girmiştir. Son üç yıldaki (2002–2004) savunma harcamaları artışı ortalama %6 seviyesindedir.

Küresel ortalamaları en çok etkileyen ülke ise dünya toplamının %47'si düzeyinde savunma harcaması yapan Amerika Birleşik Devletleri'dir. 11 Eylül saldırıları sonrasında ABD savunma harcamalarında özellikle Afganistan ve Irak operasyonları nedeniyle çok büyük artışlar olmuştur. Bu operasyonlar nedeniyle yıllık savunma bütçesine sonradan yapılan ilavelerin son üç yıldaki toplamı olan 238 milyar doların Afrika, Latin Amerika, Japonya dışındaki Asya ülkeleri ve Orta Doğu toplamından bile daha fazla olduğu dikkat çekicidir. Bu nedenle Dünya harcamalarının bugünkü artış eğilimin arkasındaki en önemli faktörün ABD ve müttefikleri tarafından gerçekleştirilen harekâtlar olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 1:** Dünya Savunma harcamaları, (1995–2004)**Tablo-2:** 2004 Yılında En Fazla Savunma Harcaması Yapan 15 Ülke (2003 Rakamları, Milyar Dolar)

Ülke	Savunma Harcaması
1. ABD	455,3
2. İngiltere	47,4
3. Fransa	46,2
4. Japonya	42,4
5. Çin	35,4
6. Almanya	33,9
7. İtalya	27,8
8. Rusya Federasyonu	19,4
9. Suudi Arabistan	19,3
10. Güney Kore	15,5
11. Hindistan	15,1
12. İsrail	10,7
13. Kanada	10,6
14. Türkiye	10,1
15. Avustralya	10,1

Kaynak: Sipri

Yine SIPRI verilerine göre, dünya savunma ticaretinde Türkiye'nin 2000–2004 yılları arasındaki toplama göre ihracatta 28. sırada ithalatta ise 5. sırada olduğu dikkati çekmektedir.

**Tablo- 3** Dünya Savunma İhracatı (2000-2004), 1990 fiyatlarıyla Milyon Dolar.

Ülke	Savunma İhracatı
1. Rusya	26 925
2. ABD	25 930
3. Fransa	6 358
4. Almanya	4 878
5. İngiltere	4 450
6. Ukrayna	2 118
7. Kanada	1 692
8. Çin	1 436
9. İsveç	1 290
10. İsrail	1 258
11. İtalya	1 252
12. Hollanda	1 183
13. Beyaz Rusya	744
14. Özbekistan	595
15. İspanya	479
16. Polonya	367
17. Çek Cumhuriyeti	323
18. Norveç	315
19. Güney Kore	313
20. İsviçre	275
21. Gürcistan	248
22. Slovakya	219
23. Avustralya	165
24. Brezilya	131
25. Endonezya	130
26. Avusturya	127
27. Güney Afrika	122
28. Türkiye	117
29. Kuzey Kore	96
30. Kırgızistan	92

Kaynak: Sipri

**Tablo-4:** Dünya Savunma İthalatında ilk 20 devlet(2000-2004), Milyon Dolar.

Ülke	Savunma İthalatı
1. Çin	11 677
2. Hindistan	8 526
3. Yunanistan	5 263
4. İngiltere	3 395
5. Türkiye	3 298
6. Mısır	3 103
7. Güney Kore	2 755
8. Birleşik Arap Emirlikleri	2 581
9. Avustralya	2 177
10. Pakistan	2 018
11. İran	1 920
12. ABD	1 760
13. İsrail	1 678
14. Kanada	1 675
15. Suudi Arabistan	1 672
16. İtalya	1 594
17. Cezayir	1 579
18. Tayvan	1 571
19. Singapur	1 441
20. Yemen	1 136

Kaynak: Sipri

Yukarıdaki verilerin de incelemesinden anlaşılacağı üzere, savunma pazarında ABD, İngiltere, Fransa, Rusya, Çin, Almanya, İsrail hakim güçlerdir. Geri kalan ve aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 40 kadar ülkenin bu pazardan aldığı pay %10 civarındadır. Türkiye'nin payı %0,2 civarındadır.

Dünya savunma pazarının %40'ından fazlasını elinde bulunduran Amerika Birleşik Devletleri savunma ve sanayi örtüşüm politikalarıyla, bir taraftan yurt içi katma değer yaratmak, istihdamı arttırmak, diğer taraftan da ulusal güvenliğin en önemli unsurlarından olan ulusal savunma sanayiini geliştirme modelini başarı ile uygulamaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri ile Avrupa Birliği ülkeleri arasındaki ticari rekabet, savunma sanayii alanında da ağırlığını hissettirmektedir. AB ülkeleri, aralarındaki savunma işbirliğini kuvvet kullanımı, ortak tedarik ve savunma sanayiinin yeniden yapılandırılması

alanlarında daha ileriye götürmek için, kurumsal alt yapıları oluşturmaktadırlar. Avrupa Birliği'ne üyelik sürecine paralel olarak Türkiye'nin bu oluşumların dışında kalmaması önem taşımaktadır.

Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra, dünya savunma pazarı ile entegre olmaya çalışan Cumhuriyetler mevcut alt yapılarını NATO standartlarına uygun hale getirme faaliyetlerine başlamışlardır. Bu durum, Türkiye ile Türk Cumhuriyetleri arasında yeni işbirliği imkânları vermektedir.

Özellikle son yüzyıl içerisinde dünya savaşları ve soğuk savaş dönemi silahlanma sarmalıyla tetiklenen uluslararası savunma (sanayi) pazarında, serbest piyasa ekonomisi kurallarıyla pek de uyumlu olmayan bir işleyiş gözlenmektedir. Ülkeler savunma sanayilerini geliştirmede aşağı yukarı aynı yöntemleri izlemektedirler. Korumacılık, ihracat izinlerinde kısıtlamalar, askeri tedarikte ayrıcalıklı düzenlemeler bunlar arasındadır. Dünya genelinde, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin rekabet gücü yetersiz olan yerel savunma sanayilerinin, uluslararası rekabet ortamında, iş alabilmeleri ve hatta kendi hükümetlerinin ortak program ve projelerine katılımları bile giderek zorlaşmaktadır.

Savunma sanayi şirketlerinin işlevsel/organik birleşmeleri sonucu; savunma sanayiinin her bir ana faaliyet alanında, ulusal savunma sanayi firmalarınca rekabet edilmesi güç hale gelen, az sayıda, çok uluslu şirket ayakta kalabilmektedir. Bu tip tekelleşmeler karşısında küçük şirketler yok olmakta veya bunlar tarafından satın alınmaktadır. Ulusallık niteliğinden vazgeçilmesi mümkün görülmeyen ve kritik teknolojik alanlarda üretim yapan kuruluşlara ise devlet desteği verilmektedir.

ABD'deki birleşmeler sonucu oluşan rekabet gücüne karşı koymak amacıyla Avrupa ülkelerinden; Fransa, Almanya, İtalya, İspanya, İsveç ve İngiltere Savunma Bakanları 1998 yılında bir araya gelerek Avrupa Savunma Sanayiini yeniden yapılandırma ve birleştirme kararı almışlardır. Bu doğrultuda Avrupa'da birleşmeler sonucu ortaya çıkan tablo şöyledir:

- Aviyonik sistemler ve gemi elektroniği konularında Thales,
- Askeri ve sivil havacılık, uzay sistemlerinde EADS,
- Askeri havacılık, gemi inşa, aviyonik ve radar sistemlerinde BAe Systems uzmanlaşmıştır.

Bütün bu birleşmelerin amacı; verimliliği ve rekabet gücünü artırmaktır. Bu amaçla, birleşen şirketlerin her birinde mevcut bulunan, Ar-Ge, Pazarlama / İş Geliştirme, Tedarik, Lojistik ve Genel Yönetim gibi fonksiyonlar, yine ilgili alt şirket veya bölüm tarafından yürütülmekle birlikte, merkezi yönetimce yönlendirilmekte ve koordine edilmektedirler.

Böylece, esasen bazılarında mevcut kabiliyetlerin başka yerlerde tekrar kazanılması ve yatırımların tekrarlanması engellenerek şirketler daha ekonomik ölçeklere kavuşabilmektedir.

Savunma sanayi şirketleri, ana faaliyet alanları yanında çift kullanımlı (dual use) ürünlere daha fazla ağırlık vermekte, hem askeri hem de sivil üretim alanlarında esnek dönüşümlü ve dengeli bir üretim faaliyeti geliştirmektedirler. Askeri ürün çalışmaları sırasında geliştirilip, sivil alanlarda da kullanımı olan teknolojiler, kendilerine bağlı olarak kurulan yeni firmalara aktarılıp piyasaya sürülmektedir. Böylece, savunma amaçlı olarak geliştirilen yeni teknolojilerden sivil alanlarda da yararlanmak imkanı doğmaktadır. Son yüzyılım teknolojik gelişmelerine bakıldığında; herhangi bir teknolojinin askeri/savunma alanında kullanımının, ilgili alanda temel araştırmaların başlamasından ortalama 10 yıl sonra gerçekleşebildiği gözlenmektedir. Bu bakımdan, savunma sistemleri ile ilişkili Ar-Ge faaliyetlerinin, sistemin envantere alınması/kullanımı için öngörülen zamandan en az 10 yıl önce başlatılması gereği, genel kabul görmektedir.

1990'lı yıllardan itibaren, Berlin Duvarının da yıkılması, elektronik ve Bilişim alanında teknolojinin hızlanarak gelişmesi sonucunda; özellikle iletişim olanaklarının gelişmesi ve internet ile birlikte bilgiye ulaşımın da inanılmaz boyutlara ulaşması globalleşmeyi; globalleşmeyle birlikte sivil sanayii sektöründe yaşanan teknolojik ilerleme ve gelişmeler de ticarileşmeyi getirmiştir. Eskiden askeri standartlarla (MIL-STD) yapılan geliştirme ve üretimler, bu standartların tavsiye niteliğinde kullanıldığı ticari sivil standartlarla yapılan üretimlere dönüşmüştür. Eskiden teknoloji önce askeri alanda geliştirilip, bunlardan uygun görülenler sivil ürünlere uygulanırken (ikili kullanım), şimdi teknoloji önce sivil alanda geliştirilmekte ve burada gelişen teknolojiye savunma sanayii adapte olmaktadır. Eskiden teknoloji savunma sanayiinde; sıkı bir şekilde kontrol edilen kuruluşlarda ve belirli ülkelerde üretilirken, günümüzde teknoloji sivil fabrikalarda, kuruluşlarda ve dünyanın her tarafında üretilebilmektedir. Yani son on yılda teknoloji globalleşmekte ve ticarileşerek sivilleşmektedir. Bu ortamda, teknolojinin artık ihraç lisansları ile kısıtlanması güç bir hale gelmiştir. Savunmada teknolojik üstünlüğü sürdürmek isteyen gelişmiş ülkeler, bu şartlar altında, tasarım teknolojisine sahip olup, kontrol etmeye veya bu teknolojileri silah sistemine adapte etme bilgisini başkalarıyla paylaşmamaya çalışmaktadır.

Mevcut silah sistemleriyle uyumlu savaş teknikleri geliştirmek, ya da geleceğin sosyo-ekonomik dengesizlikleri ve belirsizliklerinin şekilleneceği muhtemel (anti-terör) savaş senaryolarına uygun silah sistemlerinin geliştirilmesi ikileminde; ara çözümlere gidilmektedir.

Türkiye 1952'den beri NATO bünyesinde oluşturulan ve savunma sanayiinde işbirliğine katkı sağlamayı amaçlayan bir çok komite ve organlarında yürütülen, çok taraflı savunma

sanayii işbirliği ve Ar-Ge proje ve programlarında yer almaktadır. Bu sayede, hem değişik teknolojilere nüfuz edebilmekte, hem de birçok yeni silah sisteminin müşterek geliştirme ve üretim çalışmalarına katılmak imkanı elde edilebilmektedir. Bu tür çalışmaların Türkiye'deki savunma sanayii altyapısının kurulması ve gelişmesinde de önemli katkıları olmaktadır.

## 2.2. Dünyadan Uygulama Örnekleri

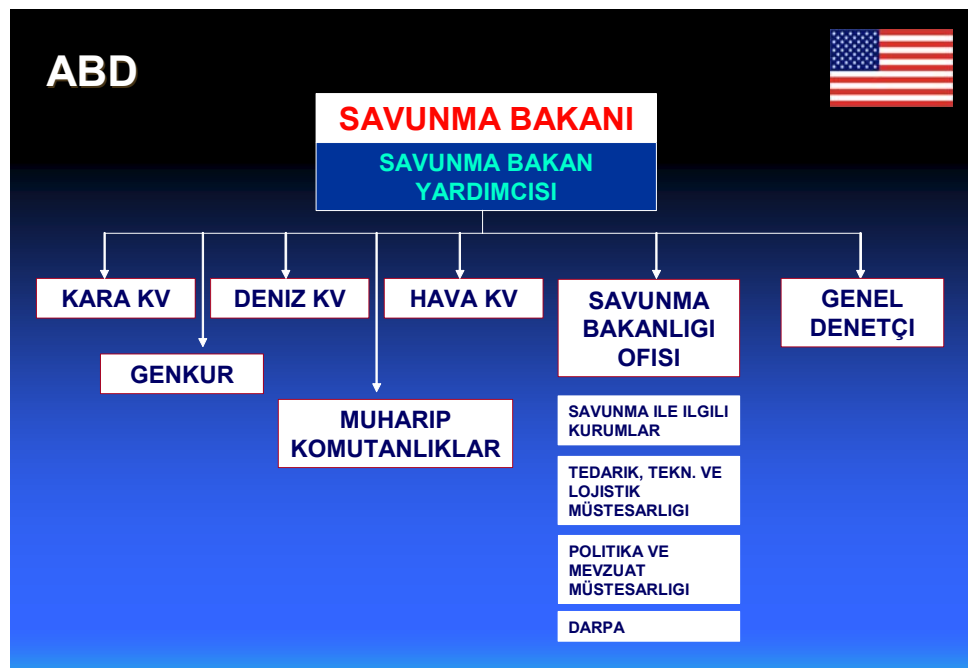
Özellikle savunma sanayileri gelişmiş ABD, Rusya Federasyonu, Fransa, İngiltere, Almanya ve İsrail gibi ülkelerde bu sektör bu devletlerin hem iç (istihdam, ekonomiye yön verme vb) hem de dış politikalarının önemli bir aracı olarak ele alınmakta ve uygulamalara bu hususlar ışığında yön verilmektedir. Çeşitli nedenlerle muhtelif ülkelere uygulanan ambargo ve kısıtlamalar buna en uygun örneklerdir. Bunun yanında, ülkelerin silahlı kuvvetlerinin kullandıkları silah ve teçhizat kaynakları o silahlı kuvvetlerin teşkilatlanmalarını da yakından etkilediğinden, bu durum o ülkelerin dış politikalarını da etkilemekte ve siyasi tercihlerinde kaynak ülkelerle birlikte hareket etme konusunda ciddi rol oynayabilmektedir. ABD, Rusya Federasyonu ve Fransa'nın liderlik ettikleri ülke grupları buna en güzel örnekleri teşkil etmektedir.

### Gelişmiş Ülke Uygulamaları:

Savunma sanayii gelişmiş dört ülke olan ABD, Almanya, İngiltere ve Fransa'nın savunma sanayii tedarik sistemlerine izleyen paragraflarda yer verilmiştir.

### Amerika Birleşik Devletleri

ABD'de Başkan ve Başkomutan her ne kadar ABD Başkanı ise de, savaş ilan etme yetkisi, silahlı kuvvetlerin sayısını, kaynak miktarını ve tedarik kaynaklarını belirleyen tamamen Kongredir. Kongrenin Senato kanadında; biri Yaklaşan Tehdit ve Fırsatlar, Hava-Kara, Personel, Hazırlık ve



Yönetim Desteği, Deniz gücü ve Stratejik alt-komitelerinden müteşekkil Senato Silahlı Kuvvetler Komitesi ile Savunma, Dış Operasyonlar/İhracat Finansman/ilgili programlar, Askeri İnşa alt-komitelerinden oluşan Senato Kaynak Tahsis Komitesi olmak üzere savunma hususlarıyla ilgili iki adet komite bulunmaktadır. Kongrenin Parlamenterler Evi (Temsilciler Meclisi) kanadında ise; Askeri Tesisler, Personel, Satınalma, Hazırlık, Araştırma ve Geliştirme, Moral Refah ve Dinlenme, Deniz Ticaret alt-komitelerinden oluşan Temsilciler Meclisi Silahlı Kuvvetler Komitesi ile Askeri İnşa ve Savunma Alt-komitelerinden müteşekkil Temsilciler Meclisi Kaynak Tahsis Komitesi olmak üzere iki adet savunma işleriyle ilgilenen komite mevcuttur. Kaynak tahsis komiteleri savunma programları için gerekli olan yeni kaynak tahsisi ile operasyonlar ve askeri inşa için gerekli olan kaynak tahsis işlemlerini yapmaktadır. Ek olarak tahsis edilen kaynakların nasıl kullanılacağına dair yasama görevlerini de yürütmektedirler. Kongre Savunma Bakanlığı ve bağlı teşkilatı üzerinde sıkı bir denetim ile kontrol görevi icra etmektedir. Her yılın Şubat ayında ABD Başkanı yönetimi vasıtasıyla başkanlık bütçesini Kongreye sunar. Bütçenin Savunma Bakanlığı kısmı, ulusal savunma için gerekli olan paranın doğrulanmasını sağlayacak üç yıllık kümülatif rakamı içerir. Kongrenin her iki kanadında Eylül ayına kadar devam eden sürecin sonunda bütçe kesinleşir ve Ekim ayında bütçe yılı başlar. Her ilkbahar, savunma yetki kanunu hazırlıkları çerçevesinde Savunma Bakanı, Kara, Hava Deniz Kuvvetleri Bakanları, üst düzey askeri liderleri tanıklık etmek üzere çağrılırlar. Alt-komiteler ise, ek olarak, diğer kilit savunma tedarik personelini kaynak, tedarik politikaları ve programları hakkında sorgularlar.

Savunma Bakanlığı Deniz, Hava, Kara, Genelkurmay Departmanları ile Savunma Bakanlık Ofisinden oluşmaktadır. Savunma Bakanlık Ofisi ise Savunma Bakan Yardımcısı ile Mevzuat/Politikalar Müsteşarı, Personel ve Hazırlık Müsteşarı, Operasyonel Test ve Değerlendirme Direktörü ile Tedarik, Teknoloji ve Lojistik Müsteşarı yer almaktadır. Tedarik, Teknoloji ve Lojistik Müsteşarına C3I Asistan Savunma Sekreteri bağlıdır.

### **ABD Savunma Tedarik Sistemi**

1980'lerle birlikte ABD de savunma tedarik sisteminin yeniden yapılandırılması öngörülmüş olup, temel prensipler;

- tedarik politikası ve mevzuatında karmaşık olmayan bir yetki belirlemesi,
- tedarikin yürütülmesinde açık ve net bir sorumluluk,
- program yönetim yükümlülüklerinde net ve sade bir yetki/sorumluluk ilişkisi

şeklinde özetlenmiştir. Bu amaçla Savunma Bakanı'na bağlı Tedarik ve Teknoloji Müsteşarlığı kurulmuş daha sonra ismi Savunma Tedarik Yürütme Erk'i (DAE) de denilen Tedarik, Teknoloji ve Lojistik Müsteşarlığına (USD(A,T&L)) dönüştürülmüştür. USD(A,T&L), politika/mevzuat ve tedarik sisteminin yönetilmesinde tek ve tüm yetki sahibidir. Benzeri pozisyonlar kuvvetler bünyesinde de oluşturulmuştur. Komuta zincirinin kısa tutulmasını teminen dört yürütme kademesinden oluşan Program Yürütme Subayı (PEO) yapısı oluşturulmuştur. USD(A,T&L) nin savunma politika/mevzuatının oluşturulmasının yanında Ar-Ge, ileri teknoloji, test ve değerlendirme, üretim, lojistik, askeri inşa, satınalma, uluslararası işbirliği programları, ekonomik güvenlik ve atomik enerji alanlarında da görevleri vardır. USD(A,T&L) aynı zamanda Üst Düzey satınalma Erk'i olarak (SAE) kendine özgü satınalma politikalarının, düzenleme ve standartların oluşturulup uygulanmasını da içeren satınalma sisteminin yönetilmesinden ve yönlendirilmesinden sorumludur.

Tedarik, Teknoloji ve Lojistik Müsteşarlığı genel itibariyle bir politika/mevzuat belirleme/oluşturma kurumu olup, kuvvetler ve ajanslar bünyesindeki tedarik organizasyonları üzerinde gözetim rolü üstlenmektedir. USD(A,T&L) ile birlikte savunma tedarik ile ilgili diğer organizasyonlar ise şunlardır: bütçe, mali takvim, PPBS sistemi ve diğer finansal hususlardan sorumlu Savunma Bakan Müsteşarı (Comptroller), operasyonel testlerin mevzuat vs standartlarından sorumlu ve kuvvetlerdeki operasyonel test faaliyetlerini gözetim Operasyonel Test ve Değerlendirme Direktörlüğü; programlara ve yürütülmesine ilişkin bağımsız gözden-geçirme ve soruşturma yapan Savunma Bakanlığı Başmüfettişi; Komuta, Kontrol, Komünikasyon ve Haberalma Savunma Bakan Asistanı; tedarikle ilgili hususlarda ve yasama konusunda baş danışmanlık yapan, temel hukuksal hususları koordine edip savunma bakanlığı ile ilgili davalara müdahil olan, savunma bakanlığı organizasyonları tarafından yürütülen uluslararası müzakerelere liderlik yapan Genel Konseyi; merkezi muharip destek faaliyetlerini yürüten ve bünyesindeki Savunma Kontrat Yönetim Komutanlığı (DCMC) vasıtasıyla sözleşme yürütme fonksiyonu icra eden Savunma Lojistik Ajansı (DLA); sözleşmeleri denetleyen ve savunma tedarik organizasyonlarına finansal ve hesap hususlarında tavsiyelerde bulunan Savunma Kontrat Denetim Ajansı (DCAA).

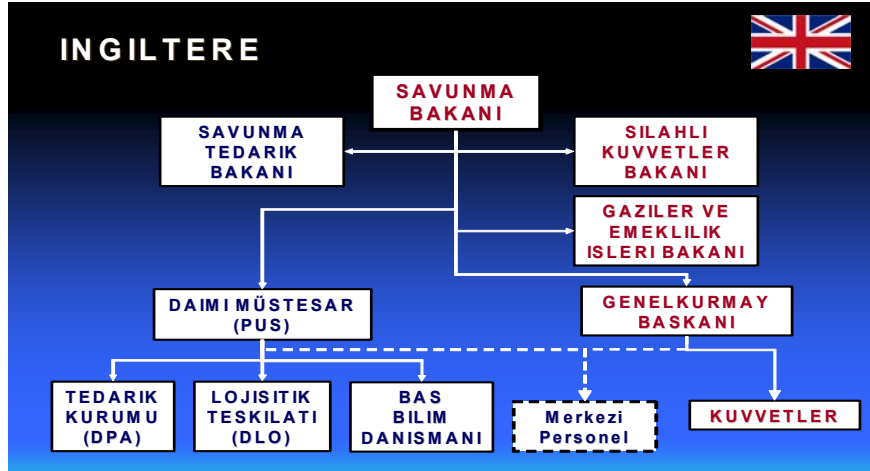
ABD'de 21. yy gereklerine adapte olabilmek amacıyla Savunma Bakanlığı'nın ticari dönüşümü adı verilen ve 2003 yılında şekillenmeye başlayan çalışma çerçevesinde savunma tedarik karar destek sistemleri olarak bilinen ve ihtiyaç belirleme, PPBS ve tedarik yönetimi alt-karar destek sistemlerinden oluşan sistem yeniden şekillendirilmiştir. Daha önceki sisteme yönelik olarak yapılan eleştiriler ve tespit edilen eksiklikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İhtiyaç belirleme
  - Kuvvetler müşterek harekate konsantre değildirler,
  - Müşterek muharebeye yönelik ihtiyaçlar önceliğe sahip değildir,
  - Savunma sistemleri entegre edilmemiştir,
  - Özellikle küçük programlarda duplikasyonlar mevcuttur.
  - Evrimsel tedarik kurumsallaştırılmamıştır.
- PPBS
  - Stratejik planlama süreci askeri kabiliyet ihtiyaçlarına yönelik değildir,
  - PPBS sistemi mali disipline sahip olmakla birlikte tutarlı bir savunma programına stratejiyi entegre edememektedir.
- Tedarik
  - Mevzuat aşırı derecede detaylı ve katıdır,
  - Tedarik çevresi verimlilik, yaratıcılık ve yeniliği teşvik etmemektedir.
  - Evrimsel tedarik kurumsallaştırılmamıştır.

Bu tespitlerle başlatılan çalışmalar karar destek sistemlerinin revizyonu sonucunu doğurmuş ve bunlar: Müşterek Kabiliyetlerin Entegrasyonu ve Geliştirilmesi Sistemi (JCIDS), Planlama Programlama Bütçeleme ve Yürütme Sistemi (PPBE) ve Savunma Tedarik Sisteminden müteşekkil bir hal almıştır.

## İNGİLTERE

İngiltere’de savunma işleri ve politikaların belirlenmesi Savunma Bakanı’nın (Secretary of State for Defense) başkanlık ettiği Savunma Konseyi tarafından yürütülmektedir.



Savunma Konseyi’nin altında her bir kuvvet için ayrı bir kurul mevcuttur. Savunma Bakanlığı’nın başında bulunan Savunma Bakanı ve diğer üç bakan savunma politikalarını oluşturmakta olup, savunma konularında parlamentoya karşı sorumludurlar. Parlamento, görüşmeler, yazılı/sözlü sorular yoluyla ve Avam Kamarası Savunma Komitesi eliyle gözetim işlemini yürütmektedir.

Savunma Bakanı, diğer bakanlarla birlikte savunmaya ilişkin yükümlülüklerinin yerine getirilmesini sağlamakla mükelleftir. Bu fonksiyonlar arasında silahlı kuvvetlerin ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik savunma tedariki de bulunmaktadır.

Savunma Bakanı’nın iki ana danışmanı bulunmaktadır. Bunlardan biri Genelkurmay Başkanı (Chief of Defense Staff-CDS), diğeri ise Daimi Müsteşardır (Permanent Under Secretary of State-PUS) .

Genelkurmay Başkanı ve Daimi Müsteşar Bakanlık altındaki sorumlulukları paylaşmaktadırlar. Daimi Müsteşarın ana yükümlülükleri arasında mevzuat, finans, Bakanlığın idaresi bulunmakta olup, savunma harcamalarını konusunda parlamentoya karşı sorumludur. Genelkurmay Başkanı ve Daimi Müsteşar’ın, Genelkurmay II. Başkanı ve 2. Daimi Müsteşar olmak üzere birer yardımcıları bulunmaktadır. Genelkurmay Başkanı’nın altında ayrıca Kara, Hava ve Deniz Kuvvetleri için birer Kuvvet Komutanı bulunmaktadır.

Savunma Bakanlığı üst düzey yapısı içinde yer alan ve Savunma Konseyini oluşturan bu 13 üyeden bakan olmayan 9 üye birleşik kurul olan Finans, Planlama ve Yönetim Grubu’nu (FPMG) teşkil etmektedir. FPMG’ye Daimi Müsteşar başkanlık etmektedir. Bakanlık bünyesinde yer alan bir diğer kurul ise Kuvvetler Komitesi (COS) olup, başkanlığını Genelkurmay Başkanı (CDS) yapmaktadır. Bu komite aynı zamanda Savunma Bakanı’nın kriz yönetim komitesidir. Daimi Müsteşar, bu komite toplantılarına da katılmaktadır.

## İhtiyaçların Tespiti

Hükümet Savunma Bakanlığı'na her yıl diğer bakanlıklara olduğu gibi kaynak ayırmaktadır. Bu işlem Kamu Harcama Araştırması (PES) süreci denilen süreçle yapılmaktadır. Her ilkbaharda Savunma Bakanlığı, Hazineye müteakip üç yıl içinde yürüteceği programların meblağını bildirmekte, Hazine ve Savunma Bakanlığı personeli arasında birkaç ay kadar süren görüşmelerden sonra nihai karar Bakanlar Kurulu tarafından alınmaktadır. Planlama ve bütçeleme amacıyla Uzun Vade Fiyatlandırma (LTC) denilen bir sistem ile kaynak tahsisatı yapılmaktadır. Uzun vade fiyatlandırma, dört yıllık işletim ve on yıllık ekipman maliyetine bakmaktadır. Dört yıllık plan, Kısa Vadeli Plan (STP) olarak anılmakta ve olabildiğince hassas yapılmaya çalışılmaktadır. Ekipman tedarikine yönelik olarak ise maliyetlerin kabaca belirlendiği daha uzun vadeli Ekipman Planı (EP) hazırlanmaktadır. Kısa Vadeli Plan, yıllık baza indirgenmekte, değişen politika, kaynak ve koşullara göre her yıl, bir önceki yıla ilişkin plan ve program gözden geçirilmektedir. Yıllık gözden geçirmelerde bir önceki yılın onaylı programı esas alınmakta, dolayısıyla 4 yıllık periyodun yeniden maliyetlendirmesi çalışması söz konusu olmaktadır.

Hem Kısa Dönem Plan hem de Ekipman Planı her yıl Nisan ayında "Departmental Plan" ismiyle yayımlanmaktadır. Bu plan, Savunma Bakanlığı'nın karşılaması gereken yönetim ve performans hedeflerini, kuvvet düzeylerini ve askeri görev hazırlık ihtiyaçlarını ortaya koyan tasnif edilmiş, dahili bir dokümandır. Daha sonra her bir kuvvet komutanlığına (Single-Service Chief Staff) ve Üst Düzey Bütçe bölümüne (TLD-Top-level Budget) gönderilmekte, orada her bir komutanlık ve yönetim alanı için detaylandırılmaktadır. Bütçe sahipleri ve ekipman programları proje direktörlerine geçen program varsayımları yeniden maliyetlendirilmektedir. Planlamanın her düzeyinde 2 önemli unsur dikkate alınmaktadır:

- Mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirecek sıkı bir program. (Harcama yapacak birimler faaliyetlerini kendilerine verilen kaynak sınırları içerisinde nasıl yöneteceklerini, belirli alanlarda artacak maliyetleri nasıl dengeleyeceklerini göstermek zorundadırlar.)
- İkinci olarak, bütçe sahibi birim kendi bütçesini nasıl azaltabileceğini açıklamak zorundadır. Bu şekilde, diğer bazı alanlarda ortaya çıkabilecek önlenemez maliyet artışlarının dengelenmesi sağlanmaktadır.

Maliyetler her yönetim düzeyinde, bütçeleme hiyerarşisi içinde aşama aşama ve sıkı bir biçimde incelenmektedir. Programla ilgili küçük değişiklikler bu aşamada yapılmaktadır. Bu süreçte ayrıca, problemleri alanlara da dikkat çekilmektedir. Sonuç olarak taslak plan ve yeniden maliyetlendirilen bütçeler 2. Daimi Müsteşara sunulmaktadır. Program içeriği ile

ilgili son karar Bakan (Secretary of State) tarafından verilmektedir. Uzun dönemli plan, Merkezi Ekipteki (*Central Staff*) personel tarafından gerçekleştirilmektedir.

Uzun dönemli planın belirlediği ilkeler çerçevesinde ana silah sistemleri tedariki aşama aşama yapılmaktadır. Savunma Bakanlığı merkez teşkilatındaki Merkezi Ekipler (*Central Staff*) bölümünde yer alan Sistem Alanı içerisindeki Operasyonel İstekler Bölümü, yeni ekipmanlardan beklenen özelliklerin tanımlanmasıyla yükümlüdür. Bu birim personeli 1999'dan itibaren Kabiliyet Yönetimi Alanları (CM) altında yeniden yapılandırılmış olup, Kullanıcı İhtiyaçlar Dokümanı (URD) vasıtasıyla yetenek açıklarını ve ihtiyaç duyulan fonksiyon ve performansı tanımlamaktadırlar. Bu ihtiyaçlar Ekipman Onay Komitesi (EAC) tarafından incelenmekte ve büyük meblağlı (400 Milyon Pound tedarik maliyetini geçenler) projelerde Bakanlara tavsiyelerde bulunmaktadır. EAC, 100-400 Milyon Pound arasındaki projelere ilişkin kararları kendisi almakta, 100 Milyon Pound'un altındakiler için ise karar merci delege etmektedir. EAC veya delege ettiği makam tarafından ihtiyacın en maliyet etkin şekilde karşılanabileceği alternatifler üzerinde yoğun olarak durulmaktadır. Bu opsiyonlar arasında herhangi bir tedarik başlatılmamaktan, mevcut bir sistemin yenilenmesi veya yeni bir sistemin tedarikine kadar geniş bir perspektif mevcuttur. Bu inceleme yapılırken alternatiflerin ömür devir maliyetleri dikkate alınmaktadır. Bu inceleme sürecine Müşterek Operasyonel Etkinlik ve Yatırım Değerlendirmesi (COEIA) denilmektedir.

## **İngiltere'de Tedarikten Sorumlu Makamlar**

### **Savunma Tedarik Ajansı (DPA)**

Bir ihtiyacın materyal bir çözümlerle karşılanmasına karar verildiğinde tedarik, bu amaçla kurulan DPA tarafından yürütülmektedir. DPA, Nisan 1999'da kurulmuş olup, yıllık bütçesi 6 Milyar İngiliz Sterlin'dir. 4600 personeli ve yürütmekte olduğu 1000'in üzerinde sözleşme ile İngiltere'deki en büyük tedarik organizasyonudur. DPA, Savunma Bakanlığı organizasyonunda gösterilen dört bakandan oluşan yapıya bağlı daimi olarak atanan Müsteşara (PUS) bağlı olarak çalışmaktadır. DPA Başkanının iki yardımcısı bulunmaktadır. İdari Başkan Yardımcısı (Deputy Chief Executive-DCE) ve Savunma Tedarik Operasyonları Başkan Yardımcısı (Deputy Chief of Defence Procurement (Operations)-DCDP[ops]). Bu kurumda altı İcra Direktörü'nün ve İdari Başkan Yardımcısı'nın oluşturduğu bir yürütme kurulu da mevcuttur. İcra Direktörlerinden her biri değişik sistemlerin veya değişik tip savunma ekipmanlarının tedarikinin yönetiminden sorumludur. Bunlar esas itibariyle benzer tip ve çeşitteki on bir Eş Gruba ayrılmış olup, kara, hava veya deniz uzmanlıklarından bağımsızdır.

Bu grupların içindeki her bir proje, Entegre Proje Grupları (IPT) tarafından ve Proje Müdürü eliyle yürütülmektedir. Ekip içerisinde teknik, sözleşmeler, finansman, kalite kontrol ve lojistik destek alanlarında uzmanlar mevcuttur. DPA teşkilatının temelini bu Entegre Proje Grupları oluşturmaktadır Kurumda yaklaşık 70 adet Entegre Proje Grubu vardır. DPA'nin kardeş kuruluşu sayılan DLO'da da 60 Entegre Proje Grubu vardır ve bütün Entegre Proje Grupları hangi kurumda teşkil edildiklerinde bakılmaksızın, hem DPA'ye karşı hem de DLO'ya karşı sorumluluk taşımaktadırlar. Her bir proje, konsept aşamasından ekipmanın envanterden çıkarılmasına kadar bütün ömrü boyunca bir Entegre Proje Grubu tarafından yönetilir. Müşteri konumundaki ECC ile, Entegre Proje Grupları arasında, herbir projede sonuçta ne üretileceğini ve birlikte çalışma esaslarını düzenleyen sözleşmeler yapılır. DPA'de yaklaşık 20 adet Destek Grubu vardır. Bu gruplar, hem DPA faaliyetlerine hem de Bakanlık teşkilatı ve diğer kamu kuruluşlarına çeşitli konularda (personel, proje yönetimi, finans, uluslararası ilişkiler vb) uzmanlık desteği sağlar.

DPA içinde Savunma İhracat Hizmetleri Organizasyonu (DESO) adında kilit bir birim yer almaktadır. Savunma ihracatı, İngiliz savunma sanayiinin sağlıklı yapısını koruyabilmesi ve tedarik maliyetlerinin düşürülebilmesi için kilit bir öneme sahiptir. DESO İngiliz firmalarının kendi savunma ürünlerinin diğer ülkelere pazarlanması ve satılması faaliyetlerinde destek sağlamakta, bu amaçla savunma fuarları düzenlemektedir. DPA proje ekipleri, ekipmanların ihracat potansiyellerini dikkate alarak DESO ile çok yakın çalışmaktadır.

DPA, Bakanlıkta Daimi Müsteşara bağlı olarak çalışmaktadır. DPA, İngiltere içindeki en büyük tedarik organizasyonudur. Bakana, ana silah ekipmanların tedariki konularında tavsiyelerde bulunmak amacıyla kurulmuş olan Ekipman Onay Komitesi (EAC)'ne bir diğer Başkan olan Bilim Danışmanı başkanlık etmekte ve heyette DPA'nin Başkanı, Genelkurmay 2. Başkanı, Savunma Lojistik Başkanı ve 2. Daimi Müsteşar da yer almaktadır. Savunma satın alımlarına ilişkin bir diğer kurul da Satınalma Mevzuat Kuruludur.

### **Tedarik Sistemi ve Proje Yönetimi: Akıllı Tedarik İnisyatifi (Smart Acquisition)**

İngiltere uzun yıllardır savunma satınalma sistemini sürekli olarak reforma tabi tutmaktadır. Ulusal Denetleme Ofisi'nin (NAO) savunma satınalma harcamalarına ilişkin eleştirileri neticesinde 1998 yılında hazırlanan "Strategic Defence Review (SDR)"de, Savunma Bakanlığı ekipman programlarındaki gecikmeler ve yüksek harcamaların azaltılması amaçlanmıştır; hem organizasyonel hem de prosedürel perspektifte satınalma prosesinin

yeniden değerlendirilmesini gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda başlatılan Akıllı Tedarik İnisyatifi, savunma ürünlerinin süre, maliyet ve performans açılarından daha etkin/verimli tedarikini hedeflemekte olup, şu kilit konseptler çerçevesinde oluşmuştur: Rekabet safhası hariç sanayinin de dahil olduğu tüm tarafları bir araya getiren tek bir entegre proje ekibi; müşteri ve tedarikçilerin açık olarak tanımlanması; düzgün, kolaylaştırılmış bir onay süreci ile çalışan esnek bir tedarik çevrimi; ömür devri yaklaşımı; sanayi ile daha açık bir ortaklık ilişkisi.

Akıllı tedarikin amacı; “ Kazanılması istenen savunma yeteneklerinin; daha hızlı, daha ucuz, daha iyi ve daha etkin entegre edilmiş şekilde tedarikidir”.

Bu çerçevede;

- Ana yatırım kararı alındığında, onaylanmış maliyet, zaman ve performans parametre sınırları içerisinde kalınarak projelerin gerçekleştirilmesi,
- Riskin düşük tutulması, askeri etkinlik ve süre ile ömür devri maliyeti arasında optimum denge kurulması suretiyle, daha üstün bir askeri yeteneğe sahip olmayı esas alan bir tedarik sürecinin geliştirilmesi,
- Askeri avantajı ve endüstriyel rekabeti sağlamanın gerekli olduğu durumlarda, ileri hatta uygulanacak teknolojilerle ilgili sürenin kısaltılması,
- Çevresel değişikliklere uyum sağlayabilen esnek yapıdaki savunma sistemlerini tedarik edilmesi

temel hedeflerdir.

Akıllı tedarikin, aşağıda belirtildiği üzere pek çok önemli özelliği bulunmaktadır:

- Projede taraf olanların bir araya getirilmesiyle oluşturulan entegre proje grupları vasıtasıyla hayata geçirilen ömür devri yaklaşımının esas alınması. Entegre proje grupları,projenin ömrü boyunca faaliyetini sürdürmekte ve uygun bir zamanda, tedarik teşkilatından lojistik teşkilatına geçmektedir.
- Entegre Proje Ekipleri için müşterinin açık olarak belirlenmesi. Savunma Bakanlığı karargahında, yetenekler etrafında organize olmuş (kuvvet komutanlıkları gibi), proje ömür çevrimindeki tüm tedarik fazlarında, Entegre Proje Ekiplerine kaynak temin eden ve açık ve tutarlı yön gösteren bir *asıl müşteri* belirlenmektedir. Bu müşteri, silahlı kuvvetlerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak teçhizat programlarının dengeli ve gerçekleştirilebilir şekilde geliştirilmesi ve yönetilmesinden sorumludur. Asıl Müşteri'nin görevleri; istek belirleme, teçhizat planlama, Entegre Proje Ekipleri ile birlikte resmi onayları izleme ve teçhizatın kabulünü yapmaktır.

- Sistem performansı, ömür devri maliyetleri ile zaman arasında etkin bir dengeyi tanımlanması, değerlendirilmesi ve gerçekleştirilmesi için büyük bir isteğin olması.
- Sanayii ile ilişkilerin daha iyi, net ve açık olması.
- Artırımlı (incremental) evrimsel tedarik yöntemi dahil yeni tedarik yaklaşımlarını uygulama imkanı bulması.
- Performans, zaman ve maliyet parametreleri kesinlik kazanmadan önce, riskin azaltılmasına yönelik olarak, projenin erken fazlarında daha fazla yatırım yapılması.
- Proje onayları için daha etkin bir prosedür uygulanması.

Akıllı tedarikte, projenin tüm ömrü dikkate alınmakta ve ihtiyaç sahibine, tam olarak geliştirilmiş bir sistemin/yetenegin teslim edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma grupları mantığı, net olarak belirli bir müşteri ve bu müşterinin ihtiyaçlarına cevap veren entegre proje grubu teşkiline dayanmaktadır. Bu çalışma gruplarının amacı, bir savunma yeteneğinin kazanılmasında herkesin sorumlu olmasının sağlanmasıdır. Faydalı özelliklere ve tecrübeye sahip doğru insanların sistemde çalıştırılması öngörülmektedir. “İsteneni teslim etmek” olarak tanımlanabilecek kıstas da ihtiyaçların belirlenmesinin net bir sistematığe oturtulmasından geçmektedir. Böylelikle risklerin daha iyi yönetilmesi ve dengelenmesi sözkonusu olabilecektir.

Bir projenin tedarik prosesini yönetmek için kullanılan temel enstrümanlardan biri “Proje Ömür Boyu Yönetim Planı” (Through Life Management Plan) olarak adlandırılabilir. Bu plan entegre proje grubu tarafından geliştirilmekte ve prosese dahil olan bütün tarafların bilgisine sunulmaktadır. Herbir aşamada önceden belirlenen zaman, maliyet, performans ve entegrasyon hedefleri kontrol edilmektedir. Tam olarak etkin bir Proje Ömür Boyu Yönetim Planı;

- Proje gözden geçirmeleri için baz teşkil etmekte,
- Bütün önemli karar noktalarını bilgilendirmekte (onay, kaynak tahsisi, yatırım, geliştirme..),
- Planlama ve yönetim konularına entegre bir yaklaşım oluşturmakta,
- Alınan sonuçlara odaklanarak, bu sonucun nasıl başarılılabileceğini tanımlamaktadır.

Proje Ömür Boyu Yönetim Planı, basit ve meblağı düşük projeler için hazırlanmayabilmektedir. Bu plan ayrıca, “Tecrübelerden Öğrenme Planı” (Learning from Experience Plan) tarafından da desteklenmektedir. Proje yönetiminde riski azaltmak ve

başarıyı elde edebilmek için geçmiş tecrübelerden yararlanılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Akıllı tedarikte; bir savunma yeteneğinin 4 şekilde elde edilebileceği belirtilmektedir. Bunlar;

- konvansiyonel-ekipman,
- konvansiyonel yöntemler (ekipman harici)
- Kamu-özel sektör ortaklıkları (Public Private Partnership) yoluyla ekipman tedariki,
- Kamu-özel sektör ortaklıkları yoluyla ekipman harici tedariktir.

yöntemle konvansiyonel ekipman tedarikinde CADMID çevrimi kullanılmakta, diğer 3 tedarikte CATMIT çevrimi kullanılmaktadır.

Akıllı tedarikte kullanılan bir diğer unsur ise, “Lines of Development” olarak tanımlanan “Geliştirme Unsurları” nosyonudur. Bununla kastedilen, istenen yeteneği en iyi icra edebilmek için, ihtiyacı giderecek sistemin kendinden başka tamamlayıcı unsurlarının da dikkate alınmasıdır. Örneğin; ihtiyacı karşılayan sistem uçak ise, bu sistemi kullanacak doğru sayıda yetişmiş personel, bu personelin barınması, sistemin gerektireceği bakım merkezleri, gerekli akaryakıt, özel eğitim, yeni askeri taktikler, silah, iletişim cihazları, havaalanları gibi entegre sistemler de geliştirme unsurları olarak adlandırılmakta ve dikkate alınmaktadır. Geliştirme unsurlarından,

Konsept ve Doktrin; en son askeri taktik, teknik ve prosedürlerin uygulamasını kapsamaktadır.

Personel; silahlı kuvvetler, MSB organizasyonu ve bağlı kuruluşlar için planlanan yeterli sayıdaki insan gücüdür.

Ekipman ve Teknoloji; platformların inşası, sistem ve silahları destekleyecek altyapının oluşturulmasını kapsamaktadır.

Yapı; savunma yatırımları, altyapı, silahlı kuvvetleri destekleyecek operasyon dışı sistem yönetimi, MSB organizasyon ve yapısını kapsamaktadır.

Sürdürülebilirlik; kaynakların tüketimi (akaryakıt, yağ, mühimmat..) ve ekipman idamesi, teknik standartların ve altyapının desteklenmesidir.

Eğitim; bireysel veya grup eğitimlerini kapsamaktadır.

Akıllı tedarik, savunma teçhizatının ömür devir maliyetini yönetmeyi ve incelemeyi kapsamaktadır. Savunma teçhizatını üretmek veya tedarik etme maliyeti ile birlikte işletme, idame ve elden çıkarma maliyetlerini de dikkate almayı gerektirir. Mülkiyetin maliyeti (cost of ownership) olarak adlandırılan unsur, o ekipmanın ömrü boyunca harcanacak kaynakların tamamını kapsamaktadır. Mülkiyetin maliyeti, Projenin Ömür Boyu Yönetim Planı ve kısa dönem planlama için de kullanılmaktadır.

Akıllı tedarik reformu, müşteri ve tedarikçiler arasında entegre bir ilişki üzerine inşa edilmiştir. Müşteri; net olarak tanımlanmalı, kullanıcı tarafından net bir ihtiyaç dokümanı hazırlanmalı, kullanıcı ihtiyaç dokümanında önceliklendirme yapmalı, kullanıcı ve proje müdürü önceden sistemin maliyeti, performansı ve teslimat takvimi üzerinde anlaşmaya varmalı, kullanıcı sistemi kullanıma sokmalı, proje için gerekli bütçeyi sağlamalıdır. Aynı zamanda kabul kriterleri üzerinde anlaşmaya varılmalı, proje grubu ile kullanıcının karşılıklı görev ve sorumluluklarını açıklayan bir anlaşma yapılmalı, kullanıcı projenin yürütülmesinden tedarikçi kadar sorumlu olmalıdır. Akıllı tedarikte “müşteri” iki çeşittir; 1. müşteri, silahlı kuvvetlerin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan yeteneğin tanımlanması ve bu ihtiyaçların onaylanmış planlara dönüştürülmesi ve zamanında tesliminden sorumludur. 2. müşteri ise elde edilen savunma yeteneğinin işletilmesinden ve kullanımından sorumludur. Bu sorumluluk bütün “geliştirme unsurlarını” kapsamaktadır. 2. müşteri, ekipmanın envantere girişinden sonraki aşamada yönetimden sorumlu olup, 1. müşteriye bu yeteneği gelecekte daha da geliştirebilmek için girdi sağlamaktadır.

Akıllı tedarik reformunun en önemli enstrümanlarından biri de konusunda yetişmiş insan gücüdür. Entegre Proje Grupları, çeşitli alanlarda uzmanlaşmış kişiler tarafından desteklenmelidir. Akıllı tedarikte grup üyeleri birçok yöntemle geliştirilmekte ve desteklenmektedir. Bunlardan bazıları;

- kişisel gelişim projeleri (kişisel zayıf ve güçlü alanların tanımlanması),
- eğitim,
- tedarik liderleri geliştirme projesi (sanayici de katılabilmektedir),
- sanayi ve MSB çalışanları arasında rotasyon usulü (3 aydan 3 yıla kadar karşılıklı görev yerlerinde çalışabilme imkanı),
- yapılan işin takdiri (MSB’liği tarafından, yaratıcılık, çok çalışma, amaçlara konsantre olma gibi çeşitli kriterlere dayanan ödüller verilmesi).

Akıllı tedarikte projenin niteliğine göre, artımlı evrimsel tedarik yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntem, bir yeteneğin planlanan şekilde geliştirilmesini sağlar, istenen yeteneğin başlangıçtaki özelliklerinin zaman içinde geliştirilmesidir. Bu yöntemin, bir sistemde büyük ölçüde yapılacak geliştirme faaliyetlerinin riskini azaltması avantajı bulunmaktadır. Akıllı tedarikte ayrıca, modelleme, simülasyon ve sanal ortamların yaratılması, görülebilirlik, analiz, test, değerlendirme, eğitim gibi konularda risklerin düşürülmesi açısından çok önemli bir rol oynamaktadır.

Akıllı Tedarik kapsamında görev alan organizasyonlar:

- İleriye dönük ihtiyaçların belirlenmesinden sorumlu olan ECC (Equipment Capability Customer)
- Savunma Satınalma Ajansı (DPA)
- Kullanıma alınan ekipmanlara lojistik destek sağlanmasından sorumlu olan DLO (Defence Logistics Organisation)'dur.

Bu organizasyonlardan DPA hakkındaki bilgiler daha önce verilmiş olduğundan, burada sadece ECC ve DLO'dan bahsedilecektir.

## **ECC**

Akıllı Tedarik açık bir müşteri-tedarikçi ilişkisinin belirlenmesine özel bir önem vermektedir. Buradan hareketle, *Merkezi Ekipler* altındaki ana alanlardan biri olarak, ECC organizasyonu kurulmuştur. ECC organizasyonu; ekipman yetenek ihtiyaçlarının belirlenmesi ve Silahlı Kuvvetlerin mevcut ve geleceğe dönük ihtiyaçlarını karşılayacak yatırım programlarını içeren yıllık bir Ekipman Planı'nın hazırlanmasından sorumludur. ECC'nin ihtiyaç duyduğu ekipmanları tedarik eden DPA içerisindeki entegre proje ekiplerinin (IPT) müşterisi durumundadır. ECC'nin görevleri ihtiyaçları tanımlamak; ekipman yetenekleri için ihtiyaç duyulan yatırımları önceliklendirmek ve dengelemek; son olarak da söz konusu yeteneklerin tedarik edilen sistem tarafından karşılandığını onaylayarak kabul otoritesi işlevini yerine getirmektir.

ECC, yetenek yaklaşımına odaklanmaktadır. Diğer bir deyişle, geleceğe yönelik ihtiyaçların varsayılan ekipman çözümlerine göre değil, yetenek ihtiyaçlarına göre şekillendirmektedir. Bu bağlamda, ECC bünyesindeki entegre proje grupları yetenek ihtiyaçlarını karşılayacak ekipman çözümlerinin geliştirilmesinden ve mutabık kalınan performans/zaman/maliyet parametreleri ile tedarikin bir sonraki aşamasına iletilmesinden sorumludurlar. Ayrıca, yetenek yönetiminde ömür devri yaklaşımı da esas alınmaktadır.

Diğer taraftan, DPA'daki her bir entegre proje lideri ECC'deki EC Direktörü'ne karşı sorumludur. Projeler geliştikçe, tedarik odağı ECC tarafından yapılan konsept yönelik çalışmalarından; DPA'daki entegre proje ekipleri tarafından yürütülen değerlendirme, gösterim ve üretim fazlarına; daha sonra da servis desteği ve kullanımdan çıkarma aşamalarında DLO'ya taşınmaktadır. Proje sürecinde, uygun bir noktada entegre proje ekipleri DLO'ya transfer edilerek ekipman desteğinin sürekliliği sağlanmaktadır. ECC ve DLO arasındaki ilişki DPA'nın başarısı için hayati önem taşımaktadır.

## **Savunma Lojistik Organizasyonu (DLO)**

Savunma Lojistik Organizasyonu 2000 yılında kurulmuş olup, 28.000 personeli ile Savunma Bakanlığı bünyesindeki en büyük organizasyonlardan biridir. Yıllık bütçesi yaklaşık

9 Milyar Sterlin'dir. SDR'nin önerdiği Akıllı Tedarik ile, 3 Kuvvet Lojistik Komutanlığı, DLO'yu oluşturmak üzere birleştirilmiştir. DLO'nun sorumlulukları aşağıdaki alanları kapsamaktadır:

- Lojistik planlama, kaynak yönetimi, sözleşme desteği
- Kara ekipmanları yönetimi
- Deniz filosu ve tüm deniz sistemlerinin desteklenmesi
- Ulaşım
- Yiyecek
- Mühimmat
- Gaz, benzin ve yağlar
- Posta
- Giyim, çadır
- Tüm ekipman ve malzemenin depolanması

DLO, DPA gibi görevini entegre proje ekipleri aracılığıyla (görevinin %70'ini IPT'ler yerine getirmektedir) gerçekleştirmektedir. Bu takımlar beş iş birimine ayrılmaktadır: Ekipman Desteği-Kara (Equipment Support (Land)), Ekipman Desteği-Hava (Equipment Support (Air)), Savaş Gemisi Destek Ajansı (The Warship Support Agency), Savunma İletişim Servisleri Ajansı (The Defence Communication Services Agency) ve Savunma Tedarik Zinciri (The Defence Supply Chain). Bu bölümlerin her biri ayrı bir göreve sahiptir. Altıncı birim ise savunma lojistiğidir (DCDL HLB -Deputy Chief of Defence Logistics). Bu alan DLO Başkanlığını içermekte olup, DLO politikalarının oluşturulmasından ve Başkan'ın bu konularda bilgilendirilmesinden sorumludur.

DLO bünyesinde yukarıda bahsedilen birimlerdeki entegre proje ekiplerinin yanısıra, depolama, dağıtım, ulaşım, yiyecek, yakıt gibi alanlardaki özel ekipmanların ömür devri boyunca desteklenmesinden sorumlu diğer bazı organizasyonlar da mevcuttur. DLO'nun görevi ekipman daha servise alınmadan başlamakta ve tedarikçinin erken aşamalarındaki karar süreçlerinde giderek daha çok yer almaktadır.

Kuruluşunda DLO'nun ana hedefi Mart 2006'ya kadar çıktı maliyetlerinin %20 oranında azaltılması olarak belirlenmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere DLO bünyesinde bir seri iş geliştirme girişimi başlatılmıştır. Bunların en önemlisi ve tüm savunma sistemlerini etkileyeni RAB (Resource Accounting and Budgeting)'dir. 20 Milyar Sterlin'i aşan varlıkları ile stoklarının hacim ve değerini azaltmak ve eldeki varlıkları en iyi şekilde kullanmak DLO'nun başarısının anahtarıdır. DLO, başlangıçtaki stok düzeyini %20 azaltmak veya 2,2 Milyar

Sterlin'e indirmek olan hedefini aşarak, 2003 yılında 2,8 Milyar Pound kazanım sağlamıştır. DLO, bir diğer girişim olarak DSMS (Defence Stores Management Solutions)'yi başlatmıştır. DSMS, tüm savunma tedarik zincirindeki stokların görülebilirliğini sağlamıştır. DLO ayrıca stratejik hedeflerine ulaşmak üzere, performansını artırmayı planladığı belli sayıda alan belirlemiştir. Bu alanlardan en önemli ikisi “birleştirme” ve “e-ticaret”tir.

Birleştirme ile kastedilen; tek bir lojistik organizasyona geçmenin önemli avantajlarından biri olarak, aynı veya benzer parçalara ilişkin işlemlerin (veya birimlerin) birleştirilebilmesi fırsatını yaratmış olmasıdır. Bu yolla, prosesin daha verimli hale getirilerek, performansının iyileştirilmesi sağlanmaktadır. Bu birleştirmelere örnek vermek gerekirse; değişik sorumluluk alanlarına yayılmış olan aktivitelerin biraraya getirildiği “The Defence Fuels Group”, “The Defence Catering Group”, tek bir “Defence Munitions Group” ve ortak bir Teknik Servis Merkezi'dir. DLO bu düzenlemeler ile 20 Milyon Pound kazanç sağlamış olup, 100 Milyon Pound üzerinde bir kazanım hedeflemektedir (2001 yılı itibariyle).

DLO operasyonel etkinliğini arttırmak üzere 26 Ocak 2004 tarihinde bir yeniden yapılanma programı başlatmıştır. Bu program ile DLO'nun çıktılarının geliştirilmesi ve müşterileri ile (Front Line Commands) olan ilişkilerinin iyileştirilmesi hedeflenmektedir.

## **Proje Yönetimi**

Akıllı tedarik kapsamında programın ana paydaşlarını biraraya getirmek üzere Entegre Proje Grupları (Integrated Project Team-IPT)'ler oluşturulmuştur. Tedarik çevrimindeki karar alma noktalarının sayısı üçten ikiye indirilmiştir. Akıllı tedarikte, ekipman tedariki ömür devri yaklaşımına dayanmaktadır. Akıllı Tedarik Konseptinin daha da netleştirilmesi için reform, Ekim 2000'de tekrar gözden geçirilmiş ve Akıllı Tedarik olarak isimlendirilmiştir. Savunma Bakanlığı'nın Ekim 2002'de yayımladığı Savunma Sanayi Politikasına göre mevcut sanayi ve devlet inisiyatiflerinin birleştirilmesi ve savunma tedarik prosesi ile savunma araştırma-geliştirme için daha açık bir çerçeve oluşturulması benimsenmiştir.

Bir satınalma opsiyonu olarak başlatılan “artırımlı tedarik” (Incremental Acquisition) ile de kullanımdaki ekipmanların teknolojik ilerlemelere uygun olarak daha hızlı upgrade edilmesi ile kullanıcı ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmıştır.

Savunma tedarikinde reform kapsamında; bir yetenek 4 şekilde elde edilebilmektedir. Bunlar;

1. Konvansiyonel – ekipman,
2. Konvansiyonel – ekipman harici
3. Kamu/Özel Ortaklıkları (PPP) yoluyla ekipman tedariki,

#### 4. Kamu/Özel Ortaklıkları (PPP) yoluyla ekipman harici tedariktir.

Bunlardan 1. yöntem olan konvansiyonel ekipman tedarikinde CADMID çevrimi kullanılmaktadır. Diğer 3 tedarik yönteminde CADMIT çevrimi kullanılmaktadır.

CADMID çevrimi, altı fazdan oluşmaktadır: Konsept, Değerlendirme, Gösterim, Üretim, Servis ve Servisten Çıkarma. Ayrıca, konsept fazının başında (Initial Gate) ve değerlendirme fazının sonunda (Main Gate) olmak üzere iki onay noktası içermektedir.

Konsept fazında kullanıcı ihtiyaç dokümanı oluşturulmakta, entegre proje grubu teşkil edilmekte, sanayi işin içine girmekte, teknoloji ve tedarik opsiyonları değerlendirilmekte, gerekli kaynak tahsisatı yapılmakta ve bir değerlendirme planı oluşturulmaktadır. Proje Ömür Boyu Yönetim Planı oluşturulmakta ve ilk karar aşamasından eğer maliyet, zaman ve performans sınırları uygunsa geçilmektedir.

2. aşama olan Değerlendirmede; sistem ihtiyaç dokümanı oluşturulmakta, kullanıcı ve sistem ihtiyaçları arasındaki bağlantı kurulmakta, en maliyet etkin teknoloji ve tedarik opsiyonu tanımlanmakta, sistem ihtiyaç dokümanı maliyet, zaman ve performansı en iyi dengeleyecek teknolojik çözümler geliştirilmekte, risk düşürülmekte, Proje Ömür Boyu Yönetim Planı daha da geliştirilmekte ve diğer fazlara geçmek için karar organının bilgilendirilmesi sağlanmaktadır.

3. Aşama olan Gösterimde (Demonstration); geliştirme riskini ortadan kaldırmak ve imalat için belirlenen performans hedeflerini tutturmak üzere Kullanıcı İhtiyaçları dokümanı ile Sistem İhtiyaçları Dokümanı'nın karar verilen sistemle uyumu sağlanmakta ve Sistem İhtiyaç Dokümanını karşılayacak kontrat yapılmaktadır.

4. Aşama olan İmalat (Manufacture) safhasında, belirlenmiş askeri ihtiyacın belirli zaman ve maliyet sınırları içinde teslim edilmesi ve sistem kabulünün gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.

5. Aşama olan Kullanım'da, elde edilen sistemin operasyonel olarak kullanımı onaylanmakta etkili destek sağlanmakta, belirlenen parametrelere uygun olarak sistem performansı sürdürülmekte, sistem üzerinde önceden belirlenmiş olan geliştirmeler yapılmaktadır.

6. Kullanımdan Çıkarma Aşaması'nda ekipmanın güvenli bir şekilde elden çıkarılmasına yönelik planlamalar yapılmaktadır.

Konvansiyonel ekipman haricindeki ihtiyaçların tedarikinde, CADMIT çevrimi kullanılmaktadır. Buradaki "Konsept" (Concept) , "Değerlendirme" (Assessment) ve "Gösterim" (Demonstration) fazları aynı olmakta, M harfi İmalat anlamına gelen "Manufacture" yerine "Migration" terimi için kullanılmaktadır. Migration terimi ile yeni

hizmetlere geçilmesi veya yeni varlıklar işaret edilmekte, yeni bir imalat veya inşa işi yapılabileceği ifade edilmektedir. Sonda kullanılan “T” harfi de kontratın sona erişini ifade eden “termination of the contract” deyimini için kullanılmaktadır. Bir önceki klasik ekipman CADMID çevrimindeki “Elden çıkarma-Disposal” yerine artık kontratın sona erdirilmesi fazı kullanılmaktadır.

Konsept aşamasında; kullanıcı istek dokümanı hazırlanmakta, tedariki üstlenecek grup tanımlanmakta gerekliyse “Entegre Proje Ekibi” kurulmakta, sanayi işin içine sokulmakta, tedarike esas olacak maliyet, zaman ve performans kriterleri oluşturulmaya başlanmakta, Proje Ömür Boyu Yönetim Planı hazırlığı başlamaktadır.

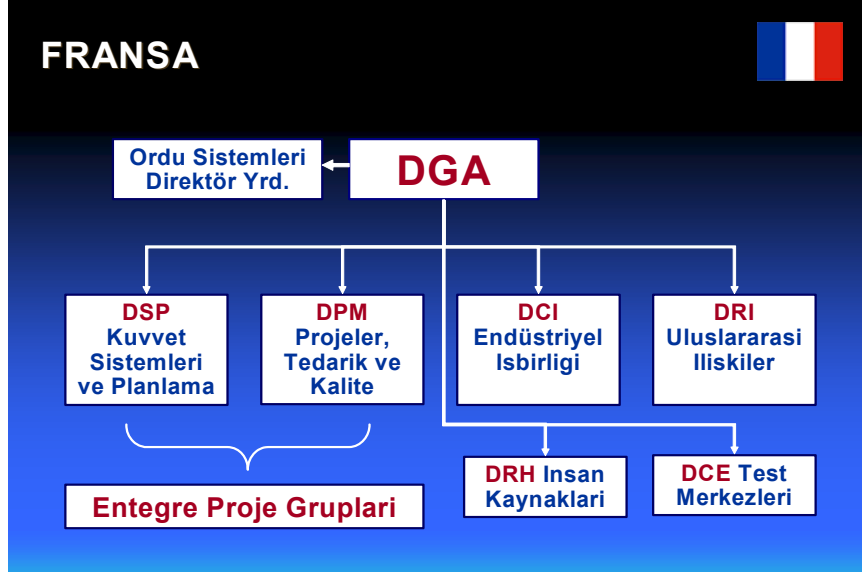
Değerlendirme aşamasında; sistem ihtiyaç dokümanı hazırlanmakta, sistem ve kullanıcı arasında sistem yada hizmet ihtiyaçları anlamında bir ilişki kurulmakta, Proje Ömür Boyu Yönetim Planı geliştirilmekte, bütün program için kaynak durumu ortaya konmakta, bir sonraki faz olan Gösterim fazı için kaynak ayrılmakta, en uygun tedarik stratejisi tanımlanmakta ve ilk onay aşaması geçilmektedir.

Gösterim safhasında; Sanayi ile kontrat yapmak suretiyle en uygun çözüm bulunmaya çalışılmakta, teklifler değerlendirilmekte, sistem ihtiyaç dokümanı geliştirilmekte, önceden belirlenen maliyet, zaman ve performans kriterleri ile en uygun dengelemeyi yapacak sistemin riski düşürülmekte, sistem ihtiyaç dokümanına cevap verecek kontrat imzalanmakta, istenen yeteneğin üretilebileceği gösterilmektedir.

## FRANSA

### Genel

Savunmaya ilişkin temel kararlar, başkanlık ettiği konseyler vasıtasıyla Fransa Cumhurbaşkanı tarafından alınır. Bu konseyler: Bakanlar Kurulu, Savunma Konseyi ve Sınırlı Savunma Komitesidir. Başbakan ulusal



savunmanın genel hususlarından sorumludur ve bunların uygulamaya aktarılışını Ulusal Savunma Genel Sekreterliği (SGDN) vasıtasıyla kontrol eder. Savunma Bakanı kendine bağlı organizasyon tarafından yerine getirilecek savunma önlemlerinin hazırlanması ve uygulamasından sorumludur. Bu konuda bir yardımcısı vardır. Savunma Bakanı aynı zamanda silahlı kuvvetlerin organizasyonu, eğitimi ve personeli gibi konulara ilişkin politikaları uygular. Bu hususta yardımcısı Genelkurmay Başkanı ve Bakana bağlı çalışan Silahlanma Genel Delegatesidir (DGA).

Fransa'nın yeni silahlanma politikasında öncelik, OCCAR (Ortak Silahlanma İşbirliği Ajansı) gibi yapılar vasıtasıyla program seviyesinde Avrupa'da işbirliğinin geliştirilmesine verilmektedir. Bu politikanın bir diğer unsuru ise, Avrupa savunma sanayinin yeniden yapılandırılmasıdır. Savunma tedariki prosedürleri de maliyet ve gecikmelerin asgariye indirilmesi amacıyla yenilenmektedir. Savunma programlarının organize edilmesi ve yönetimi sorumluluğu değişik komutanlıklar ve DGA arasında paylaşılmıştır. Silahlı kuvvetler uzmanlık alanı olan kendi ihtiyaçlarının tanımlamasını yapmakta, DGA ise bu ihtiyaçların en iyi teknik ve finansal şartlarla tedarik faaliyetlerini yürütmektedir. Savunma Bakanlığı, değişik özellik ve sorumluluğa sahip üç eşit ve dengeli gruba bölünmüştür. Bunlar; Genelkurmay Başkanlığı, İdari Genel Sekreterlik ve DGA'dır.

## İhtiyaçların Tespiti

Fransız Silahlı Kuvvetlerinin ihtiyaç planlaması PP30 (Prospective Plan) adı verilen bir sistem çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Finansal hususlar dikkate alınmaksızın hazırlanan bu belge Savunma Bakanı tarafından onaylanmaktadır. Bu kapsamda belirlenen projelerden 15 yıllık bir dönemde ve uluslararası işbirliğine açık bir şekilde gerçekleştirilmesi hedeflenenler PP15 adı verilen başka bir dokümanda belirlenmektedir. Bu sürenin ilk 5 ila 6 yılı programlama süresinde yer alır. Her iki doküman da beş yılda bir gözden geçirilmektedir. Bu sürenin ilk 5 yılını içeren Askeri Program Yasası, Silahlı Kuvvetler harcamalarının kısa vadeli planlamasının dayandığı temel mevzuattır. Bu planın da her yılı bütçelenmektedir. Dolayısıyla, tedarik planı üzerinde belirleyici rolü Parlamento oynamaktadır.

Bütçe planlaması, Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki sisteme benzer şekilde yıllık dönemlerde yapılmaktadır. Gerek stratejik planlamanın, gerekse proje planlama ve programlamalarının hemen her safhasında DGA fiili olarak yer almaktadır.

## Tedarikten Sorumlu Makamlar

### Silahlanma Genel Delegesi (DGA)

Savunma tedariki, Savunma Bakanı'na bağlı olan ve 1961 yılında kurulan DGA (General Delegate for Armement) tarafından gerçekleştirilmektedir. DGA savunma ekipman bütçesinin %80'nini yönetmektedir ki; bu rakam yaklaşık 10 Milyar Dolar civarındadır.

DGA'da toplam olarak 18118 kişi çalışmakta, bunların 12195'i DGA'ya bağlı üretim kuruluşlarında görevli olup, merkezde ise 5923 personel bulunmaktadır.

DGA'nın amacı silahlı kuvvetlere gerekli olan silah, ekipman, araç ve gereçleri en iyi fiyata ve en kısa sürede tedarik etmek olarak özetlenebilir. Faaliyetleri ise;

- Silahlanma programlarını yürütmek/yönetmek,
- Silahlanma ekipmanlarını tedarik etmek,
- Silahlı Kuvvetlerin 30 yıl içinde ihtiyaç duyacağı silah ve malzeme ihtiyaçlarını değerlendirmek; 30 yıllık Üretim/Tedarik Planı'nı hazırlamak ve her yıl gözden geçirerek güncellemek; bu amaçla ARGE faaliyetlerini yürütmek,
- Silahlı Kuvvetlerin alımına karar verdiği malzemeleri, tasarımdan üretimine kadar her aşamada kontrol etmek; bu görevi yaparken silahlanma programına uygun olarak yapılacak alımların/üretimin istenilen zamanda ve ekonomik olarak yapılmasını temin etmek,

- Avrupa Savunma Kimliği kapsamında Avrupa içinde silah sanayi ortaklıklarını, ortak üretimleri ve ortak üretim için teşkilatlanmaları desteklemek,
- Fransız silah sanayiinin dünya silah pazarından istenen payı alabilmesi için ihracat bağlantıları sağlamak; ortak üretim imkanlarını geliştirmek,
- Silahlı kuvvetlere teknik ve bilimsel destek sağlamak,
- Test, deneme ve değerlendirmeleri yapmak ve
- Eğitim ve destek

olarak özetlenebilir.

DGA bünyesinde programlardan sorumlu üç adet direktörlük bulunmaktadır:

1. Araştırma aktivitelerini izleyen, ortak teknolojik gelişmeleri yürüten ve programları hazırlayan “Kuvvet Sistemleri ve Eğilim Analizi Direktörlüğü” (Directorate for Forces Systems and Trend Analysis - DSP);
2. Kara konuşlu, deniz, havacılık ve uzay ile taktik füzelerin geliştirilmesi ve üretilmesinden sorumlu Program Yöneticilerini bünyesinde barındıran “Silah Sistemleri Direktörlüğü” (Directorate for Weapon Systems - DSA);
3. Fon yönetimi, bütçe hazırlanması, satınalma, kalite, operasyonel kuvvetlerin bakımı dahil lojistik destek aktivitelerinden sorumlu “Programlar, Tedarik Yöntemleri ve Kalite Direktörlüğü” (Directorate for Programs, Procurement Methods and Quality - DPM)

Bu birimlere ilave olarak, Uluslararası aktivitelerden sorumlu iki Direktörlük bulunmaktadır: İşbirliği ve Sanayi İşleri Direktörlüğü (DCI) ve Uluslararası İlişkiler Direktörlüğü (DRI). Diğer birimler ise; program müdürlerinin ihtiyaç duyduğu teknik uzmanlık desteğini sağlayan ve tedarik edilen ekipman ve sistemlerin test işlemlerini yapan Değerlendirme ve Test Merkezleri Direktörlüğü (DCE), Fransız Deniz Kuvvetleri ile ihracata yönelik gemi ve ekipmanlarının tasarım, üretim ve bakımını yapan Deniz Araçları İnşa Direktörlüğü (DCN), uçak bakım ve endüstriyel tesislerin bakımını yapan Havacılık Bakım Servisleri (SMA)’dir.

### **Tedarik Sistemi ve Proje Yönetimi**

Savunma tedarik projeleri yönetimi, program iş ekiplerinin matris bir organizasyon çerçevesinde sıkı entegre edilmesine dayanmaktadır. Operasyonel kabiliyetlerden de nihai sorumlu olan bu program ekipleri, maliyet, kalite ve ekipmanın kuvvette kullanımı esnasında destek sağlamaktan da yükümlüdür. Entegre Proje Ekipleri (IPT) bu amaçla modern program

yönetim teknikleri üzerinde çok iyi yetiştirilmişlerdir. Savunma programları DGA'dan bir program yöneticisi (direktörü, müdürü) ve onun doğrudan yardımcıları olan kuvvet temsilcisi ve sanayi temsilcisi tarafından yürütülmektedir. Tipik bir entegre proje ekibi, yaklaşık 10-15 kişiden oluşmaktadır. IPT programa bağlı olarak ya sürekli yada kritik fazlarda bir araya gelmektedir (tam zamanlı yada yarı zamanlı). Program yönetim ofisinin sürekliliği açısından görev sürelerinin yeterince uzun olmasına önem verilmektedir. Programa katılan DGA personeli program yöneticisini; maliyet, planlama, proje yönetimi, kalite, satınalma, risk yönetimi alanlarında desteklemektedir.

Programlar; hazırlık, tasarım (fizibilite ve tanımlama alt fazlarından oluşan), gerçekleştirme (geliştirme/sanayileşme ve üretim alt fazlarından oluşan) ve kullanım olmak üzere dört ana fazda gerçekleştirilmektedir. Hazırlık fazından tasarım fazına geçmeden önce Savunma Bakanı tarafından programın başlatılıp başlatılmayacağına ilişkin karar alınmakta, bu hususta Daimi Yürütme Komitesi (PEC) bakana teklifte bulunmaktadır. Her yıl silahlanma programları listesi PEC tarafından askeri ilgi, teknik gelişme, finansal yük, endüstriyel gelişme, ve uluslararası hususlar dikkate alınarak belirlenmektedir. Liste bilahare DGA tarafından, Genelkurmay Başkanı (CEMA) ve İdari Genel Sekreter'in (SGA) uygun görmesini müteakiben Savunma Bakanı onayına sunulmaktadır. Programlar arasından bazıları ana program olarak belirlenmekte ve bunlara ilişkin yönetim süreci daha farklı bir prosedür uygulanmaktadır.

Tedarik programının yönetiminde üç kilit personel bulunmaktadır. Bunlar Kuvvetler Sistemi Mimarı (ASF), Operasyonel Uyum Subayı (OCO) ve Müteakabil Kuvvet Uyum Subayı (OCEM). ASF,DAG, OCO ya Kuvvet veya Genelkurmay, OCEM ise Kuvvet tarafından atanmaktadır. Bu kişiler yeni programların IPT tarafından yürütülen fizibilite fazına nezaret etmektedirler.

Programın Geliştirme fazına girmesiyle birlikte silahlanma programının yürütülmesinde kilit rol DGA bünyesinden atanan Program Yöneticisi'ne geçmektedir. Program Yöneticileri tanımlanmış olan program hedeflerine ulaşılmasından tamamen sorumludurlar.

Projelerin üst düzey denetim/gözetimi, silahlanma program listesinin hazırlanmasından sorumlu olan PEC tarafından yerine getirilmektedir. PEC, yaptığı yıllık değerlendirmelere göre o yıl uygulanacak silahlanma programlarını belirler. Bu komite ek olarak fazlar arasındaki geçişlerde hazırlanan kilit dokümanlar ışığında programa ilişkin kararları da vermekte olup, şu üyelerden müteakildir: komiteye başkanlık eden DGA temsilcisi, başkan yardımcısı İdari Genel Sekreterlik temsilcisi, Silahlı Kuvvetler Kurmay

Başkanlığı temsilcisi ve programla ilgili her bir kuvvetin temsilcisidir. IPT komite toplantılarına katılmaktadır.

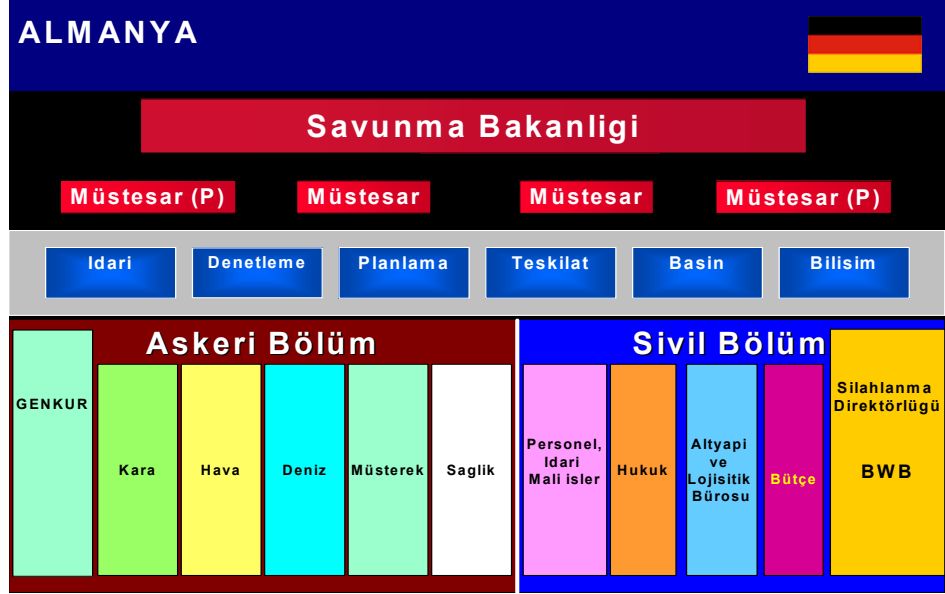
Herhangi bir programın başlatılma kararı, hazırlık fazının tamamlanması ve Genelkurmay Başkanı Savunma Bakanlığı Genel Sekreteri (Müsteşar düzeyinde) tarafından onaylanması ile birlikte PEC'nin tavsiyesi üzerinde Savunma Bakanı tarafından verilmektedir. Onaylanan her programı izlemek için DGA'da bir "Takip Bürosu" açılır. Gnkur.Başkanı da, bu program birden fazla kuvveti ilgilendiriyorsa Genelkurmay içinde bir daireyi veya ilgili kuvvetlerden oluşturacağı bir grubu "Proje Takibi" ile görevlendirir. Bundan sonraki bir fazdan diğer faz geçişe ilişkin karar eğer program ana bir silahlanma programı değilse PEC tarafından, ana silahlanma programı ise Savunma Bakanı tarafından verilmektedir.

Her program daha önce ilgili kuvvet tarafından belirlenen teknik şartnamedeki esaslara göre DGA tarafından ihale edilir ve en uygun teklifi veren firma ile üretim anlaşması yapılır. Üretim başladıktan sonra son silah teslim edilene kadar ve üretim tamamlandıktan sonra garanti kapsamında, kullanıcılarla üretici firma arasındaki gözlem ve irtibat DGA tarafından sağlanır. Maliyet artışı ve gecikmelerin önlenmesi için savunma tedarikinde ana yüklenici seviyesinde rekabet teşvik edilmekte bunun mümkün olmadığı durumlarda ise alt yüklenici seviyesinde rekabet mutlaka sağlanmaya çalışılmaktadır. Savunma alımlarında üç yıla kadar olan sözleşmeler sabit fiyat olarak yapılmakta, üç yılı aşarlarda ise maliyet veya fiyat eskalasyonu uygulanmaktadır. Savunma tedarikine ilişkin düzenleme az sayıda olup, yorumlamaya açık değildir.

## ALMANYA

Başbakanın savunmaya ilişkin iki temel rolü bulunmaktadır. Bunlardan ilki askeri konularda devletin genel politikasını belirlemektir İkinci rolü ise silahlı kuvvetler komutanlığıdır.

Üst ve alt olmak üzere iki kanattan oluşan parlamentonun savunmaya ilişkin temel görevi ise yıllık savunma bütçesinin onay işlemleri ve savaş ilan yetkisidir. Savunma bütçesiyle ilgili komiteler Savunma ve Bütçe



komiteleridir. Parlamento bu komiteler vasıtasıyla Savunma Bakanlığı üzerinde denetim/kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Savunma ve Bütçe komiteleri, silahlı kuvvetlerin ekipman ihtiyaçları, alınması planlanan önlemlerin uygunluğu, sayısal güç ve genel organizasyonel yapı hususlarında değerlendirmelerde bulunmaktadır. 25 Milyon Avro'nun üzerindeki savunma sözleşmelerinin yürürlüğe girmeden önce parlamento tarafından onaylanması gerekmektedir. 25 milyon Avro'nun altındaki tedarik, Savunma Bakanlığı Müsteşarının yetkisinde olup, 10 milyon Avro'nun altındaki alımların imza yetkisini Müsteşar, Kuvvet Komutanlarına devredebilmektedir.

Silahlı kuvvetlerin barış zamanında yönetiminden sorumlu olan Federal Savunma Bakanı (FMOD) aynı zamanda Federal Savunma Bakanlığı'nı da yönetmektedir. Savunma Bakanı'na politik olarak atanmış iki parlamenter bakan (Parliamentary State Secretary) yardımcılık yapar. Savunma Bakanı aynı zamanda birinin ana sorumluluk alanı silahlanma hususları, diğerinin Bakanlık teşkilatının idari yönetimi olmak üzere Bakan Sekreteri (Müsteşar) tarafından desteklenmektedir.

Almanya, klasik anlamda ülke savunması görevini terk ederek, Silahlı Kuvvetlerini Uluslararası Barış Gücü kapsamında silahlandırma gayreti içine girmiştir. Savunma

Bakanlığı'nda başlatılan bir çalışma ile, Almanya'nın yeni "Savunma Politikası Esasları" belirlenerek, Silahlı Kuvvetlerin görevlerinin güncelleştirilmesi hedeflenmiştir. 2000 yılında başlatılan Silahlı Kuvvetler Reformu projesi kapsamında, Alman ordusunun mevcudunun 285.000'e indirilmesi, buna karşın yurt dışında harekatlara gönderilebilecek hazırlıklı asker sayısının 65.000'den 150.000'e çıkarılması planlanmıştır. Bu çalışmalar ile Alman Silahlı Kuvvetleri; ülke savunması ile görevlendirilmiş bir ordudan, uluslararası anlaşmazlıklara müdahale gücüne dönüştürülmektedir. Alman Silahlı Kuvvetlerinin tedarik faaliyetleri ve projeleri, yeni konsept paralelinde şekillendirilmektedir.

Almanya'nın 2003-2006 yıllarını kapsayan yıllık savunma bütçesi yaklaşık 24,4 Milyar Avro'dur. Savunma Bakanlığı'nın 2003 yılı savunma bütçesi kullanımı şu şekilde olmuştur:

İşletme ve personel giderleri	: 18.223 Milyon Avro
Tedarik ve altyapı giderleri	: 4.753 Milyon Avro
Araştırma ve geliştirme giderleri	: 1.077 Milyon Avro

1973-74 "Defence White Paper" hem satınalma hem de savunma üretimiyle ilgili birtakım prensipler ortaya koymaktadır. Bugün de geçerli olan bu prensipler şunlardır:

- Almanya savunma üretiminde özerklik aramamaktadır.
- Savunma satın alma projeleri mümkün olduğunca ortaklarla işbirliği yapılarak gerçekleştirilmektedir.
- Prensip olarak, NATO içerisinde geliştirme çalışmalarının duplikasyonundan kaçınılması gerekmektedir.
- Alman savunma üretimi özel sektörün elinde olmalıdır.
- Yüksek askeri teknolojileri içeren geliştirme projeleri ulusal ekonomiye fayda sağlamalıdır.
- Satın alma sözleşmeleri rekabete dayalı olmalıdır.
- Silah ihracatı NATO ülkeleri ile sınırlandırılmalıdır.

Bu prensipler bugüne kadar resmi bir politika çerçevesinde ve resmi yollardan uygulanmasa da, Alman Hükümetleri tarafından alınan satınalma kararlarını etkilemektedir.

### **İhtiyaçların Tespiti ve Planlanması**

Silahlı Kuvvetler Kara, Hava ve Deniz olmak üzere üç kuvvetten meydana gelmiş olup, organizasyonel yapıları benzerdir.

İhtiyaç belirlemede temel amaç, Alman Savunma Bakanlığı'nın bütün olarak etkinliğinin sağlanmasıdır, dolayısıyla müşterek ihtiyaçlar, münferit ihtiyaçlardan önceliklidir. Genelkurmay Başkanlığı, Savunma Bakanlığı'nın ihtiyaçlarının planlanmasından sorumludur. Sistemde, “Ortak silahlanma yaklaşımı” sözkonusudur ve planlamalar, “Silahlanma Konseyi” ve “Operasyon Konseyi” tarafından yapılan incelemelere dayanmaktadır. “Silahlanma Konseyi”nin amacı;

- mevcut kaynakları gözönüne alarak, Genelkurmay Başkanına planlamaya dönük sorumluluğunu yerine getirebilmesi için , gerekli verileri oluşturmak,
- Genelkurmay Başkanı tarafından üst makamlara sunulacak ana projelerde tavsiyelerde bulunmaktır.

“Operasyon Konseyi”nin amacı; Savunma Bakanlığı'nın muharip birliklerinin yeteneklerini “müştereklik” ilkesi çerçevesinde artırmak ve planlanan veya devam etmekte olan operasyonlara ilişkin müşterek kararları oluşturmaktır.

İhtiyaçların tanımlanmasında Genelkurmay Başkanı, askeri ve sivil bölüm başkanlarının ve 4 adet “Entegre Yetenek Analiz Çalışma Grubu”nun çalışmalarından yararlanmaktadır. Entegre Yetenek Analiz Çalışma Gruplarında, silahlı kuvvetler temsilcileri, silahlanma direktörlüğü temsilcileri ve Bakanlığın diğer bölüm temsilcileri yer almaktadır.

Bakanlık teşkilatının anayasada belirlenen kurallar çerçevesinde “kuvvetler ayrılığı” ilkesi çerçevesinde ikili bir yapısı vardır. Bakanlık teşkilatı başta Silahlanma Delegeliği olmak üzere, Bilgi Teknolojileri, Hukuk İşleri, Personel ve Sosyal İlişkiler, İdari Yapı, Bütçe gibi bölümlerden oluşmaktadır. Planlama sürecinde kullanılan dokümanlar, “Savunma Politikası Rehberi” ve “Beyaz Kitap”dır. Gelecekteki ihtiyaçları planlamada misyon, görev, savunma politikası esasları, yetenekler ve güvenlik politikası konsepti etkilidir. Planlamalarda, ilk adım, “yetenek profili”nin belirlenmesi olup, bu süreçte AB ve NATO savunma politikaları, ordunun büyüklük, yapı, ekipman durumunun etkili olduğu bilinmektedir.

Alman Ordusunda planlama 5 aşamalı bir süreçtir. Bu çerçevede,

- Hedeflerin oluşturulduğu, görev tanımlamalarının yapıldığı ilk aşamada planlama direktifleri ve konsepti hazırlamakta,
- Yetenek analiz aşamasında savunma sistemi tedariki veya ürün geliştirilmesinin rasyonelini açıklayan dokümanlar üretilmekte,
- Üçüncü aşamada, planlama yapılmakta,

- Dördüncü aşamada, plan bütçe uygulamasına dönüşmekte,
- Son aşamada planlanan ile gerçekleşenin karşılaştırılmakta ve uygulama kontrol edilmektedir.

Alman Savunma Bakanlığı, 5 yıllık detaylı planlama ve sonrasında daha kaba tahminlere dayalı 8 yıl olmak üzere toplam 13 yıllık bir plana sahiptir. Planlamanın temel esasını “yetenek bazlı müşterek sistemler yaklaşımı” oluşturmaktadır. Alman Savunma Bakanlığı’nın gelecek için belirlediği en önemli misyon, “kriz yönetimi ve çatışmaların önlenmesi”dir. Bu misyonun yerine getirilebilmesi için, silahlı kuvvetlerin en kısa zamanda göreve hazır hale gelebilmesi ve müşterek harekatta etkinliğin sağlanması gereklidir. Bu çerçevede Alman Savunma Bakanlığı, yetenek profilini 6 kategoride incelemektedir:

- Komuta kontrol yeteneği,
- İstihbarat ve gözetleme yeteneği,
- Görev etkinliği,
- Destekleme,
- Beka,
- Seferberlik.

Genelkurmay Başkanı, ihtiyaçları belirleme sorumluluğunu, “entegre yetenek analiz çalışma grupları” eliyle yürütmektedir.

## **Tedarikten Sorumlu Makamlar**

### **Silahlanma Genel Delegatesi:**

Alman Savunma Bakanlığı kuruluşu içerisinde Alman Silahlı Kuvvetlerine ait Kara, Hava, Deniz Kuvvetleri Komutanları ile eş seviyede Silahlanma Delegatesi mevcuttur. Silahlanma Genel Delegatesi, Silahlanma Yönetim Direktörlüğü ve Savunma Teknolojileri Direktörlüğünce desteklenmektedir. Silahlanma Genel Delegatesi yaklaşık 300 kişiden oluşan üç ana kısma bölünmüştür: Direktörlüğün personeli, fon yönetimi, bütçeleme ve finansman fonksiyonlarını ve BWB’nin idari yönetimini yapan Silahlanma Planlama ve Kontrol Ofisi; endüstriyel altyapı hususları, patent telif hakları gibi hukuksal hususlar ve kontratlardan sorumlu Silahlanmayla ilgili Ekonomik ve Hukuksal Hususlar Ofisi ve silahlanma işbirliği NATO, Batı Avrupa Topluluğu ve diğer Avrupa ülkeleri işbirliğinden sorumlu Uluslararası Silahlanma Hususları Ofisidir. Diğer beş

ofis ise teknoloji ve teknik hususlarla ilgili ve kuvvetlerin ihtiyaçlarına yönelik çalışan BWB tarafından yönetilen programların gözetimini sağlayan bölümlerdir.

1 Başkan yardımcısı, 7 Bölüm Başkanlığı ve 35 Şubeden oluşmaktadır. Silahlanma Direktörlüğünün görevleri şunlardır:

- Silahlı Kuvvetlerin her tür silah sistemi, ana malzeme, sarf malzemesi tedarikini planlamak ve sevk ve idare etmek,
- Kendi emrinde bulunan BWB marifetiyle Silahlı Kuvvetlerin ihtiyacını karşılamak,
- Dost ve müttefik ülkelere Alman Ordusu envanterinden yapılacak askeri malzeme satış ve hibelerini kontrol etmek,
- Uluslararası savunma sanayi işbirliği faaliyetlerini koordine etmek,
- Kara, Deniz ve Hava Kuvvetleri silah ve malzeme sistemlerinin projelendirilmesi, denenmesi, sistem yönetimi ve geliştirilmesini takip ve kontrol etmektir.

Alman Savunma Bakanlığı Silahlanma Delegatesi, Müsteşara bağlı olup, Alman Silahlı Kuvvetlerinin mevcut durumu ve gelecekte alacağı yapı ve görevlere yönelik Savunma Bakanlığı prensiplerini; silahlanma ve donanım faaliyetlerine tatbik eder, Kuvvet Komutanlıklarının ihtiyaçlarını Bakanlık prensipleri çerçevesinde tedarik eder. Silahlanma Delegatesi, aynı zamanda Bakan'ın savunma sanayi konularında en yüksek seviye danışmanıdır.

### **Askeri Teknoloji ve Tedarik Federal Ofisi (BWB)**

Savunma tedarikine yönelik çalışan Askeri Teknoloji ve Tedarik Federal Ofisi (BWB) 40 yıl önce kurulmuş olup, silahlı kuvvetler ile sanayi arasında merkezi arayüzdür. BWB, Silahlanma Delegatesine bağlı çalışan bir teşkilattır. BWB programların teknik mühendislik kısmı ile sanayi sözleşmelerine ilişkin çalışmaktayken 1991 yılında yapılan yeniden yapılanma çalışmalarının bir sonucu olarak program yönetim sorumluluğunu da içerecek şekilde görevi genişletilmiştir. Halihazırda BWB askeri silah sistemlerinin tanımlanması, geliştirilmesi, mühendislik, test ve değerlendirme, üretim ve satın almasından sorumludur.

BWB, Alman Silahlı Kuvvetlerinde kullanılan mühimmat ve akaryakıt dahil her tür malzemenin tedarikine ilişkin; merkezi olarak ihalesini yapmaktan, kati sipariş sözleşmesini hazırlamaktan, sözleşmeleri takip etmekten, malzemelerin son kabul muayenelerini ve firmaların kabul ödemelerini yapmaktan sorumlu bir kuruluştur. BWB, ayrıca savunma sanayiine yönelik

yeni harp, silah, araç, gereç ve malzemeleri projelendirmekten, prototiplerini hazırlamaktan ve bunları denemekten, prototipleri geliştirmekten ve sistem ve konfigürasyon kontrolü ve takibi yapmaktan da sorumludur.

BWB, konsept hazırlama, sistemi/malzemeyi tarif etme ve geliştirme safhalarında; Silahlanma Deleğeliği, Genelkurmay Başkanlığı ve Kuvvet Komutanlıklarının ilgili Başkanlıkları ile müşterek çalışmakta, tedarikine karar verilen malzemeyi en ucuz ve en kısa yoldan tedarik etmek üzere Alman sanayii ile devamlı irtibatta bulunarak, firmalarla görüşmeleri yürütmektedir.

BWB, bünyesinde bulunan Türkiye, Hollanda, Kanada, Yunanistan, ABD ve İsveç İrtibat Heyetleri marifetiyle; anılan ülkelerin kendi görev alanı içerisindeki isteklerini de Alman ordusu için mevcut olan şartları uygulayarak ve ilave bir masraf veya komisyon istemeden karşılamaktadır.

BWB'nin çeşitli araştırma ve test merkezleri Almanya'nın değişik bölgelerinde faaliyet göstermektedir. 4121'i ana merkezde olmak üzere halihazırda 7547 kişi çalıştırmaktadır. BWB, bir Başkan, bir Başkan Yardımcısı, Merkez Daire Başkanlığı ve Ekonomik ve Teknik İşler Daire Başkanlığı ile dört adet kuvvet bazında Sistem Daire Başkanlıklarından oluşmaktadır. Bu birimler kontratlar kısımları vasıtasıyla sanayi ile geliştirme ve üretim sözleşmelerinin imzalanması sistem mühendisliği, araştırma ve teknoloji ile uğraşmaktadır. Tipik bir çekirdek proje yönetim ofisi yaklaşık 20 kişiden oluşmakta ve matris yapı çerçevesinde diğer birimlerle desteklenmektedir.

BWB, yeni bir harp silah, araç, gereç ve malzemenin imaline ait projeyi; etüd safhasından malzeme veya hizmetin teslimine kadar olan tüm safhalarda yürütmekte ve sonuçlandırmaktadır.

BWB, Savunma Bakanlığı talimatları çerçevesinde uluslararası Barışı Koruma ve Barışı Destekleme Harekatına iştirak eden Alman Silahlı Kuvvetlerinin yurt dışındaki donanım ihtiyaçlarını karşılamaktan ve 123 ülke ile askeri savunma yardımı ve savunma sanayi ilişkilerini sürdürmekten sorumludur.

### **Tedarik Sistemi ve Proje Yönetimi**

Almanya savunma sistemi ile ilgili her türlü araç, gereç, silah ve malzemenin geliştirilmesi ve üretimi sivil firmalarca yapılmakta olup, bu konuda devletin doğrudan işlettiği veya ortaklık ettiği üretim, kurum veya kuruluş bulunmamaktadır. Silahlı Kuvvetlerin ihtiyacına

yönelik her türlü temin ve tedarik projeleri, Savunma Bakanlığı'nda Müsteşara bağlı olarak müstakil bir yapıda görev yapan Silahlanma Deleğeliği ile kendisine bağlı BWB sorumluluğunda merkezi olarak yürütülmektedir.

Silahlanma Deleğesi, konusunda Savunma Bakanlığı'ndaki en üst makam olup, yeni teknolojilerin araştırılması ve geliştirilmesi, Silahlı Kuvvetlerin tedarik planlarının yürütülmesi ve kontrolünden sorumludur.

BWB, kendisine Silahlanma Deleğeliğinden gönderilen tedarik isteklerini karşılamak maksadıyla; belli bir değer altında olan alımların ulusal seviyede; değer üstünde olan alımların ise uluslararası seviyede ihale ilanını yapar, tekliflerini değerlendirir ve sözleşmesini yapar.

Savunma Bakanlığı Temmuz 2000'de satınalma sürecinde reform yapmak üzere CPM 2001 (Customer, Product Management) programını başlatmıştır. İngiltere'nin "Akıllı Tedarik İnisiyatifi" uygulamasına benzer şekilde, bu inisiyatif de tedarik prosesinin mümkün olduğunca verimli hale getirilmesi, maliyetlerin azaltılması ve tedarik süreci kalitesinin artırılmasını amaçlamaktadır. CPM 2001 öncesinde Planlama, Programlama, Bütçeleme Sistemi eliyle başlatılan projeler; ön faz, tanımlama fazı, geliştirme fazı, üretim fazı ve kullanım fazı olmak üzere beş fazda yürütülmekteyken, CPM 2001 ile oluşturulan tedarik süreci aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir.

CMP 2001'e göre Silahlı Kuvvetlerin yeteneklerinin analiz edilmesi ve ihtiyaçların belirlenmesi sorumluluğu Genelkurmay Başkanı'na aittir. Genelkurmay Başkanı bu görevini, askeri ve sivil bölüm yöneticileri ile kullanıcılar, tedarikçiler ve bütçe bölümü temsilcilerinden oluşan 4 adet Entegre Yetenek Analiz Çalışma Grubu ile yerine getirmektedir.

CPM 2001 ile tanımlanan analiz fazı aşağıdaki şekilde tanımlanmış olup, teknik gösterim, üretim ve servis fazlarını içeren aşamalar bir sonraki şekilde özetlenmektedir.

Savunma tedarik program müdürleri BWB'dendir. BWB Entegre Program Ekibinin parçası olarak çalışmak üzere ihtiyaç makamı kuvvet bir subay görevlendirmektedir.

Tedarik şekline bakıldığında adil, şeffaf ve tam açık rekabet ile savunma sistemleri tedariki öngörülmektedir. Savunma tedarikine yönelik kanun sayıca az olup, yorumlamaya açık değildir. BWB'nin kendi savunma tedarikine yönelik mevzuatı değişik kontrat türlerine ilişkin hüküm ve şartları içeren bir seri doküman şeklindedir. BWB tedariki savunma malzemeleri,

ekipman ve yakıt ve bazı diğer kalemler dahil her türlü araştırma geliştirme, çalışma, ilk ve müteakip üretimi kapsamaktadır. Sarf malzemeleri ile yiyecek, giyecek vb malzemelerin tedariki, Bakanlığın Bakanlık İdari Teşkilatı (Territorial Defense Administration) tarafından yapılmaktadır.

Genel itibariyle iki ana tür sözleşme imzalanmaktadır: Sabit fiyat sözleşmeler ve maliyet artı kar tipi sözleşmeler. Burada seçim, başta programdaki risk seviyesi olmak üzere bazı parametrelere bakılarak yapılmaktadır. İhaleler genelde herkese açıktır, bazı durumlarda sınırlı teklif yöntemine de başvurulmaktadır. Tek kaynak alımları Ekonomi Federal Ofisi onayına tabidir. Bu ofis konunun daha detaylı incelenmesi amacıyla uzman danışman kuruluşlar görevlendirebilmektedir. BWB aynı zamanda imzalanan sözleşmelerin yürütülme ve yönetilmesinden de sorumludur.

### **Geliştirme, Tedarik ve İşletme Birliği (GEBB)**

Alman ordusunda Yenileştirme, Yatırım ve Ekonomiklik Anlaşması çerçevesinde Alman savunma sanayicileri 2000 yılında GEBB adında özel bir birlik kurmuş ve Alman Savunma Bakanlığı'na finansman, tedarik ve işletme konularında danışmanlık yapmaya başlamışlardır. GEBB, Almanya savunma harcamalarının reform planlarının kapsamını karşılamaması endişesiyle, federal ordu ve iş dünyası arasında bir birliktelik oluşturma girişiminden ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda federal ordu, sanayiyle daha yakın işbirliği içerisinde olması yolunda yeniden modellenmiştir.

### **ALMANYA, A.B.D, FRANSA VE İNGİLTERE SİSTEMLERİNİN MUKAYESESİ**

Her dört ülke de kendilerini piyasa ekonomisi temel alan liberal demokrasi ile yönetilen ülkeler olarak tanımlamaktadır. Bu ülkelerde savunma sanayii sektörünün ulusun genel hedeflerini geliştirme yönünde çalışması ve hükümetin yönlendirmesine tabi olması anlayışı müştereken kabul görmüş bir anlayıştır. Her dört devlet de silahlı kuvvetlerine üstünlük sağlamak amacıyla henüz geliştirilmemiş ve üretilmemiş daha üstün silah sistemlerine sahip olma arayışı içerisinde oldukları. Genel itibariyle piyasada mevcut üretilmiş sistemleri tatminkar ve yeterli bulmamaktadırlar.

Bu politik-ekonomik sistemlerinin benzerliği yanında savunma sistemleri tedarikine ilişkin yönetim sistemlerinin benzer olması beklenmekle birlikte, bazı paralellikler dışında durum bu şekilde değildir. Bu tarihsel farklılık, politik sistem farklılığı ile ideal veya en etkin sistem ve organizasyonun nasıl olması gerektiğine dair algılama farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu dört ülke de “paranın alabileceği en iyi değer”e ulaşmak amacındadırlar. Bunun yolu da askeri ekipmanın en düşük fiyata en etkin şekilde tedarikidir. Ancak halihazırda yürütülen projelerde performans, süre ve maliyet hedefleri, genellikle yakalanamamakta, bu da ciddi bir endişe oluşturmaktadır.

Yine bir diğer tespit ise, askeri ekipmanların birim fiyatlarında bir kuşaktan sonrakine yükselme eğilimidir. Lockheed Martin firmasının eski bir yöneticisi tarafından yazılan bir kitapta mizahi bir şekilde ortaya konulduğu üzere, bu yükselme eğilimi aynı çizgide devam ettiği takdirde 2054 yılında, ABD Savunma Bütçesinin tamamı ile sadece bir adet savaş uçağı alınabilecektir. Doğal olarak bu hesaplamada, savunma bütçelerinin de, milli gelirin artış hızına paralel olarak artacağı dikkate alınmamıştır.

Bu artışların yaşanması çok doğaldır. Zira, tarih boyunca insanlık için en önemli hususların başında güvenlik ve sağlık gelmiştir. Bedeli kendi hayatı olan bu konular için insanlar her zaman varını yoğunu ortaya koymuş, bu işlemlere gelirleri oranında kaynak ayırmış ve ayırmaya devam edecektir. Hele hele, 5000 yıldan bu yana Dünyanın en problemlili coğrafyasının merkezini oluşturan Anadolu’da yaşayacak olan Türk Milleti, güvenliğini sağlayabilmek için, milli gelirini artırabildiği ölçüde, gittikçe daha fazla bir kaynağı savunması için harcamak zorundadır.

Bu nedenle tüm ülkeler daha iyi tedarik yöntemleri geliştirmek amacıyla yoğun bir biçimde çalışmaktadırlar. Bunların arasında mevcut sistemlerin reforma tabi tutulması ve geliştirilmesi gibi daha az radikal çözümlerden Yeni Zelanda’nın uygulamaya çalıştığı üzere savaş ekipmanlarının kiralınmasına kadar geniş bir yelpaze içinde arayış sürmektedir.

Savunma tedarikinde temel amaç bütçe içerisinde ihtiyaç duyulan silah ve ekipmanların tedarik edilebilmesidir. İhtiyaçlar ulusal strateji ve doktrine ilişkin değerlendirmelerin bir doğal sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Her dört ülke de konsept fazından sistemin elden çıkarılmasına kadar olan süreci tanımlayan belirli bir savunma tedarik sistemine sahiptir. Ülkeler arasında farklılıklar görülse de projeler konsept belirleme ve proje tanımlama, geliştirme ve tasarım, üretim, kullanım ve elden

çıkarma fazlarından geçmektedir. Yine her ülke, tanımladığı bu fazlar arasında birinden diğerine geçmeden oluşturduğu değişik kurullar vasıtasıyla bazıları daha ciddi ele alınan önemli proje gözden geçirmeleri gerçekleştirmektedir.

Tedarik sistemi birbiriyle etkileşen üç temel unsurdan meydana gelmektedir: Bunlar; organizasyonel birimler, bunları birbirine bağlayan süreç ve prosedürler ile genel yönlendirme sağlayan mevzuat ve politikalarıdır.

Savunma tedarikine ilişkin kararlarda etkin olan hususlar:

- Bir tehdidin önlenmesini veya bertaraf edilmesini sağlayacak savunma yeteneğine kavuşmak için gerekli yeni ekipman ve silah sistemlerine sahip olabilmek,
- Sahip olunan silah sistemlerini, başka bir ülkeye bağımlı olmaksızın, ayakta tutabilecek ve değişen ihtiyaçlara ve silah teknolojilerine göre güncelleyebilecek imkan ve yeteneklere sahip olmak
- Nasıl olsa yapılacak olan savunma teçhizat harcamalarının, ülke ekonomisine, teknolojik gelişimine, sanayileşmesine, istihdama ve dış ödemeler dengesine olumlu katkılarını maksimize etmek,
- Dış ilişkilerde, etkinliğin artırılması, bağımsızlığın güçlendirilmesi ve diğer devletlerle belirli ilişkilerin kurulabilmesini sağlamaktır.

Her ne kadar bu hususlar birbiriyle çelişir olmasa da, pratikte bu değerler arasında seçim yapmak veya önceliklerini belirlemek kaçınılmaz olabilmektedir. Örneğin, Fransa, tedarik kararları almada Fransız silahlı kuvvetlerinin savaş kabiliyetini yükseltmenin yanında Fransız savunma sanayinin kendine yeterliliği ve dış politikada hareket serbestliği sağlayacak yönde hareket etme geleneğine sahiptir. Bu nedenle Fransa ihtiyaçları tanımlarken DGA'nın dış pazarlarda hangi sistemin daha iyi satış potansiyeli olduğuna dair inancı yönünde karar almakta, Almanya ise dış satışlarda katı ve korumacı bir politika izlemektedir. İngiltere 90'lardan itibaren silah satışlarında çok önemli bir başarıya imza atmıştır. Bununla birlikte ABD, Dış Askeri Satışları (FMS) silah sistemlerinin geliştirilmesinde ve kabiliyetlerinin tanımlanmasında bir faktör olarak dikkate almamakla birlikte, Savunma Güvenlik İşbirliği Ajansı (DSCA) gibi FMS'i yönetecek büyük ve kapsamlı bir organizasyona sahiptir. ABD, savunma sanayii kabiliyetini tedarik programlarıyla maksimize ederken, savunma harcamalarını küçük ve dezavantajlı

işletmeler, etnik azınlıklar ve benzeri kuruluşları geliştirmek gibi sosyo-ekonomik amaçlarla da kullanmaktadır.

Diğer bazı dış faktörler ve uluslararası alandaki gelişmeler neyin daha önemli olduğu konusunda belirleyici olmaktadır. Örneğin, Varşova paktının dağılmasından önce ABD, Almanya ve İngiltere'nin savunma ihtiyaçları benzerlik arz ederken, Fransa'nın 1966'da NATO'nun askeri kanadından ayrılması konvansiyonel silahlardan çok nükleer silahlara sahip olma önceliğini doğurmuştur. Almanya'nın birleşmesiyle birlikte ise bu ülkenin kaynakları büyük ölçüde eski Doğu Almanya'nın kalkınmasına yönlendirilmiştir.

Tüm bu dört ülke de ekipmanlara yönelik seçim tercihlerini savunmadan daha başka amaçlarla da yapabilmektedir. Fransa ve İngiltere'de Savunma Bakanlığında temel seçimi hükümetler yapmakta, ABD'de Kongre savunma projesi başlatabilmektedir. Almanya'da 30 Milyon ABD Doları üzerinde imzalanan savunma tedarik sözleşmelerinin yürürlüğe girebilmesi için Parlatentonun onayı gereklidir.

Bu dört ülkenin savunma sanayii altyapısı ve kompozisyonu konusunda da zaman içinde özelleştirmeye doğru değişen farklı uygulama ve yaklaşımlar mevcuttur. Ancak bu husus bu rapor kapsamında ele alınmayacaktır.

Bu dört ülkenin savunma tedarik organizasyonu yapısı ve yaklaşımları temel farklılıklar arz etmektedir. ABD'de tedarik, hem organizasyonel hem de coğrafi nedenlerle yüksek oranda ademi merkezîyetçi ve kuvvetler tarafından yürütülen bir fonksiyondur. İngiltere, Almanya ve Fransa'da ise tedarik organizasyonları merkezi olup, asker-sivil karışık bir yapılanmaya sahiptir.

Tüm bu ülkelerde, özellikle ABD'de, savunma tedarik organizasyonlarının temelini tüm devlet fonksiyonlarının (finansman, sözleşmeler, mühendislik, proje yönetimi vb) temsil edildiği Entegre Proje Ekipleri (IPT) oluşturmaktadır. ABD ve Fransa'da aynı projeye ilişkin katmanlar halinde Entegre Proje Ekipleri mevcuttur. Bu katmanlar İş Seviyesi Entegre Proje Ekipleri (Working Level IPT), Entegre Edici Entegre Proje Ekipleri (Integrating IPT) ve Denetleyici/Gözetici Entegre Proje Ekipleridir (Overarching IPT'de). İngiltere WIPT çalışmalarına sanayi katılırken, Almanya'da buna izin verilmemektedir.

## İSRAİL

ABD veya savunma sanayii gelişmiş diğer bazı ülkeler kadar olmasa da Ar-Ge'ye önemli oranda yatırım yapan İsrail; elektro-optik, hava-hava füzeleri, anti-tank füzeleri, komuta kontrol, İHA, elektronik harp vb. alanlarda dünya savunma pazarında önemli bir oyuncudur. Bu başarının arkasında; çok uzun süreden beri çevresindeki tehditlere karşı yürüttüğü operasyonlarda kazandığı deneyimler, geliştirdiği hareket konseptlerini gerçekçi ve gereksinimleri karşılayan teknolojik çözümlerle buluşturma becerisi, yeni ortaya çıkan durumlara bürokrasiyi azaltarak organizasyonel ve finansal açıdan hızlı bir şekilde cevap verebilmesi, etkin pazarlama teknikleri, ihracat lisansı kolaylıkları ve en önemlisi, stratejik ortağı ABD'den aldığı finansal ve teknolojik destek yatmaktadır.

İsrail ekonomisindeki gerileme sonucunda savunma bütçesine yansıyan daralmanın ve ABD tarafından sağlanan finansal desteğin büyük oranda ABD'den savunma ürünleri ithaline harcanması zorunluluğunun İsrail Savunma Sanayiine yaşattığı olumsuzlukları aşmak için ihracat ağırlıklı ve yeni finans araçlarının (leasing, kredi, özel fonlar vb.) devreye alındığı bir savunma sanayii politikası izlenmektedir. Ayrıca son dönemde İsrail Savunma Bakanlığı'nın yönlendirmesi sonucunda, verimliliğin artırılması ve dublikasyonların önüne geçilmesi amacıyla savunma sanayi şirketlerinin konsolidasyonu ve devletçe sahip olunan şirketlerin özelleştirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.

İsrail Savunma Bakanlığı, İsrail Silahlı Kuvvetleri (Israel Defense Force-IDF)'nin yürüttüğü faaliyetlere ilişkin olarak tedarik, sözleşme, hukuk, finans ve ekonomi konularından sorumludur. Bu görev paylaşımı sayesinde Silahlı Kuvvetler, asli görevi olan ülkenin güvenliği ve savunmasını sağlama konusuna konsantre olabilmektedir.

Silahlı Kuvvetleri komuta etme görevi 1976 tarihli Temel Yasa ile seçilmiş hükümete verilmiştir ve yasada ayrıca bir baş komutan tanımlanmamıştır. Gerçekte Savunma Bakanı Silahlı Kuvvetlerin üzerinde en yetkili otorite olarak görev yapmaktadır ve Silahlı Kuvvetlerin sivil politik yetkili kişi ve kurumlarla bağlantısını sağlamaktadır. Ana askeri politikalar ve operasyonlar öncelikle Bakanlar Kurulu tarafından onaylanmak zorundadır. Normal şartlar altında, Bakanlar Kurulu'nun "Dış İşleri ve Ulusal Güvenlik Komitesi" bu sorumluluğu üstlenmektedir. İsrail Parlamentosu'na; periyodik askeri durum raporları "Dış İşleri ve Ulusal Güvenlik Komitesi" tarafından, bütçe konuları ise "Finans Komitesi" tarafından sunulmaktadır.

Savunma Bakanlığı'nda, Bakan'ın altındaki üst düzey sivil yönetici olarak; tedarik, üretim, alt yapı, bütçe (yönetim/planlama/kontrol), rehabilitasyon, ihracat ve diğer idari/teknik konulardan sorumlu "Genel Müdür (Director General)" yer almaktadır.

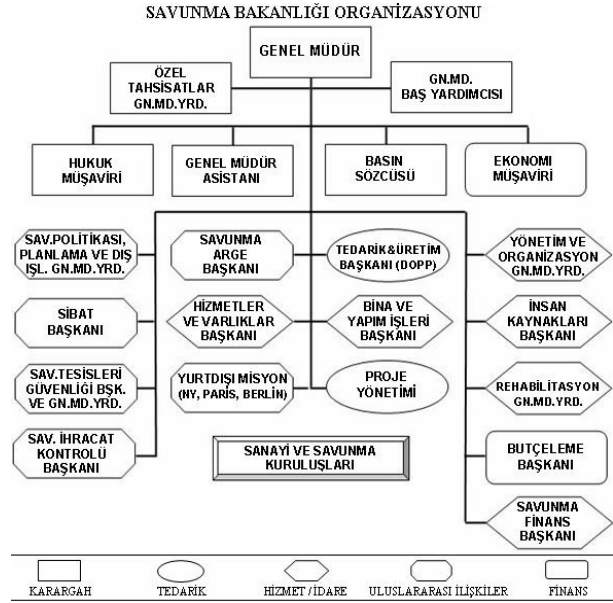
İsrail Savunma Bakanlığı teşkilatı içerisinde farklı işlev ve fonksiyonlara sahip iki organizasyondan oluşan bir savunma sanayii yapılanması teşkil edilmiştir.

Yerli üretimin özendirilmesi ve savunma ithalatının azaltılması, temel prensibi ile faaliyetlerini sürdüren Tedarik ve Üretim Başkanlığı (Directorate of Procurement and Production-DOPP)'nin başlıca görevlerini;

- Silahlı kuvvetlerin operasyonel ve lojistik ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacıyla etkin tedarik yönetimi,
- Ana silah sistemlerinin geliştirilmesi ve üretilmesi,
- Savunma Bakanlığı'nın yurtdışı teşkilatı ile tedarik faaliyetlerinin koordinasyonu ve yönlendirilmesi,
- Savunma Bakanlığı, İsrail Silahlı Kuvvetleri ve diğer kamu kuruluşları için tedarik edilen araç-gereç ve ekipmanın deniz ve hava taşımacılığının idaresi ve denetimi ile ithalat ve ihracat gümrüklerinin idare edilmesi ve
- İsrail savunma sanayii alt yapısının geliştirilmesi olarak sıralamak mümkündür.

Savunma ihracatı ile ilgili her türlü faaliyetten İsrail Savunma Bakanlığı'na bağlı SIBAT sorumludur. SIBAT'ın görevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İleri teknoloji İsrail savunma sistem ve ürünleri ile danışmanlık hizmetlerinin pazarlama ve satışının desteklenmesi,
- İsrail Silahlı Kuvvetleri tarafından envanterden çıkarılacak silah sistemleri ile ekipmanların pazarlanması ve satışı,



- Her türlü savunma ihracatı faaliyetinin İsrail ihracat politikasına uygunluğunun kontrol ve denetimi.

Bu görevler ışığında SIBAT:

- Savunma sanayii ürünlerinin satıcısı,
  - Savunma Sanayii İşbirliği faaliyetlerinin koordinatörü,
  - İhracat Lisanslama Ajansı ve
  - Savunma İhracatı Kontrol Yöneticisi
- olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

İsrail'in savunma sanayine ilişkin politikaları temelde Tedarik ve Üretim Başkanlığı ve SIBAT tarafından yürütülen faaliyetler ışığında şekillenmektedir.

Bu çerçevede,

- Yerli üretimin özendirilmesi ve savunma ithalatının azaltılması
- İsrail savunma sanayii ürünlerinin ihracatının artırılması

savunma sanayii politikasının temelini teşkil etmektedir.

### **İsrail'de Tedarikten Sorumlu Makamlar**

DOPP tarafından yürütülen faaliyetler Başkan'a bağlı beş ana ve dört yardımcı hizmet birimi tarafından yerine getirilmektedir. Uluslararası Ulaşım, Deniz Araçları & C4I, Lojistik Tedarik, Kara Kuvvetleri Tedarik ve Hava Kuvvetleri & İstihbarat Tedarik birimlerinden oluşan ana hizmet birimleri, teşkilatın temel fonksiyonları diyebileceğimiz tedarik ve lojistik faaliyetlerini yerine getirmektedir. Yardımcı hizmet birimlerini ise Sanayi Geliştirme, İdari ve Mali İşler, Denetçi ve Ekonomi Danışmanı teşkil etmektedir.

Kara-Deniz-Hava-Lojistik ana tedarik birimleri faaliyetlerini, Silahlı Kuvvetlerde yer alan ilgili lojistik merkezleri ile koordine etmekte ve buralarda görev yapan alt birimleri vasıtasıyla küçük ölçekli tedarikleri hızlı bir şekilde yapabilmektedir. Ekipman ve teknoloji tiplerine göre belirli tedarik alanlarında uzmanlaşmış "Ofis" veya birim olarak adlandırılan yapılmalar vasıtasıyla tedarik koordinasyonu işi yürütülmektedir. Bu birimlerin her biri Silahlı Kuvvetlerin lojistik birimlerinde ilişkili bir tedarik temsilcisi bulundurmaktadır ve kısımlara ayrılmış bir organizasyon olarak görev yapmaktadır.

### **İsrail Tedarik Sistemi ve Proje Yönetimi**

İsrail Tedarik ve Üretim Başkanlığı tarafından gerçekleştirilen tedarik faaliyetleri, dünyada ve ülkemizde uygulanan tedarik süreci ile büyük paralellik arz etmektedir. Bu çerçevede, Kuvvet ihtiyaçlarının tespiti ve bu ihtiyaçların Tedarik ve Üretim Başkanlığı'na aktarılmasını müteakip, Başkanlık ve ilgili Kuvvet personelinin katılımı ile oluşturulan çalışma grubunda Çözüm, Konsept Araştırma ve Ön Operasyonel İhtiyaçların tespiti yapılmaktadır.

Çalışma grubu tarafından yapılan değerlendirmenin ardından projeye yönelik finansman tespiti yapılmakta ve tedarik kararı verilmektedir. Bütçeleme ve tedarik kararının ardından çalışma grubu tarafından hazırlıklar yapılmakta ve tedarik faaliyetlerine başlanmaktadır.

Bu süreçte olası firmaların tespiti, bilgi istek dokümanlarının yayınlanması, firma tekliflerinin alınması ve değerlendirilmesi, firma seçimi ve sözleşme müzakerelerinin yürütülmesi ve sonuç olarak alım kararının verilmesi gibi çeşitli faaliyetler yerine getirilmektedir.

### **DÜNYADAN SAVUNMA SANAYİİ GELİŞİM MODELLERİ**

Kendi kendine yeterli savunma sanayii kurma gayretlerinin genellikle birbirine benzer yollardan ve aşamalardan geçtiği gözlenmektedir. Brezilya, Güney Afrika, İsveç, Güney Kore ve Tayvan gibi ülkelerdeki savunma sanayii geliştirme çalışmalarını inceleyen çalışmalar (*Towards a Brave New Arms Industry, Richard A BITZINGER, Adelphy Papers, No:356, 2003.*) sonunda ortaya konulmuş olan farklı gelişme stratejileri aşağıdaki gibidir:

#### Model 1:

1. İthal edilmiş malzemenin bakım ve onarım yeteneği
2. Lisans altında montaj
3. Nihai sistem montajı hedefiyle basit alt sistemlerin üretilmesi
4. Nihai sistem montajı hedefiyle alt sistem tasarımı ve üretimi
5. Bağımsız araştırma, geliştirme ve üretim

#### Model 2:

1. Başlangıç olarak ana sistem ithalatı
2. İthal edilen sistemin bakım-onarım kabiliyeti ile yedek parça üretimi

3. İthal edilmiş alt sistemlerin yerli montajı
4. Sınırlı, yerli alt sistem imalatı,
5. Özgün alt sistem tasarım ve imalatı, önemli komponentin ise ithal edilmesi
6. Basit silah sisteminin lisans altında yerli üretimi
7. Lisans altında ana sistem üretimi ve sınırlı alanda özgün araştırma geliştirme
8. Ana sistemlerde özgün tasarım, geliştirme ve üretim

#### Model 3:

1. Basit bakım kabiliyeti
2. Tamir, bakım ve modifikasyon kabiliyeti
3. İthal edilen alt sistemlerin montajına dayalı lisans altında üretim
4. Alt sistem ve hammadde üretimi
5. Bazı alt sistemlerin yerli üretimi ve basit ana sistemlerin montajına dayalı üretim kabiliyeti
6. Basit sistemlerin ortak ya da lisans altında üretimi
7. Sınırlı araştırma geliştirme ve lisans altında yerli imalat
8. Sınırlı alanda özgün üretim ve yabancı teknolojik yardım ile daha gelişmiş sistem üretimi
9. Bazı ana sistemler için bağımsız araştırma geliştirme kabiliyeti
10. Bazı önemli alt sistemlerin ithalatı ile arge'ye dayalı sistemler imalatı
11. Tamamıyla özgün üretim kabiliyeti

#### Model 4:

1. Önemli silah sistemleri için tamir ve bakım kabiliyeti
2. İthal edilmiş sistemlerin modernizasyonuna yönelik kabiliyetler
3. Önemli alt sistemlerin ithal edilmesine dayalı montaj kabiliyeti
4. Lisans altında sınırlı üretim kabiliyeti, bazı alt sistemlerin yerli imalatı ve lisansöre satılması (offset)
5. Lisans altında üretim, önemli alt sistemlerin ithali
6. Bazı basit sistemlerin lisans altında tamamıyla yerli üretimi
7. daha geniş bir yelpazede yerli üretim, gelişmiş sistemler için sınırlı ar-ge çalışmaları, basit sistemlerin ar-ge yoluyla özgün üretimi

## 8. Ar-ge ve üretim alanında tam bağımsızlık

Dolayısıyla sıfırdan kendi kendine yeterli bir savunma sanayii kurma gayretleri yüksek ölçüde dış bağımlılıktan bu bağımlılığı asgari düzeye indirmeyi öngören bir süreç olarak şekillenmektedir. Pek çok ülkede savunma alanında sanayileşme çabaları ithal edilen ana sistemlerin bakım onarım tesisleri ve alt sistemlerin ithal edilip montaj çalışmaları şeklinde başlamaktadır. Daha sonra, üretimi tamamlanan ürün kabul testleri yapılarak ihtiyaç makamına teslim edilmekte ve müteakip dönemde ödemeler gerçekleştirilmektedir.

### **2.3. Türkiye’de Geçmişe Dönük Değerlendirme**

Türk savunma sanayiinin temeli Osmanlı İmparatorluğu’nun Yükselme Dönemi’ne kadar uzanmaktadır. Ancak, Osmanlı Devleti’nin daha sonraları teknoloji ve sanayileşme yarışında batılı ülkelerin gerisinde kalması sebebiyle, Cumhuriyet Türkiye’si savunma sanayii alanındaki çalışma ve çabalarına sıfırdan başlamak durumunda kalmıştır.

Karşılaşılan tüm iktisadi ve teknolojik olumsuzluklara rağmen, Cumhuriyet’in ilk yıllarında ulusal savunma sanayimizde temelini teşkil edecek nitelikte bazı yatırımlar yapılmış, başta MKEK olmak üzere özellikle silah-mühimmat ve havacılık sektörlerinde önemli girişimlerde bulunulmuştur.

Bunlar arasında; Kayseri’de kurulan Tayyare ve Motor Türk A.Ş., Ankara’da kurulan hafif silah ve top tamir atölyeleriyle fişek ve marangoz fabrikaları, mühimmat fabrikası, pirinç fabrikası, Kayaş kapsül fabrikası, Kırıkkale Elektrik Santrali ve çelik fabrikası, barut, tüfek ve top fabrikaları, Mamak Gaz Maskesi Fabrikası ve İstanbul’da çeşitli mühimmat üretimi amacıyla kurulan Nuri Killigil tesislerini saymak mümkündür. 1924 yılında, Yavuz zırhlısının bakımı amacıyla, Gölcük Tersanesi’nin, 1941 yılında da, Taşkızak Tersanesinin faaliyete geçirilmesi, dönemin savunma sanayii atılımları arasında önemli yer tutmaktadır.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında, Truman doktrini ve Marshall Yardımı ile başlayan ve NATO İttifakı’na girmemizle artış gösteren askeri yardımlar, Türk savunma sanayiinin gelişimini bir ölçüde yavaşlatmıştır.

Buna karşılık, savunma ihtiyaçlarımızın karşılanmasında yabancı ülkelere bağımlı kalınmasının sakıncaları, 1963 ve 1967 yıllarındaki Kıbrıs buhranları ile fark edilmiştir. 1974 Kıbrıs Barış Harekâtı sonrasında ABD tarafından uygulanan silah ambargosu, Türk Silahlı Kuvvetleri’nin milli imkanlarla teçhiz edilmesinin gerekliliğini ortaya koymuş ve ulusal savunma sanayimizde geliştirilmesine yönelik politikalar, toplumun her kesiminde genel kabul gören milli bir nitelik kazanmıştır.

1974 sonrasında kurulan Kara, Deniz ve Hava Kuvvetlerini Güçlendirme Vakıflarına yapılan bağışlarla, eksikliği hissedilen bazı temel sahalarda; ASELSAN, HAVELSAN, ASPİLSAN gibi Vakıf sermayesine dayalı yatırımlar gerçekleştirilmiştir. Ancak, vakıf

faaliyetleri çerçevesinde ve yalnızca halkın bağışlarına dayanarak Türkiye’de kapsamlı bir savunma sanayii altyapısı oluşturulmasında yetersiz kaldığı da kısa sürede ortaya çıkmıştır.

Savunma sanayiini sağlam bir temel üzerine bina edebilmek için sürekliliğin, kaynak ihtiyacının ve devlet yönlendirmesinin gerekli olduğu noktalarından hareketle, bu alandaki çalışmaları tek elden yürütmek ve koordine etmek amacıyla 1985 yılında Savunma Sanayii Müsteşarlığı kurulmuştur.

Ülkemizin savunma sanayii yapılanmasıyla ilgili tüm hususları tanımlayan 3238 sayılı Kanun’un amacı, “ülkemizde modern bir savunma sanayiinin geliştirilmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri’nin modernizasyonunun sağlanması” şeklinde ifade edilmiştir. Bu amaca ulaşılabilmesinin temel prensibi; Türk Silahlı Kuvvetleri’nin ihtiyaç duyduğu her türlü silah, araç ve gerecin mümkün ve ekonomik olduğu ölçüde Türkiye’de üretilmesidir.

3238 Sayılı Kanun, tamamıyla yeni bir savunma sanayii anlayışının yanı sıra, son derece esnek ve hızlı işleyen bir sistem getirmiştir.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı’nın hayata geçirdiği projelerde uygulanan yeni proje modelleri sonucunda; zırhlı araç üretimi için FNSS, F-16 Elektronik Harp sistemleri için MİKES, füze ve roket üretimi için ROKETSAN, mobil radar üretimi için THOMSON-TEKFEN RADAR, HF/SSB telsiz üretimi için MARCONI ve ASELSAN Mikroelektronik/Elektrooptik tesisleri kurulmuştur. Kamu ve özel sektöre ait TAI, Kayseri İkmal Bakım Merkezi, MKEK, ASELSAN gibi muhtelif savunma sanayii kuruluşları Savunma Sanayii Müsteşarlığı projeleri ile desteklenmiş, HAVELSAN ve ÇANSAŞ gibi atıl durumda bulunan savunma sanayii tesislerine işlerlik kazandırılmıştır. Savunma sanayiinde elde edilen bu ivme, OTOKAR, FNSS gibi özel sektör kuruluşlarımızın bu alanda ihracat yapar konuma gelmelerine imkân tanımıştır.

Türk savunma sanayiinin mevcut durumu incelendiğinde, savunma sanayii kuruluşlarımızın; devlet kuruluşları, devlet ortaklı şirketler ve özel şirketler olarak üç ana bölüme ayrıldığı görülmektedir.

Devlet kuruluşları; Türk Silahlı Kuvvetleri ikmal bakım merkezleri, tersaneler ve diğer askeri fabrikalar ile TÜBİTAK ve Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu (MKEK);

Devlet ortaklı şirketler ise; TSKGV, SSM ve MKEK’nin iştiraki olan kuruluşlardan oluşmaktadır. TUSAŞ, HEAŞ, STM, HAVELSAN, ASELSAN ve ROKETSAN olarak sıralanan

bu kuruluşlar, savunma sanayimizin elektrik/elektronik, yazılım ve sistem entegrasyonu, havacılık ve silah-mühimmat alt sektörlerinde lider konumunda bulunmaktadır.

Özel Şirketlerin başlıcaları ise, FNSS, OTOKAR, NUROL MAKİNA, ASMAŞ, AYDIN YAZILIM, MERCEDES-BENZ TÜRK, SARSILMAZ, MİLSOFT, VESTEL SAVUNMA, ALP HAVACILIK, COŞKUNÖZ, GATE ELEKTRONİK, SAVRONİK, HEMA ENDÜSTRİ, HEMA DİŞLİ, YONCA ONUK, ASİL ÇELİK vb kuruluşlardır. Özetle, ülkemizde savunma sanayii faaliyetlerini düzenlemek üzere 3238 Sayılı Kanun ile kurulan SSM'nin ilk yıllarından itibaren gerçekleştirdiği projeler ve uygulanan üretim modelleri sayesinde 20 yılda önemli bir altyapı tesis edilmiş ve kayda değer sonuçları alınmaya başlanmıştır. 3238 Sayılı Kanun ile tesis edilen bu modelin etkinliğinin artırılarak devamının sağlanması durumunda, özelde yerli savunma sanayiinin, genelde ise ülke sanayiinin gelişimi açısından önemli getirilerin elde edilebileceği, gerekli mekanizmaların oluşturulması ile yurt-dışında rekabet edebilir, ihracat potansiyeli olan bir savunma sanayiinin tesisinin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın kuruluşundan itibaren büyük ölçekli projeler ve özel sektörün savunma sanayii alanında faaliyet göstermesiyle birlikte, her projede belirli bir teknolojik altyapı kazanımı hedeflenmiş ve bu hedef büyük ölçüde gerçekleştirilmiştir. Altyapısı geliştirilen savunma sanayi alanları ve ilgili ürünler aşağıda verilmiştir.

a. Elektronik ve Elektro-Optik Donanımlar

Termal görüntüleme, elektronik harp, telsiz, kriptoloji, radar, mikrodalga, tank elektroniği, füze atış kontrol sistemi, uzaktan komutalı silahlar, çeşitli komuta kontrol sistemleri, yazılım, işaret işleme,

b. Kara Araçları / Platformları

Paletli ve tekerlekli zırhlı araç, tekerlekli taktik araç, taktik amaçlı diğer araçlar.

c. Hava Araçları / Platformları

Savaş uçağı ve çeşitli tipte helikopter, eğitim uçağı, hafif nakliye uçağı, insansız hava aracı, hedef uçağı için gövde tasarım ve imalatı, yapısal montaj, kompozit imalat, bakım, test,

d. Deniz Araçları / Platformları

Denizde ikmal gemisi, askeri bot, gemi ve denizaltı tasarım ve geliştirilmesi, askeri donanım entegrasyonu,

e. Roket, Silah ve Mühimmat

Roket ve roket motoru tasarımı, güdüm teknolojisi, karadan karaya füze teknolojisi, akıllı bomba, konvansiyonel silah ve mühimmat, modern mühimmat, silah aksamı tasarım ve geliştirme.

Şimdiye kadar gerçekleştirilen projelerde ortalama % 40 yerli katkı düzeyine erişilmiştir. Zırhlı muharebe aracı gibi ana sistemlerin üretiminde bu oran %70 mertebesine kadar yükselmiştir. Elektronik harp ve havacılık projelerinde yerli katkı payı %25 düzeyinde olup, öncelikli olarak ele alınması gereken kritik teknolojik alanlar olarak değerlendirilmektedir.

3238 Sayılı Kanun ile birlikte oluşturulan Savunma Sanayii Destekleme Fonu (SSDF), ağırlıklı olarak gelir ve kurumlar vergisi, özel tüketim vergisi, (şimdiye kadar akaryakıt tüketim vergisi, tekel ürünleri payı yerine) milli piyango ve müşterek bahislerden kesintilerle oluşan bir kaynak olup, şimdiye kadar bu özkaynaklardan 20 yıl içerisinde yaklaşık 17 milyar dolar sağlanmıştır.

1980’li yıllarda başlatılan bu savunma sanayii hamlesinin sloganı, 1970’li yıllarda yaşanmış olan silah ambargolarının da etkisi ile “Türk Silahlı Kuvvetlerinin İhtiyaçlarının Karşılanması” olarak belirlendiğinden, bu hamle sonucunda oluşan sanayinin ürünlerinin dış pazarlara sunulması ve bunun önemli bir dış politika aracı olarak kullanılması pek düşünülmemiş ve bu yönde o dönemde pek çaba harcanmamıştır.

Türk savunma sanayii, özellikle 2001 ekonomik krizinden sonra yurtiçi alımların ciddi boyutta daralması üzerine yurtdışı pazarlara yönelmişse de, bu konuda kamudan yakın zamanlara kadar destek gördüğü pek söylenemez. Bugün konunun ciddiyeti tüm kesimlerce görülmüş olup, dış satışlar konusunda kamunun her kesiminden destek sağlanması konusunda ciddi girişimler başlatılmıştır.

Türkiye’de son yıllarda SSM’nin TSK ile birlikte uygulamaya çalıştığı modeller çerçevesinde savunma sistem tedariklerinde yerli ana yüklenici kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca, bir projenin, performans, zaman ve kaynak yönünden gerçekleştirilebilirliğini önceden tespit etmek ve daha sonra zaman ve kaynak israfını önlemek, ihtiyacın karşılanamamasından dolayı alınacak riski bertaraf etmek ve uygulanabilir bir bütçe yapmak için gerekli olan “yapılabilirlik etütleri” de yaptırılmaya başlanmıştır. Bu konuda MSB içinde koordinasyonun artırılması suretiyle daha verimli sonuçlar alınabilecektir.

Savunma Sanayii İmalatçıları Derneği tarafından yapılan anket sonuçlarına göre Türk Savunma Sanayii'nin 2005 yılı itibariyle mevcut durumu da şu şekilde özetlenebilir:

Türk savunma sanayii firmalarının 2005 yılı cirosu 1.796.744.143 ABD Doları mertebesinde olup, bu rakam ciro artışında bir önceki yıla göre %35 oranında bir artışa işaret etmektedir. Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ait fabrika ve tersanelerin 2005 yılı cirlarının da yaklaşık 400 milyon Dolar olduğu hesaba katılırsa Türk savunma sanayii toplam cirosunun yaklaşık 1,6 milyar dolar mertebesinde ulaştığı söylenebilir. Ciro artışları bakımından öne çıkan firmalar arasında, ASELSAN (277 milyon Dolar), OTOKAR (102,5 milyon Dolar), Havelsan (80,6 milyon Dolar) dikkat çekmektedir.

2005 yılı savunma sanayii ihracatı %72 oranında artışla 337.422.986 milyon Dolar'a ulaşmıştır. Savunma sanayii firmalarından bazılarının (HAVELSAN, Kale Kalıp, Roketsan gibi) ihracatlarını 3-4 kat arttırdıkları, bunların yanında TAI, TEI, Alp Havacılık gibi firmalarımızın da önceki yıllarda ulaştığı seviyeyi korumuş olmaları memnuniyetle müşahede edilmektedir.

Araştırma-Geliştirme harcamalarının da bir önceki yıldan artışla 78,5 milyon dolar düzeyine erişmiş bulunmaktadır.

Türk savunma sanayii'nin 1997'den bu yana yıllık ciro, ihracat, arge ve istihdam rakamları ise aşağıda verilmiştir:

Yıl	Ciro(\$)	İhracat(\$)	Ar-Ge(\$)	İstihdam(Kişi)
1997	1.205.000.000	138.000.000	34.000.000	21.600
1998	968.401.000	80.034.000	40.794.000	16.141
1999	1.074.614.189	84.408.551	41.632.518	16.748
2000	851.852.000	123.442.000	43.081.000	14.062
2001	848.897.075	134.064.179	24.411.819.	-
2002	1.062.375.000	247.727.000	48.912.000	-
2003	1.301.000.329	331.135.000	58.428.250	8987
2004	1.337.120.000	196.341.000	63.860.000	9629
2005	1.591.162.692	337.422.986	78.511.203	-

Kaynak: SASAD

#### **2.4. Mevcut Sisteme İlişkin Problemler:**

Ulusal savunma sanayiinin geliştirilmesi yönünde sorumluluk üstlenmiş makamların çalışmaları esnasında, daha çok uygulama farklılıkları ve etkin koordinasyon sağlanamamasına dayalı olarak ortaya çıkan bazı sorunlar, belirlenen hedeflere ulaşılması yönünde sınırlayıcı etkilere neden olmaktadır. Tedarik sürecinde ortaya çıkan bu sorunlar özet bir şekilde izleyen paragraflarda sıralanmıştır.

- Mevcut Tedarik süreci daha ziyade ihale ile hazır alıma dayalı olarak yapılandığı için;
  - Tedarik makamı sürecin sonunda devreye girmekte, bu nedenle yürütülen projelerdeki tecrübe ve bilgi birikiminden yeterince yararlanılamamakta ve projelerde gelişim modellerine imkan tanınmamaktadır.
  - Yetenek ihtiyaçlarından ziyade sistem şartnamelerinin tespit edilmesi nedeniyle projeler hazır alıma yönelik olmakta, geliştirmeye dönük esneklik içermemektedir.
  - Tedarik makamları arasındaki duplikasyonlar nedeniyle benzer nitelikli projeler bölünmekte ve uygulama birliği sağlanamamaktadır. Uygulamadaki bu çok başlılık kaynak, kadro ve zaman kaybına neden olmaktadır.
- Üniversitelerden ve araştırma kuruluşlarından ihtiyaçların belirlenmesi aşamasında yararlanılamamaktadır.
- Savunma sanayii işbirliği faaliyetlerinden ihtiyaçların ortak karşılanması bağlamında yeterince yararlanılamamaktadır. Gerek ikili, gerekse çok taraflı platformlarda geleceğe yönelik projelerin başlatılmasına ilişkin çalışmalara iştirak edilmesi önem taşımaktadır.
- Temel araştırma ve teknoloji projeleri gerçek ihtiyaca dayandırılmamakta, teknolojinin ne zaman, hangi sisteme, nasıl uygulanacağı belirlenmemekte, Ar-Ge ve tedarik faaliyetlerinin merkezi bir birim tarafından planlanmaması etkin ve verimli sonuçlar almayı engellemektedir.
- Maliyet bilgilerinin sağlıklı bir şekilde edinilememesi, maliyet/fayda analizlerinin de sağlıklı olarak yapılamamasına neden olmakta, bu da ileride projeksiyonlar ve gerçekleştirmeler arasında büyük farkların doğmasına neden olmaktadır.

- Bütçe ile ilgili büyüklükleri tespit etmekte kullanılan genel ekonomik parametrelerin, ilgili kurumlar tarafından sağlıklı bir şekilde tahmin edilememesi programlama fazını olumsuz yönde etkilemektedir.
- FMS vb. kanallardan yapılan tedarik, müttefik ülkelerin envanterinden çıkarılan ve önemli kısmı ekonomik ömrünü doldurmuş teçhizata dayalı askeri yardım programları, dışa bağımlılığı artırmaktadır.
- Hem SSM hem de MSB Tedarik teşkilatlarında eleman sayısı ve uzmanlık alan çeşitliliği açısından çok büyük eksikler vardır. Batıdaki benzer kurumlara kıyasla eleman sayıları % 10'un bile çok altındadır. Bu kadar kısıtlı sayıda elemanla, yakın gelecekteki projelerin sağlıklı olarak yürütülmesi imkânı bulunmamaktadır. Bu kurumlardaki eleman ve uzmanlık eksikliği, yürütülen projelerde, yönetim, denetim, ve soruları cevaplandırma işlemlerinin yeterli sürat ve doğrulukta yapılamamasına ve gecikmelere neden olmaktadır. Bu kurumların ücret sistemlerinin güncelleştirilip, yeni uzmanlarla desteklenmesine şiddetle ihtiyaç vardır.
- Tedarik usulleri arasında da farklılıklar bulunmaktadır.
- Kaliteli işgücü temini ve sürekliliğin sağlanması ve eğitiminde yetersizlik sözkonusudur.
- Tedarik makamlarınca; tüketim malzemeleri ve savunma teçhizatı tedarik usulleri arasında ayırım yapılmamakta tedarik ve proje yönetim faaliyetlerinde istenen verim elde edilememektedir.
- Tedarik makamı ve ihtiyaç makamı personelinin bir arada çalışabildiği proje ofislerinin etkin kullanılamaması, hem tedarik makamında hem ihtiyaç makamında benzer faaliyetlerin yapılması ilave zaman ve işgücü kaybına neden olmaktadır.
- Maliyet-Etkinlik analizi ömür boyu maliyeti dikkate almadan yapıldığı için, düşük fiyatlı olan sistem seçimi tedarik modelini hazır alıma yönlendirmekte, bu da yurtiçi sanayileşmeyi olumsuz etkilemektedir.
- Teşvik tedbirleri tasarım ve üretim esas alınarak özendirici bir şekilde uygulanamamaktadır.
- Savunma Sanayii İşbirliği faaliyetlerini koordine eden makam ile işbirliğinin uygulamaya aktarıldığı projelerden sorumlu makamların farklı olması nedeniyle bu faaliyetlerin koordinasyonunda sıkıntı yaşanmakta ve istenilen sonuçlar elde edilememektedir.

- Mevcut tedarik mevzuatının yorumlanış biçimindeki farklılıklar ve ilgili diğer makamlarla danışma mekanizması çalıştırılmadan getirilen alt düzenlemeler çelişen uygulamalara yol açmaktadır.

Ayrıca bu safhaların tamamı üzerinde etkili olan ve ulusal savunma sanayiinin gelişimini kısıtlayan genel problemler arasında;

- Acil alımların yurtiçi potansiyelin oluşturulmasına veya kullanılmasına engel olması,
- Hazır alımlar nedeniyle, teknolojiye sahip olunamadığından, envanterdeki sistemlerin değişen ihtiyaçlara göre adaptasyonu ve modernizasyonunun mümkün olmaması, işletme ve idame masraflarının artması, envantere alınan ürünün teknolojik seviyesinin ihtiyacın gerisinde kalması, yurt dışına önemli oranda milli gelir transferine neden olması, savunma teçhizatı konusunda yurtdışı bağımlılığının oluşması
- Savunma Sanayii alanında yatırım yapmak ve sektöre girmek isteyen sanayicileri caydıran unsurlar bulunması, istenilen düzeyde yönlendirme ve bilgilendirmenin verilememesi sayılabilir.

Bunlara ilaveten Türk savunma Sanayiinde kişi başına yıllık satış rakamlarının Dünya ortalamalarına göre üçte bir seviyelerinde olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır:

- Kamu kesimindeki firmalarda aşırı istihdam ve dolayısıyla düşük verimlilik: Yıllarca savunma alanındaki ihtiyacı yurt dışından hazır alım yolu ile karşılayan Türkiye’de gerekli teknoloji ve mühendislik alt yapısı Dünya’nın gelişmiş ülkelerine göre alt seviyededir. Söz konusu ülkelerde teknoloji ve know-how birikimi yapılmış ve ürün tasarım, geliştirme, üretme, entegrasyon, test, proje yönetim, satın alma, sistem mühendisliği, yazılım ve üretim mühendisliği süreçleri gelişmişken Türkiye’de çoğu firmada halen geliştirilmekte veya ancak oturmaktadır.
- Savunma Sanayimizizin nispeten genç olması nedeniyle, elinde bulundurduğu patent, özgün teknoloji ürünü ve fikri-sınai haklarının azlığıdır. Bilindiği gibi Dünya’nın gelişmiş ülkelerinin firmaları sattıkları ürünlerde tekrarlanmayan maliyetleri de fiyatına eklemektedir. Halbuki Türk Savunma Sanayii için bu mümkün olmamakta, ya idarenin parasıyla ürün geliştirildiği ve bir fikri-sınai hak zaten olmadığı için, ya da normal şartların oluşmadığı bir ortamda uygunsuz rekabete zorlandıkları için tekrarlanmayan maliyetlerini kendi fiyatlarına olması gereken şekilde ilave edememektedir. ABD ve AB firmaları yoğun teknoloji, alt yapı

yatırımı ve bilgi birikimi içeren ve sürdürülebilmesi için Dünya pazarına hitap edilmesini gerektiren çeşitli konularda (uçak, helikopter yapımı) tekel haline gelmiştir.

- Türk Firmalarının yeterince etkin alt yüklenici-taşeron kullanamaması: Alt yüklenici yönetiminin yeterince etkin yapılamaması, ülkede henüz uygun KOBİ firma alt yapısının oluşmaması, firma üst yönetiminin yeterince teşvik edip desteklememesi gibi nedenlerle firma dışında kolayca yaptırılacak rutin ve niteliksiz, hatta firmanın personel ve süreç yapısına uygun olmayan işler de firma içinde yapılmakta ve bu nedenle firma personel sayısı gereksiz yere şişirilerek kişi başına yıllık satış oranlarının düşmesine neden olmaktadır.
- Türk Firmalarında tekrarlanmayan işler oranının %20'ler, seri üretim faaliyetlerinin %50'ler seviyesinde olmaması. Satılan ürün/malzeme miktarının düşüklüğü. Türkiye'deki bir çok savunma sanayii firması daha çok bir defalığına bir ürünü geliştirmekte ve entegre etmekte ve teslim etmekte, aynı ürünün çok sayıda seri üretimini yapamamaktadır.

### **2.5. Uluslararası Mukayeseli Olarak Türkiye İçin Temel Göstergeler**

Savunma sanayi alanında küresel bazda bazı makro verilere baktığımızda;

- SIPRI verilerine göre Türkiye'nin, 2000-2004 yılları itibariyle yurtdışından savunma teçhizatı alımında 3,2 milyar dolar ile 5., ihracatında ise 98 milyon dolarlık satış ile 31. sırada bulunduğu,
- 1988-2002 döneminde Türk savunma sanayii firmalarının ihracatının beş kat artarak, yaklaşık 400 milyon dolar seviyesine ulaşabildiği,
- 1988-2002 döneminde Türk savunma sanayii firmalarının cirolarının da beş kat artarak 2002 yılında toplam 1 milyar dolar seviyesine ulaştığı,
- 2003 yılı savunma pazarında, Türkiye'nin 10,1 Milyar Dolar mertebesindeki savunma harcaması ile en çok harcama yapan 15 ülke arasında 14. sırada yer aldığı,
- Savunma sanayi Projelerinde yerli katkı oranının ortalama %25,
- Şimdiye kadar SSM tarafından yürütülüp bitirilen projelerdeki; yerli katkı oranının ise ortalama %40 mertebesinde olduğu

gözlenmektedir. Yukarıdaki makro göstergeler değerlendirildiğinde ve mevcut savunma sanayii altyapısı gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında, ülkemizin savunma sanayii sektörünün yeterli

büyükliğe sahip olmadığı ve sanayiye yönlendiren tedarik sisteminin yeterince etkin olmadığı neticesine varmak mümkündür.

Dünya Savunma Harcamaları toplamı yaklaşık 1 Trilyon \$ civarında olduğu halde, tüm gelişmiş ülkeler savunma sistem ihtiyaçlarını yaklaşık %85'ini kendi milli sanayilerinden karşıladıkları için bu malların uluslararası ticaret hacmi yaklaşık 40 Milyar \$ civarındadır. Bu rakam toplam savunma harcamalarının %5'inden bile düşük bir miktarı ifade etmektedir. Dünyadaki geçerli ticaret ve rekabet mevzuatı da buna uygun düzenlenmiştir. Diğer her sektörde rekabete açıklık ana koşul olduğu halde, savunma sistem alımları bu düzenleme ve koşulların dışında tutulmuştur.

Ülkemizde ise durum bunun tam tersidir. Savunma ihtiyaçlarının sadece %20'-25'i yerli sanayiden karşılanmaktadır. Körfez ülkeleri ile birlikte Türkiye Dünyanın en büyük savunma sistem alıcıları arasında yer almaktadır. 9 Milyar \$'lık toplam savunma ihtiyacımızın 3 Milyar \$'ı savunma teçhizatı tedariki olup, bunun ancak net olarak 750 Milyon \$'ı yerli sanayimizce karşılanmaktadır. Bu çarkın terse çevrilmesi ve yerli sanayiinin katkısının önümüzdeki yıllarda en az %75 seviyelerine çıkarılması gerekir.

TUBİTAK koordinasyonunda hazırlanan Vizyon 2023 çalışması ile Avrupa Birliği Savunma Sanayicileri derneği (ASD) verileri ile diğer ülke değerlerinin kıyaslaması ve öngörüler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo-5: Kişi Başına Savunma Harcamaları Mukayesesi:**

	TÜRKİYE 2002	TÜBİTAK VİZYON 2023	AB VERİLERİ 2003 ASD
Kişi Başı Savunma Harcaması (Dolar)	130	534	ABD : 1419 İngiltere : 627 Fransa : 583 Almanya : 329
Savunma Harcamaları (Milyar Dolar)	9	48	İngiltere : 37 Fransa : 35 Almanya : 27
Gayri Safi Yurt İçi Hasılaya Oranı (%)	5	3	2-3
Silah Malzeme ve Teçhizat Alımları (Milyar Dolar)	3	14.4	İngiltere : 8.5 Fransa : 7 Almanya : 4
Yurt İçi Teçhizat Alımları ve AR-GE (Milyar Dolar)	0.75	11.5	
Yurt İçi Teçhizat Alımı/Toplam Teçhizat Alımı	%26	%79	%85-95
Sektörde İstihdam Edilen Personel	10.000	60.000	415.000
Sektörde Çalışan Başına Üretim (ABD Doları/adamxyl)	70.000	240.000	217.000
Sektörde Çalışan Başına İhracat (ABD Doları/adamxyl)	25.000	58.500	115.000
Savunma İhracatı (Milyar Dolar)	0.25	3.5	11
Savunma Ar-Ge Personeli	1.500	10.000	78.500
Temel ve Uygulamalı Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Projelerine Ayrılan Kaynağın Silah Malzeme ve Teçhizat Bütçesine Oranı (%)	1.5	5	14
Temel ve Uygulamalı Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Projelerine Savunma Bütçesinden Ayrılan Kaynak (Ar-Ge'ye dayalı tedarik içindeki pay dahil-Milyon Dolar)	50	700	13500

## 2.6. Uluslararası Yükümlülükler ve Taahhütler

Türkiye'nin savunma sanayii sektörünü etkileyen uluslararası yükümlülükleri arasında ilk akla geleni üyesi olduğumuz NATO ittifakı çerçevesinde Türk Silahlı Kuvvetleri'ne kazandırmamız gereken ekipman, kabiliyet ve standartlardır. Bu doğrultuda Milli savunma planlama faaliyetleri ile NATO savunma planlama faaliyetlerinin uyumlu bir süreç içinde ele alınması, NATO kapsamındaki silahlanma çalışmalarının milli sanayimizin maksimum payı alacak şekilde yönlendirilmesi gereği açıktır. Bu meyanda özellikle Milli Silahlanma Direktörleri Konferansı (CNAD) ve buna bağlı olarak faaliyet gösteren NATO Sanayi Danışma Grubu

(NIAG) ve Araştırma ve Teknoloji Teşkilatı (RTO) yapılanmalarına ülke sanayii ve araştırma geliştirme kuruluşlarının koordineli ve milli ihtiyaçları da gözetmek suretiyle katılımının sağlanması önem taşımaktadır.

Savunma sanayiini etkileyen uluslararası yükümlülükler sadece üyesi olduğumuz silahlanma ittifakları değildir. Silahsızlanma ve İhracatın Kontrolüne ilişkin uluslararası düzenlemeler de bilhassa Avrupa Birliğine tam üyelik sürecinde önem kazanan ve savunma sanayiini etkileyen uluslararası yükümlülük ve taahhütler arasındadır. Bunların başlıcaları, Füze Teknolojisi Kontrol Rejimi, Nükleer Silahların Yayılmasını Önleme Anlaşması, Kimyasal, Biyolojik ve Nükleer Silahlar Sözleşmesi ve Wassenaar Düzenlemesidir.

Uluslararası örgüt ve düzenlemeler haricinde de, özellikle çok uluslu ortak üretim ve tedarik projelerine katılım da bu kapsamda ele alınmalıdır. Stinger Avrupa Ortak Üretim Konsorsiyumundan sonra, altı Avrupa ülkesinin ortaklaşa yürüttüğü A400M Ulaştırma Uçağı (FLA) Projesi de bunlara güzel bir örnek teşkil etmektedir. Bu proje kapsamında Türk Havacılık sanayii ilk defa bir ana platformun tasarımından üretimine kadar geçen süreçte iş payı almıştır. Ülke ihtiyaçlarına yakın oranda alınan bu iş payı sayesinde neredeyse ülke olarak katılım payımızın %100'üne ulaşan yerli katkı oranı ile A400M uçakları Türk Silahlı Kuvvetlerine teslim edilmiş olacaktır.

## **2.7. İlgili Taraflar ve Roller**

Anayasamızın 137. maddesinde de ifade edildiği gibi Türk hukuk sisteminde normlar hiyerarşisi, Anayasa, kanun, kanun hükmünde kararname, tüzük, yönetmelik ve idari işlemler (tebliğ, yönerge, sirküler vb) şeklinde oluşmaktadır. Savunma Sanayii konseptini ilgilendiren ve ülkemizdeki tedarik mekanizmasını şekillendiren mevzuat açısından bakıldığında; hiyerarşinin en üstünde 1324, 1325 ve 3238 sayılı kanunların yer aldığı görülmektedir.

Bu bölümde temel olarak, tedarik sistemini yönlendiren bu üç kanun incelenecektir. Bunun yanında, mevcut tedarik sistemimizi yönlendiren bu üç kanunun doğrudan ilişkilendirildiği kurumların, uygulamalarında dikkate alınan mevzuata da kısaca değinmekte fayda görülmektedir.

Bu kanunların uygulanmasına yönelik olarak ilgili kurumlar tarafından çıkarılan ve idari işlemler sınıfına giren yönerge gibi alt mevzuatın, zaman zaman birbirleriyle ve bazen de üst mevzuat ile çelişkili hükümler taşıyabilen, ayrıntılı düzenlemeler olması nedeniyle bu çalışma

kapsamında ayrıntılarına girilmemiştir. İkincil mevzuatın, belirlenecek problem alanları ve önerilen çözümler ışığında oluşturulacak ulusal savunma sanayii konsepti doğrultusunda ilgili idareler tarafından yeniden düzenlenebileceği değerlendirilmektedir.

Dolayısıyla ulusal savunma sanayiinin geliştirilmesi çalışmasında en başta dikkate alınması gereken unsurlar olduğu değerlendirilen kanunlarda getirilen düzenlemeler izleyen paragraflarda kısaca incelenmiştir.

#### ***1324 Sayılı Genelkurmay Başkanlığının Görev ve Yetkilerine Ait Kanun:***

Bu kanunun savunma sanayii ile ilişkili maddeleri:

“Madde 2- Genelkurmay Başkanı Silahlı Kuvvetlerin savaşa hazırlanmasında personel, istihbarat, harekât, teşkilat, eğitim, öğretim ve lojistik hizmetlerine ait ilke ve öncelikler ile ana programlarını tespit eder.”

“a) İstihbarat, harekât, teşkilat, eğitim, öğretim ve tedarik dışındaki lojistik hizmetlerinin; Kara, Deniz, Hava Kuvvetleri Komutanlıkları ve Genelkurmay Başkanlığına bağlı kuruluşlar ile uygulanmasını sağlar.”

“c) Lojistik tedarik hizmetleri için, tespit etmiş olduğu ilke, öncelik ve ana programları, bu hizmetleri yürütecek olan Milli Savunma Bakanlığına bildirir.”

“Madde 3- Uluslararası yapılacak anlaşma ve antlaşmaların askeri yönlerinin tayininde ve uygulama esaslarının tespitinde Genelkurmay Başkanının mütalaası alınır. Gerekliğinde bu toplantılara katılır veya temsilci gönderir.”

“Madde 6- Genelkurmay Başkanı, hizmetlerin yürütülmesinde Milli Savunma Bakanı ile işbirliği yapar.”

Kısaca özetlemek gerekirse, 1324 sayılı kanun ile Genelkurmay Başkanlığı'na, tedarik konusunda ilke, öncelik ve ana programların tespit edilmesi, tedarik ihtiyaçlarının bu hizmetleri yürütecek olan Milli Savunma Bakanlığına bildirmesi ve MSB ile işbirliği yapması görevleri tevdi edilmiştir.

#### ***1325 Sayılı Milli Savunma Bakanlığı Görev ve Teşkilatı Hakkında Kanun:***

Bu kanunun savunma sanayii ile ilişkili maddeleri:

“Madde 2-Milli Savunma Bakanı'nın görevleri:

a) Milli Savunma görevlerinin siyasi, hukuki, sosyal, mali ve bütçe hizmetlerini,

b) Silâhlı Kuvvetlerin Bakanlar Kurulunca kararlaştırılacak savunma politikası çerçevesinde, Genelkurmay Başkanlığı tarafından tespit olunacak ilke, öncelik ve ana programlarına göre :

- (2) Silâh, araç, gereç ve her çeşit lojistik ihtiyaç maddelerinin tedariki hizmetlerini,
- (3) Harp sanayii hizmetlerini yürütmektir.”

“Madde 4- Milli Savunma Bakanı bu görevleri; Müsteşarlık teşkilatı ve Bakanlığa bağlı diğer kuruluşlar ile Kara, Deniz, Hava Kuvvetleri Komutanlıkları vasıtasıyla yerine getirir.

### **3238 Sayılı Kanun:**

1985 tarihli ve 3238 Sayılı Kanun “modern savunma sanayiinin geliştirilmesi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin modernizasyonunun sağlanması” amacıyla çıkarılmıştır. Türkiye’de modern savunma sanayiinin geliştirilmesi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin modernizasyonu amacıyla oluşturulan bu sistemin karar organı, Başbakan, Genelkurmay Başkanı ve Milli Savunma Bakanı’ndan oluşan Savunma Sanayii İcra Komitesi’dir. İcra Komitesinde alınan kararların yürütülmesi sorumluluğu ise 3238 sayılı kanun ile Savunma Sanayii Müsteşarlığına verilmiştir. Sistemin finansmanı ise kesintisiz ve istikrarlı kaynak ihtiyacını karşılayan Savunma Sanayii Destekleme Fonu ile sağlanmaktadır.

Müsteşarlığın başlıca görevleri 3238 sayılı kanununun 10. maddesinde aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- a) İcra Komitesinin aldığı kararları uygulamak,
- b) Proje bazında yıllar itibariyle verilecek olan alımların programlarını sipariş kontratına bağlamak,
- c) Mevcut milli sanayii, savunma sanayii ihtiyaçlarına göre reorganize ve entegre etmek, yeni teşebbüsleri teşvik ve bu entegrasyona ve ihtiyaçlara göre yönlendirmek, yabancı sermaye ve teknoloji katkısı imkanlarını araştırmak, teşebbüsleri yönlendirmek, bu konudaki Devlet katılımını planlamak,
- d) Fon kaynaklarını dikkate alarak alım programlarını ve finansman modellerini belirlemek,
- e) İhtiyaç duyulan modern silah, araç ve gereçlerin özel veya kamu kuruluşlarında imalatını planlamak,

f) Gerektiğinde özel, kamu veya karma nitelikli yeni yatırımları dışa açık olmak kaydıyla desteklemek,

g) Modern silah, araç ve gereçleri araştırmak, geliştirmek, prototiplerin imalini sağlamak, avans vermek, uzun vadeli siparişler ve diğer mali ve ekonomik teşvikleri tespit etmek,

h) İşin özelliğine göre yıllar içinde yapılacak alımın şartlarını, Milli Savunma Bakanlığınca belirlenecek şartname ve standartları dikkate alarak teknik ve mali konuları kapsayan kontratları yapmak,

i) Savunma sanayii ürünleri ihracatı ve off - set ticareti konularını koordine etmek,

j) Fondan kredi vermek veya yurt içinden ve yurt dışından kredi almak ve gerektiğinde yerli ve yabancı sermayeli şirketler kurmak ve iştirak etmek,

k) Üretilen malın kontrat muhteviyatına uyup uymadığını, kalite kontrolleri ile kontrat şartlarının yerine getirilip getirilmediğini takip etmek,

l) Uygulama aksaklıklarının ilgili kurum ve kuruluşlar nezdinde çözümlenmesini temin etmek.

1324, 1325 ve 3238 sayılı kanunlar birlikte incelendiğinde, TSK ihtiyaçlarının ve önceliklerinin Genelkurmay Başkanlığı tarafından belirlenmesinin ve sonraki tedarik sürecinin ise Milli Savunma Bakanı tarafından yürütülmesinin hükme bağlandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca 1325 sayılı kanunda “Milli Savunma Bakanı bu görevlerini Müsteşarlık teşkilatı ve bakanlığa bağlı diğer kuruluşlar ile Kara, Deniz, Hava Kuvvet Komutanlıkları vasıtasıyla yerine getirir” denilmektedir. İlaveten MSB’na verilen savunma sanayii ve tedarik ile ilgili görevlerin hangi teşkilat vasıtasıyla yerine getirileceğini detaylı bir şekilde belirleyen 3238 sayılı kanun çıkarılmıştır. Bu bakımdan, 1325 ve 3238 sayılı kanunların birlikte değerlendirilmesi gerektiği, zira 1325 ile verilen görevlerin 3238 ile tanımlandığı ve detaylandırıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu üç kanun ile getirilen düzenlemenin birbirini tamamlar nitelikte olduğu, aralarında herhangi bir çelişki olmadığı görülmektedir.

İhtiyaç makamı ve tedarik makamları arasında görev paylaşımını düzenleyen ve tedarik mekanizmasını kuran bu temel mevzuat yanında, savunma sanayii sektörüne yönelik münferit yasal düzenlemeler de mevcuttur. 5201 (3763) sayılı Harp Araç Ve Gereçleri İle Silâh, Mühimmat Ve Patlayıcı Madde Üreten Sanayi Kuruluşlarının Denetimi Hakkında Kanun, 5202 sayılı Savunma Sanayii Güvenliği Kanunu, 3388 sayılı Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme

Vakfi Kanunu ve 1784 sayılı Türk Uçak Sanayii Anonim Ortaklığı Kuruluş Kanunu da savunma sanayii konusunu ilgilendiren çeşitli hükümler içermektedirler.

### **5201 sayılı Harp Araç Ve Gereçleri İle Silâh, Mühimmat Ve Patlayıcı Madde Üreten Sanayi Kuruluşlarının Denetimi Hakkında Kanun**

Aynı konuda 1940 yılından bu yana uygulanmakta olan 3763 sayılı Kanun'un yerine 2004 yılında yayınlanarak yürürlüğe giren bu Kanun, sektörde faaliyet yapacak kuruluşların kuruluş ve çalışma koşullarını düzenlemektedir.

### **5202 sayılı Savunma Sanayii Güvenliği Kanunu**

2004 yılında yürürlüğe giren bu kanun, sektörde faaliyet gösterecek tüm kurum ve kuruluşların sanayi güvenliği konusunda uyacakları usul ve esasları düzenlemektedir.

### **3388 sayılı TSKGV Kuruluş Kanununda ;**

Bu Kanuna göre, Vakfın amacı aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

“Madde 1. “Bu kanunun amacı; milli harp sanayimizin geliştirilmesi, yeni harp sanayii dallarının kurulması, harp silah araç ve gereçlerinin satın alınması suretiyle TSK'nin savaş gücünün artırılmasına katkıda bulunmak üzere TSKGV'nin kurulmasını sağlamaktır”

### **Türk Savunma Sanayii Politikası ve Stratejisi Esasları konulu Bakanlar Kurulu Kararı:**

Savunma sanayii politikası ve stratejisinin esaslarını, savunma sanayii sektörünü yönlendirmek ve temel politikaları daha ayrıntılı şekilde düzenlemek maksadıyla 20 Haziran 1998 tarihinde çıkarılan Bakanlar Kurulu Kararı'nın “Tedarik ile ilgili hususlar” maddesinin (b) fıkrasında;

“Savunma sanayii ve tedarik ile ilgili tüm faaliyetler Milli Savunma Bakanlığınca uygun bir teşkilat içerisinde tek elden yürütülür”

hükmüne yer verilmektedir.

1324, 1325 ve 3238 sayılı kanunlar çerçevesinde sorumluluk üstlenen ihtiyaç ve tedarik makamlarının uygulamalarını etkileyen diğer düzenlemelere ilişkin kısa açıklamalara izleyen paragraflarda yer verilmektedir.

### **3833 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Stratejik Hedef Planının Gerçekleştirilmesi Maksadıyla Gelecek Yıllara Sari Taahhütlere Girişme Yetkisi Verilmesi Hakkında Kanun:**

Bu kanun ile, ilgisine göre Milli Savunma veya İçişleri Bakanlıklarına Devlet İhale Kanunu'na tabi olunmasından dolayı kısıtlanan gelecek yıllara sari alım yapma yetkisi verilmektedir. Bunlara ilaveten,

- 4734 sayılı İhale Kanunu,
- 3218 Sayılı Serbest Bölgeler Kanunu,
- 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu,
- 4737 Sayılı Endüstri Bölgeleri Kanunu,
- NATO Güvenlik Politikası (C-M 2002-49, C-M 2002-50) ve Destekleyici Direktifler

Dokümanı,

- Çokuluslu Sanayii Güvenliği Çalışma Grubu Dokümanları,
- Sanayii Güvenliği ile İlgili İkili Anlaşmalar,
- Kalite ile ilgili Uluslararası ve NATO Dokümanları (AQAP 100, ISO 9000)

gibi hukuki mevzuat da uygulamaya tesir eden hükümler içermektedir.

Özetle ülkemizde işleyen tedarik sürecine bakıldığında;

- 1324 sayılı kanun gereğince Genelkurmay Başkanlığı, ihtiyaç ve öncelikleri tespit etmekte,

- 1325 sayılı kanunla Milli Savunma Bakanı tedarik ve harp sanayii hizmetlerini yerine getirme görevini üstlenmekte ve bu görevi bakanlığa bağlı müsteşarlık ve bağlı kuruluşlar eliyle yürütmekte,

- 3238 sayılı kanunla, Milli Savunma Bakanına bağlı ve tüzel kişiliği haiz Savunma Sanayii Müsteşarlığı, TSK'nin modernizasyon programlarının gerçekleştirilmesi ve savunma sanayiinin geliştirilmesi görevini yürütmektedir.

Dolayısıyla tedarik sürecinin **planlama/programlama** safhasında 1324 sayılı kanun gereği Genelkurmay Başkanlığı ihtiyacı belirlemekte ve önceliklendirerek belirli programlara bağlamaktadır. **Bütçeleme** safhasında 1324 ve 1325 sayılı Kanunlarla kendilerine verilen görevler çerçevesinde Genelkurmay Başkanlığı ve Milli Savunma Bakanlığı tarafından OYTEP içinde yer alan programlar bütçelenmektedir. Bütçelenen bu programlar 1325 ve 3238 sayılı Kanunlar gereği Milli Savunma Bakanlığı ve MSB Savunma Sanayii Müsteşarlığı tarafından uygulamaya aktarılmaktadır.

### 3. AB'YE KATILIM SÜRECİNİN ETKİLERİ

#### 3.1. İlgili Alanda/Sektörde Genel Hatlarıyla AB Müktesebatı

Savunma Sanayini en fazla etkileyeceği düşünülen AB müktesebat fasıllarının Kamu Alımları, İşletmeler ve Sanayi Politikası ve Ortak Dış Güvenlik ve Savunma Politikası olacağı düşünülmektedir.

##### Kamu Alımları:

AB müktesebatında Savunma tedarikinin doğrudan ilgili olduğu norm Kamu Alımları Direktifidir. Fakat Üye devletler, AB Andlaşması'nın 296. Maddesi ile savunma alanında tanınan istisna hükmünden yararlanma eğiliminde oldukları için, Kamu Alımları Direktifi'nin savunma tedarikine uygulanması çok sınırlı kalmaktadır. Bununla birlikte son yıllarda üye ülkeler aleyhine savunma tedariki sayılarak kamu alımları direktifini uygulamadıkları gerekçesiyle Avrupa Adalet Divanı nezdinde açılmış ve kazanılmış davalar sonrasında 296. Madde ile getirilen serbest alanın net bir şekilde tanımlanması ihtiyacı doğmuştur. Bu çerçevede Komisyon tarafından başlatılan Green Paper çalışması akabinde savunma tedarikini 296. madde ışığında tanımlayacak bir Savunma Alımları Direktifi üzerinde çalışmalar halihazırda sürmektedir.

Avrupa Birliği bünyesinde savunma alanındaki bu serbest alanın daraltılması ve stratejik olmayan savunma alımlarının da diğer kamu alımları gibi rekabete açılması yönündeki çalışmaların ilk somut neticesi 21 Kasım 2005 tarihinde üzerinde anlaşmaya varılan ve 1 milyon Avro üzerindeki savunma alımlarını Avrupa rekabetine açan, Avrupa Savunma Ajansı (EDA) tarafından hazırlanmış "Gönüllü Davranış İlkeleri" (Code of Conduct) Belgesidir.

##### İşletmeler ve Sanayi Politikaları:

İşletmeler Genel Müdürlüğü sorumluluğundaki müktesebatı belirten Pink Book'un, sanayi politikaları bölümünde savunma sanayii konusundaki AB belgeleri arasında:

- a) 1997 tarihli Komisyon Tebliği ve
- b) 2003 tarihli Konsey Sonuç Belgesi yer almaktadır.

Her iki belgenin de tavsiye niteliğinde olması sebebiyle müktesebatın bu alanında uyum sorunu yaşanmayacağı tahmin edilmektedir. Fakat AB İşletmeler ve Sanayi politikasındaki temel

hedefler olan, istihdamın, rekabet gücünün ve verimliliğin artırılması konuları savunma sanayiine de zaman içerisinde uygulanması gereken alanlar olarak ortaya çıkmaktadır.

#### Ortak Dış ve Güvenlik Politikası

Avrupa'nın Ortak Dış ve Güvenlik Politikası altında geliştirmekte olduğu Ortak Savunma ve Güvenlik Politikasının (ESDP-European Security and Defence Policy) hedeflerinin yerine getirilebilmesinin Ar-Ge'den tedarike kadar Avrupa savunma sanayii alanında işbirliğini gerektirdiği genel kabul görmeye başlamıştır. Bu bağlamda Avrupa Savunma Ajansı (EDA) gibi kurumlar eliyle birleşik Avrupa savunma pazarı EDEM'in yaratılmasına ve ortak tedarike kadar olan alanda Avrupa Birliği bünyesinde işbirliğinin kurumsal temellerinin atılıyor olması nedeniyle bu alanda da AB entegrasyon sürecinin önemli etkileri olacağı değerlendirilmektedir.

### **3.2. Avrupa'da Savunma İşbirliğinin Mevcut Durumu ve Eğilimler**

Avrupa Birliği ile tam üyelik müzakerelerine başlamış bir ülke olarak Türkiye'nin genel olarak savunma alanında özel olarak da savunma sanayii konusunda Avrupa ülkeleri ile ilişkileri de yeni bir anlam ve önem kazanmıştır.

Avrupa ülkelerini savunma alanında işbirliğine zorlayan ekonomik, politik ve askeri sebepler bulunmaktadır.

Politik gerekçeler arasında; Avrupa'nın 1991 Maastricht Antlaşması ve 1999 Helsinki Zirvesine kadar geçen süreçte giderek siyasi bir birlikteliğe doğru yönelmesi, bu meyanda savunma konusunu da yavaş yavaş ortak politika alanları içine alması gösterilebilir. Avrupa Birliği'nin bu alandaki hedefi NATO'nun dahil olmadığı durumlarda dünyadaki herhangi bir kriz alanına NATO altyapılarına bağımlı olmaksızın hareket gerçekleştirebilme yeteneğine erişmek olarak özetlenebilir.

Ekonomik gerekçeler arasında da öne çıkanlar; özellikle savunma ticareti alanında Soğuk savaş sonrasında daralan pazardan giderek daha fazla pay alan, güçlü bir iç pazar ve aralarında gerçekleştirdikleri birleşme ve satın almalar yoluyla daha da güçlenen dev ABD firmaları karşısında rekabet gücünü korumak, dağınık Avrupa savunma pazarını bütünleştirmek, araştırma geliştirme de dahil olmak üzere entegre bir Avrupa savunma ve teknoloji altyapısını teşkil etmek olarak sayılabilir. Savunma sistemlerinin gün geçtikçe daha karmaşık teknolojiler içermesi ve fiyatlarının yükselmesi özellikle ana sistem ihtiyaçları alanında Avrupa ülkelerini tek tek hareket

etmek yerine hem üretim hem de tedarik alanında birlikte hareket etmeye yönelmiştir. Bütün bunlara ilaveten Avrupa’da savunma alanında işbirliğinin askeri gerekçelerine bakıldığında da; Avrupa’nın yeni üstlendiği politik rol gereği ortaya çıkan yetenek alanlarının belirlenmesi ve Dünya’nın herhangi bir bölgesine müdahale edebilme gücüne sahip ortak askeri yapılanmaları ve buna bağlı olarak da ortak ihtiyaçları gündeme getirmiştir.

1991 yılında imzalanan Maastricht Anlaşması ile Avrupa ortak dış ve güvenlik politikalarının işbirliği alanlarına dahil edilmesinden bu yana, Avrupa Birliği her geçen yıl savunma alanında işbirliğini geliştirmenin yollarını aramaktadır. Özellikle Körfez Krizi ve sonrasında Balkanlarda NATO tarafından gerçekleştirilen çok uluslu harekâtlardan sonra Avrupa ülkeleri ABD ya da NATO altyapısına bağlı olmadan da bu tür harekâtları gerçekleştirebilecek kapasiteye sahip olabilmeye arayışlarına girmişlerdir.

Bugün gelinen noktada, işbirliğinin temel kurumlarının ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir.

Avrupa’nın bağımsız harekât gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu kabiliyet alanlarının tespiti ve kazanılmasına yönelik olarak Avrupa Birliği “Headline Goal” adı verilen Temel Hedef dokümanlarını yayınlamış ve bu yetenekleri sınıflandırarak projelendirmek amacıyla da Avrupa Yetenekleri Eylem Planı (ECAP) devreye sokulmuştur. Bu plan kapsamında hâlihazırda havadan ve denizden stratejik nakliye, hücum ve genel maksatlı helikopter, insansız hava araçları, taktik balistik füze savunması, havada yakıt ikmal, iletişim sistemleri konularında paneller oluşturulmuştur.

Avrupa Birliği çerçevesindeki bu girişimin bir benzeri de NATO kapsamında gerçekleştirilen ortak harekâtlar ve ittifakın yeni tehditlere karşı yeni yeteneklerin kazanılmasını öngören Savunma Yetenekleri Girişimi (DCI) ve bunun 2002 yılında geliştirilmiş hali olan Prag Savunma Yetenekleri (Prag Capabilities Commitment/PCC)’dir. Ortak kuvvet kullanımı, ortak ihtiyaçları gündeme getirmektedir. Dolayısıyla “Headline Goals 2010” ve “PCC”, Avrupa’da biri Avrupa Birliği diğeri ise NATO çerçevesinde olmak üzere, ortak harekât ihtiyaçlarını belirleyen ve savunma sanayiinin gelecekteki yapılanmasına da yön verecek iki önemli belgesi haline gelmiştir.

### **-WEAG Deneyimi**

Avrupa Bağımsız Program Grubu (IEPG) yerine kurulan WEAG bünyesinde plan prensip ve politikaların belirlenmesi, ortak ihtiyaçların bir araya getirilmesi yoluyla proje üretimi ve ortak Ar-Ge alanları olmak üzere üç panel halinde gerçekleştirilen çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Avrupa Savunma Sanayii Pazarı (EDEM), Avrupa Savunma Sanayii ve Teknoloji Altyapısı (EDITB) ve Avrupa Savunma Ajansının (EEA) teşkili yönündeki gayretler; 19 ülkenin üyesi olduğu bu platformda uzun süre tartışılmış, çeşitli çalışma grupları oluşturulmuş olmasına rağmen bir sonuca bağlanamamıştır.

WEAG platformunda istenilen sonuçların alınmasının neredeyse imkânsız olduğunu fark eden savunma sanayii gelişmiş Avrupa ülkeleri, bu alanlarda kendi aralarında bir araya gelerek sonuç almanın daha kolay olacağı düşüncesiyle 1997 yılında LOI anlaşmasına imza atmışlardır. Bu sayede Avrupa ülkeleri arasında savunma şirketlerinin birleşme ve satın almalarının önündeki engeller mümkün mertebe kaldırılmış ve Avrupa'nın en büyük savunma Sanayii firması olarak EADS'ın kurulmasının önü açılmıştır. Tedarik ayağında ise yine aynı devletlerin bir araya gelmesi ile uluslararası tedarik alanında bilgi birikimini profesyonel bir yapıda toplamak, sonu gelmeyen katılıma eşit iş payı (juste retour) tartışmalarını sonlandırarak projeler bazında uzun dönemli dengeyi (global balance) sağlamak, ortak tedarikin lojistikten, bakıma kadar bütün teknik ve ekonomik veçhelerinde ortaklığın getirilerinden faydalanabilmek amacıyla OCCAR'ı kurmuşlardır.

Ortak tedarik gereksinimini sadece harekât ihtiyaçlarının uyumlaştırılmasının değil, belki de daha fazlasıyla, savunma sistemlerinin gün geçtikçe daha karmaşık ve pahalı hale gelmelerinin bir sonucu olarak görmek mümkündür. Zira yüksek teknoloji ürünü ve pahalı platformların bir ülke tarafından tek başına tedarik edebilmeleri ekonomik olmaktan çıkmakta ve etkin maliyetli üretim ölçeğinin yakalanabilmesi için geniş bir iç pazara ihtiyaç duyulmaktadır.

Avrupa'da savunma işbirliğinin ikinci büyük ayağını tedarik alanındaki ortak mekanizmaların kurulması oluşturmaktadır. Bu yöndeki gayretler WEAG çerçevesinde başlamış ise de, asıl önemli netice 4 ülkenin katılımıyla OCCAR'ın kurulması ile alınmıştır. Bugün A400M Ulaştırma Uçağı (FLA) projesi de dahil olmak üzere 7 ayrı ortak savunma tedarik projesini üstlenmiş olan OCCAR'ın en önemli iddiası, çok uluslu projelerde en önemli tartışma konusu olan iş paylaşımı unsurunu her proje için ayrı ayrı belirlemek yerine global denge (global

balance) adı verilen prensip çerçevesinde uzun döneme yayarak projelerin tedarik süratini artırmaktır. Bunun dışında ortak proje yönetimi konusunda uzmanlaşmış profesyonel bilgi birikiminin sağlanması da uzun vadede OCCAR'dan beklenen faydalar arasındadır.

— *Avrupa Savunma Ajansı (European Defence Agency) / EDA*

1999 Helsinki Zirvesi'nde, kriz yönetimi alanında Avrupa yetenek hedeflerinin tarif edilmesi sonrasında bu yetenek alanlarına ilişkin olarak mevcut ve ihtiyaç duyulan silah sistemlerinin belirlenebilmesi yönünde kurumsal yapılar oluşturulmaya başlanmıştır. Bütün bu çalışmaların Avrupa Birliği kurumsal çerçevesine alınabilmesini teminen, Avrupa Birliği Konseyinin ve Birlik üyelerinin bu alanda gerçekleştirecekleri faaliyetleri desteklemek üzere, Avrupa Birliği Taslak Anayasası'nda da atıfta bulunulan EDA kurulmuştur.

Avrupa Savunma Ajansı EDA, Avrupa Birliği Konseyi'nin 12 Temmuz 2004 tarih ve 551/CFSP sayılı kararınca aşağıdaki görevleri yerine getirmek amacıyla kurulmuştur:

- Kriz yönetimi alanında savunma yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Avrupa silahlanma işbirliğini teşvik edilmesi ve güçlendirilmesi,
- Avrupa Savunma Sanayii ve Teknoloji Altyapısının (DTIB) güçlendirilmesi,
- Rekabete açık bir ortak savunma pazarının yaratılması,
- Avrupa Birliği'nin stratejik teknolojiler ve geleceğin savunma sistemleri alanında araştırma geliştirme çalışmalarının koordine edilmesi.

EDA tüm Avrupa Birliği üyelerinin katılımına açık olarak teşkilatlandırılmaktadır. Bu çerçevede, Avrupa Ortak Dış ve Güvenlik Politikası Temsilcisi (Havier SOLANA) ne doğrudan bağlı olarak yapılandırılmıştır.

ABD'nin Avrupa ülkeleriyle siyasi ilişkilerinin değişen derecesi Avrupa bazlı savunma işbirliği çabalarına önemli etkilerde bulunmaktadır. Bu mücadelenin en büyük sahnesi ise hâlihazırda Avrupa ülkelerinin üyesi olduğu en köklü uluslararası teşkilat olan NATO'dur.

### **NATO'da Silahlanma İşbirliği:**

NATO Türkiye ile birlikte Avrupa ülkelerinin dahil olduğu köklü bir savunma ittifakı olarak aynı zamanda bu ittifakın ihtiyaç duyduğu kimi savunma sistemlerinin de ülkeler tarafından tek başına ya da ortaklaşa üretimi ve tedarikini, Ar-Ge ve lojistik faaliyetlerini yürüten çeşitli ajanslara sahiptir. Kuzey Atlantik Konseyi'nde devlet başkanları veya bakanlar düzeyinde

belirlenen stratejilerin askeri komitelerde askeri ihtiyaçlar haline getirilmesinin ardından, Milli Silahlanma Direktörleri Konferansı (CNAD) tarafından gerekli Ar-Ge çalışmalarının yapılması için RTO, ülke sanayilerinin tavsiye ve katkılarının alınması, ihtiyaç duyulan sistemlere yönelik mevcut ve geliştirilebilecek endüstriyel çözümlerin araştırılması için de NATO Industries Advisory Group (NIAG) devreye sokulmakta ve alt silahlanma gruplarından gelen değerlendirmeler sonucunda projeleri başlatılmaktadır.

Hâlihazırda yürüyen büyük çaplı NATO programlar arasında AGS, TMD gibi oldukça ileri teknoloji içeren ve yüksek maliyetli projeler bulunmaktadır.

Ar-Ge, Lojistik ve tedarik gibi alanlarda faaliyet gösteren ve Kuzey Atlantik Konseyi'ne bağlı olarak görev yapan belli başlı NATO ajansları arasında şunlar yer almaktadır:

Lojistik alanında: *SNLC (NATO Lojistikçiler Konferansı), NAMSA,*

Üretim alanında: *CNAD, NAHEMA (NATO helikopter Dizayn ve Geliştirme Ajansı), NHMO (NATO Karda Havaya Füze Sistemi Hawk Yönetim Ofisi)*

Havadan Erken İhbar: *NAPMO*

İletişim, Elektronik Harp ve Bilgi Sistemleri: *NATO Consultation, Command and Control Agency (NC3A), NATO Electronic Warfare Advisory Committee (NEWAC)*

Ar-Ge alanında: RTO

### **3.3. AB ile entegrasyonun Türk Savunma Sanayii açısından etkileri:**

Avrupa Birliği ile tam üyelik müzakerelerine başlamış olan Türkiye için oldukça kritik bir dönem içerisinde bulunmaktayız. Avrupa güvenlik politikaları ve savunma sanayii alanındaki yapısını ve stratejisini tamamen değiştirmek ve entegre etmek üzere bir takım adımlar atarken, Türkiye'nin de Avrupa Birliği'nin geleceği içindeki yerini çok iyi görmesi gerekmektedir. Avrupa'daki yeniden yapılanma içinde bugünden yerini alamayan Türkiye, gelecekte AB üyesi olsa bile birçok bakımdan geç kalmış olacağı gibi; sadece Avrupa'ya endeksli politikalar da tam üyelik hedefinin gerçekleşmemesi durumunda sıkıntılara neden olabilecektir. Kaldı ki Avrupa'nın gelişmiş savunma sanayiine sahip ülkeleri de Avrupa politikaları ile kendilerini sınırlanmış hissetmemekte, kendi silahlı kuvvetleri için Avrupa kaynaklı olmayan çözümlere kapalı olmadıklarını hissettirmektedirler.

Özellikle içinde bulunduğumuz dönemde Avrupa ani müdahale gücünün yapısının ve kullanacağı altyapının, buna paralel olarak da savunma sanayiinde ortak tedarik konusunun şekillenmesi beklenmektedir. Diğer taraftan NATO’da soğuk savaş sonrası hızla değişen stratejik hedeflere uygun bir şekilde kendi yapısını da yetenek tabanlı planlamaya en etkin cevap verebilmek üzere transformasyon sürecine sokmuştur. Bu doğrultuda NATO’nun silahlanma konusundaki ajansı CNAD dahil pek çok ajansı da içeren bir teşkilat değişikliği için çalışmalar sürmektedir.

6 ülkenin üyesi olduğu OCCAR ve Avrupa Birliği ajansı olduğu için tam üye olmadan içinde yer alamayacağımız EDA önümüzdeki dönemde Avrupa’da ortak tedarik platformu olmaya yönelik temel kuruluşlardır. Bunlara ilaveten AGS, TMD, AWACS gibi büyük hacimli pek çok NATO projelerini yürütmek üzere kurulmuş olan ve halen faal durumdaki NC3A, NAMSA, NAPMA gibi NATO ajansları da Avrupa merkezli ortak tedarik faaliyetleri konusunda önemlerini sürdüreceklerdir.

Savunma sanayii gelişmiş Avrupa ülkeleri arasında ortak tedarik konusunda ibre gün geçtikçe somut projeler üzerinde faaliyet gösteren OCCAR yönüne kaymaktadır. İlaveten, Türkiye’nin hâlihazırda OCCAR tarafından yürütülen bir projenin ortağı olduğu da göz önüne alınarak; bu örgüte katılımın yollarının aranması gerektiği değerlendirilmektedir.

Esasen OCCAR bünyesindeki en önemli yenilik, projeye katılıma eşit iş paylaşımı ilkesinin terk edilmesi ve bunun yerine uzun dönemli denge (global balance) ilkesinin benimsenmesidir. Zira, geçmişte birçok Avrupa projesinde (FLA örneğinde olduğu gibi) iş paylaşımı tartışmaları sebebiyle büyük gecikmeler yaşanmış ve bazı projeler de hayata geçirilemeden iptal edilmiştir.

Kabul gören bu eğilimin ülkemizce de benimsenmesinin, Avrupa ülkeleriyle ortak işbirliği projelerine girmemizi kolaylaştıracağı ve böylece milli sanayimize iş payı sağlanması açısından daha elverişli imkânlar sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Avrupa’nın, bağımsız hareket gerçekleştirebilmeye yönelik olarak ihtiyaç duyduğu kritik teknoloji alanlarındaki projelerine ülkemiz sanayiinin de dahil olmasında, stratejik ve ekonomik açıdan büyük yararlar bulunduğu açıktır.

Diğer taraftan ülkemizin Avrupa ile işbirliğini daha da ileri götürmesi konusundaki en büyük avantajı ise NATO ittifakı içinde bu faaliyetlere daha fazla yüksek katılım oranlarında iştirak etmek olacaktır. Sadece NC3A bünyesinde halen yürütülmekte olan 70 civarında proje

bulunduğu ve bu projeler çerçevesinde gerek alt sistem gerekse ana sistem bazında uluslararası ihaleye çıktığı düşünülürse yerli savunma sanayiinin bu alanda daha fazla pay almasının ülke sanayiinin gelişimi açısından önemi rahatlıkla anlaşılacaktır. Kaldı ki NATO kapsamında yürütülen projeler daha yetenek ihtiyacının belirlenmesi aşamasından itibaren ülkemizin savunma, tedarik ve araştırma kuruluşları ve sanayiye açık kanallarda yürütülmektedir.

Ülkemiz sanayiinin Avrupa savunma sanayiindeki yeniden yapılanma içinde yerini alabilmesi ortak projelere girilmesi ile mümkün olabilecektir. Şüphesiz bunun için sadece sanayii ya da tedarik sektörünün vereceği karar yeterli değildir. Ortak kuvvet kullanımından ihtiyaçların uyumlaştırılmasına, ortak tedarikten, firmalar arası işbirliğine kadar her platformda kararlı ve birbiriyle uyumlu politikaların belirlenmesi gereğini ortaya koymaktadır.

Türkiye'nin savunma sanayii alanındaki en önemli hedeflerinden biri kendi kendine yeterlidir. Nitekim özellikle 1985 yılında Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın kurulmasıyla büyük ivme kazanan bu hedef istikametindeki çalışmalar neticesinde her biri kendi alanda bir boşluğu dolduran kilit niteliğinde savunma sanayii kuruluşları ülkemize kazandırılmıştır. Bununla birlikte, “kendi kendine yeterlilik” bir defa erişilip, sonra bir daha kaybedilmeyen bir statü değildir. Teknoloji baş döndüren bir süratle ilerlerken tehditler de aynı hızla değişmekte ve çeşitlilik arz etmektedir. Savunma sanayii gelişmiş Avrupa ülkeleri, bugün, 30 yıl sonrasına kadar varan dönemin planlamalarını yapmaya başlamışlardır. Yakın bir zaman içinde bu planlamalar Avrupa Birliği için de geçerli hale gelecektir. Dolayısıyla işbirliğinin daha projeler araştırma geliştirme safhasında iken başlatılması gereği ortaya çıkmaktadır.

Sürdürülebilir bir yüksek teknoloji altyapısının korunabilmesi için, maliyetler ve ekonomik gerçekler, büyük bir iç pazarı ya da çok başarılı bir dış satım performansını zorunlu kılmaktadır. İncelendiğinde savunma sanayii firmalarının Avrupa ve ABD'de askeri üretimlerinin yanında sivil sektörde de üretim yaptıkları görülmektedir. Sivil ürünlerin yurtdışına satışında engellerin daha az olması ve pazarın büyüklüğü sebebiyle sivil ürünlerin dış satımı da kolay olmaktadır. Bu nedenle yerli firmalarımızın da sivil sektöre yönelik ürün geliştirme yönünde yapılanmaları gereklidir. Zira gelişmiş teknoloji ürünü ana platform üreten bir firmanın sadece kendi küçük iç pazarına yönelik üretim yaparak ayakta kalması mümkün görülmemektedir.

**3.4. AB-Türkiye Tam Üyelik Müzakereleri sırasında sektörü ilgilendiren başlıklar:**

3 Ekim 2005 tarihi itibariyle başlatılan Avrupa Birliği-Türkiye tam üyelik müzakereleri çerçevesinde belirlenen 35 fasıldan ilk etapta

- Bilim ve Araştırma,
- Kamu Alımları,
- Dış Politika Güvenlik ve Savunma,
- Sermayenin Serbest Dolaşımı,
- İşletmeler ve Sanayii Politikaları,
- Kurumlar,
- Şirketler Hukuku ve
- Dış İlişkiler

başlıklarının sektörü ve bu sektöre yönelik görev yapan idari yapıları etkileyeceği değerlendirilmektedir.

## 4. GELECEĞE DÖNÜK STRATEJİ

### 4.1. Temel Sektörel Vizyon

Komisyon çalışmaları sırasında üzerinde mutabakata varılan temel sektörel vizyon; “Ulusal savunma ve güvenlik ihtiyaçlarını yurtiçi etkin çözümler geliştirerek karşılayabilen, uluslararası rekabet gücüne sahip bir savunma sanayii altyapısına erişilmesi” olarak ifade edilmiştir.

### 4.2. Vizyona Dönük Temel Amaç ve Politikalar

Bu hedefleri gerçekleştirebilmek ve etkin bir savunma sanayii yapısının devamını sağlamak üzere alınabilecek tedbirleri iki grupta toplamak mümkündür:

#### *Politika Düzeyinde Alınması Gereken Tedbirler:*

Savunma sanayimizin yukarıda belirtilen vizyona yönelik olarak geliştirilmesi yönünde politika düzeyinde alınması gereken tedbirler, tedarik sisteminin etkinleştirilmesi, Avrupa Birliği üyeliğine hazırlık, Savunma sanayii ihracatının desteklenmesi ve savunma sanayii işbirliği çalışmalarının geliştirilmesi şeklinde özetlenebilir. Bu minvalde;

1. Büyük ölçekli yatırım yapılmasını gerektiren savunma sanayii sektöründe öncelikle 3238 sayılı Kanun ile belirlenmiş olan politikanın desteklenmesi ve bu sektörde yapılacak uygulamalara süreklilik getirecek sistemin tek elden icra edilmesi ve bu alanda tek merkezliliğin tesisi
2. İhtiyaç belirlemeden başlayarak tedarik sisteminde ülkenin bütün milli güç unsurlarından yararlanılması, sanayi, üniversite ve araştırma kuruluşlarının olabilecek katkılarının sisteme dahil edilmesi
3. Avrupa Birliği ile müzakere sürecinin sanayimizin Avrupa firmaları ile rekabet edebilir seviyeye yükseltilmesi için bir hazırlık dönemi olarak değerlendirilmesi, Avrupa ülkeleriyle araştırma geliştirme, ortak tasarım ve ortak üretim alanında işbirliğinin geliştirilmesi
4. Türk savunma sanayii ürünlerinin ihracatına yönelik olarak gerekli kredi ve tanıtım imkanlarının sağlanmasına yönelik mekanizmaların kurulması ve etkin bir şekilde işletilmesi
5. İkili ve çok taraflı bazda savunma sanayii işbirliği alanındaki işbirliği çalışmalarının somut projeler ekseninde yoğunlaştırılması

Gerektiği değerlendirilmektedir.

***Uygulamaya Yönelik Tedbirler:***

- a) 3238 sayılı Kanun'da yer aldığı şekliyle savunma sanayii sektörüne devlet yönlendirmesinin sağlanması,
- b) Mevcut sınıai kapasitelerden azami ölçüde yararlanılması, benzer yatırımlardan kaçınılması,
- c) Savunma sanayii projeleri kapsamında, yerli sanayii imkan ve kabiliyetleri dikkate alınarak gerçekçi sanayileşme programları oluşturulması ve bu yolla sanayiinin desteklenmesi,
- d) Yerli sanayinin geliştirilmesine yönelik teşvik mekanizmalarının (vergi muafiyeti vb.) oluşturulması,
- e) Dışsatım hedefine yönelik kredi mekanizmalarının oluşturulması, tanıtım pazarlama ve satım faaliyetlerinin somut tasarım, üretim ve tedarik projelerine yönelik olarak, ekonomik, politik ve teknolojik çıkarları gözeterek planlı bir şekilde yürütülmesi,
- f) Ar-ge'ye dayalı tedarik konseptini uygulamaya geçirmek üzere gerekli sistem ve ilgili mevzuat altyapısıyla birlikte ihtiyaçların zamanında sanayicinin bilgisine sunulması vb. düzenlemelerin yapılması,
- g) Sanayiinin, ofset mekanizmasıyla desteklenmesi,
- h) Savunma sektöründe nitelikli işgücünün teşviki ve desteklenmesi

## 5. UYGULAMA STRATEJİLERİ

### 5.1. Sanayii stratejisi

2007-2013 planlama dönemi sonunda ulusal savunma sanayiimizin

1. Sistem entegrasyonu
2. Network, bilgi, uydu sistemleri,
3. Elektronik Harp
4. Füze, güdüm ve control sistemleri

olmak üzere temel alanlarda Türk Silahlı Kuvvetlerini destekleyecek düzeyde teknolojiye sahip olması hedeflenmelidir. Sözkonusu alanlara bakıldığında öne çıkan temel unsur, seçilen alanların savunma sanayindeki teknoloji değişimleri ile uyumlu olmasıdır.

Özellikle Sistem Entegrasyonu kabiliyeti ile Kara, Deniz ve Hava Sistemlerinde her türlü hareket ihtiyacına yönelik sistem değişiklikleri yapmak imkan dahiline girecektir. Network ve bilgi sistemlerinde kaydedilecek gelişme ile de Ağ Merkezli Savaş konseptindeki gelişmelerin takibi sağlanacak, Elektronik Harp ve Füze Güdüm Kontrol ile vurucu güç ilave edilmiş olacaktır.

Sanayii Stratejisindeki en önemli husus, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin bütün birimleri için çözüm üretilebilecek olmasıdır. Sanayii Stratejisi, TÜBİTAK Vizyon 2023 Stratejisi ile de uyum göstermektedir.

### 5.2. Mevzuat Düzenlemeleri

1325 sayılı kanun ile Milli Savunma Bakanlığına verilmiş olan harp sanayii hizmetlerine ilişkin görevleri hangi mekanizma ile yerine getirileceği 1985 yılında çıkarılan 3238 sayılı kanun ile detaylı bir şekilde tanımlandığı ve anılan kanun ile kurulan sistemin sektörün ihtiyaç duyduğu temel esneklikleri içerdiği değerlendirilmektedir. Bu nedenle 2007-2012 döneminde ilgili kanunların amaç ve görevler kısımlarında herhangi kapsamlı bir düzenlemeye ihtiyaç bulunmadığı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları konusundaki mevzuatın geliştirilmesi ve uygulamasının AB ülkeleri standartlarına yükseltilmesi için gereken tedbirler alınmalıdır.

### 5.3. Kurumsal Düzenlemeler

Halen savunma tedariki MSB.lığı İç ve Dış Tedarik D. Bşk.lıkları ve SSM.lığı tarafından yapılmaktadır. MSB.lığı tarafından yapılan alımlar her ne kadar 4734 sayılı Devlet İhale Kanunu

dışında özel bir yönetmelik kapsamında yapılsa bile, bu mevzuat oldukça katı kurallara dayalıdır. Bu nedenle daha çok hazır bir ürünün tedarikine uygundur. Bu mevzuat ile hazır olmayan ve geliştirilmesi gereken bir sistemin tedariki neredeyse mümkün değildir. Sonuçta hem yüklenici hem de idare çeşitli sıkıntılar yaşamaktadır. Ayrıca mevcut durumda MSB İç ve Dış Tedarik Dairelerinin personel yapısı ve bu yöndeki mevzuatı ve usulleri de istenilen nitelikte ve yeter sayıda personelin yetiştirilmesi ve muhafazasında zorluklarla karşılaştığını göstermektedir. Yeterli sayı ve nitelikte profesyonel personelin bulunmayışı, özel uzmanlık gerektiren geliştirme projelerinin gerçekleştirilmesinde büyük sıkıntılar yaşanmasına neden olmaktadır.

Buna karşılık 3238 sayılı kanun istenilen özelliklere sahip olup, bilhassa özgün geliştirme projelerinin yönetilmesinde ihtiyaç duyulan esnekliği içermektedir. Ayrıca gerektiğinde danışmanlık hizmeti de alarak yıllara sari geliştirme projelerini yönetecek bilgi birikimine sahip yeterli sayıda ve nitelikte personeli bulundurma imkanı vermektedir. Bu nedenle: TSK'nın mevcut sistemlerinin idamesi ve desteği için gereken hazır malzeme alımlarının iç ve dış tedarik ayrımı olmaksızın birleştirilecek ve gelecekteki dünyadaki benzer uygulama örneklerinde de görüldüğü gibi bir lojistik alım teşkilatının temellerini oluşturacak bir birim tarafından MSB çatısı altında, buna karşın yıllara sari ve geniş kapsamlı, özellikle sistem geliştirmesi içeren projelerin SSM tarafından yapılmasını sağlayacak düzenlemelerin hayata geçirilmesi uygun olacaktır.

3238 sayılı kanun ile düzenlenmiş alanda modern bir savunma sanayiinin kurulması ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nin modernizasyonun sağlanmasına yönelik olarak geliştirilmesine ihtiyaç duyulan fonksiyonlar izleyen paragraflarda sunulmuştur.

### **1. Planlama ve Politika Geliştirme:**

a) Savunma Sanayii Stratejisi: Türkiye'nin jeostratejik konumu da dikkate alınarak, TSK'nin geleceğe yönelik silah, araç, gereç ve teçhizat ihtiyaçları çerçevesinde, kritik önemi haiz olduğu değerlendirilen teknolojilerin, üretim dallarının ve metodlarının tespit edilmesi savunma sanayii faaliyetlerinin en önemlilerindedir. Savunma sanayiinin, milli sanayimizin ayrılmaz bir parçası olduğu hususu da dikkate alınarak, bu konuda hükümetler üstü bir devlet politikası oluşturulması gereklidir. Bu çerçevede yatırım yapılacak alanların belirlenmesi suretiyle sanayinin uzun vadeli gelişimini yönlendirecek bir stratejinin ortaya çıkarılmasını ve değişen şartlara adapte edilmesini mümkün kılacak dinamik bir sürecin başlatılması ve tüm faaliyetlerin

tek bir merkez tarafından ve TSK ile koordineli bir şekilde yürütülmesi fonksiyonu tedarik makamı tarafından yerine getirilmelidir. Böylelikle ülkenin savunma sanayii politikalarının makro düzeyde belirlenmesi fonksiyonu, sanayileşme ve savunma teçhizatı tedarikini tek elden yürüten kurum tarafından yerine getirilmiş olacaktır. Bu çerçevede, savunma sanayii politikaları ve stratejisi dokümanının sanayileşme ve tedarikten sorumlu kurum tarafından hazırlanması ve SSİK'ne onaylatılması, gerektiğinde revizyonu işleminin de aynı şekilde yapılması sağlanmalıdır.

Ayrıca, savunma ve savunma sanayii alanındaki gelişmelerin yakından takip edilmesi suretiyle, sanayii yönlendirecek bulguların elde edilmesi ve geleceğe yönelik yapılanma ihtiyacının karşılanabilmesi amacıyla kapsamlı teorik çalışmaların gerçekleştirilmesi, ihtiyaç duyulan alanlarda üretici-kullanıcı-tedarik makamlarına çalışmalarında destek sağlayacak mahiyette araştırmalar yapılması ve yayınlanması da tedarik makamının yerine getirmesi gereken önemli bir fonksiyondur.

**b) PPBS sürecine tedarik kurumu ve sanayi araştırma kuruluşları iştiraki:** Savunma teçhizatı tedariki birbirine bağlı fazlardan oluşan ve süreklilik arz eden kompleks ve entegre bir süreçtir. Bu itibarla, hareket ihtiyacının belirlenmesinden tedarik edilen sistemin garanti süresinin sonuna kadar geçen sürede ihtiyaç makamı ve tedarik makamı arasında yakın işbirliği sağlanmalıdır. Yurtiçi üretime yönlendirilebilecek tedarik programlarının erken aşamalardan itibaren saptanabilmesi ya da zaruret arz eden yurtdışından doğrudan tedarikler çerçevesinde, off-set gibi uygulamalarla yurtiçi sanayileşmeye katkı sağlayabilmek amacıyla, savunma planlama çalışmalarının Planlama Programlama Bütçeleme Sistemi (PPBS) kapsamındaki faaliyetlerine yoğun bir şekilde iştirak edilmesi tedarik makamı tarafından yerine getirilecek bir fonksiyon olarak tanımlanabilir. Ancak bu katılımın da mekanizmasının uygulama dokümanlarına geçirilmesi ve dönemsel olmaması önem arz etmektedir.

## **2. Bütçeleme ve Finansman:**

**a) Kaynak Yönetimi:** Savunma sanayii altyapısının geliştirilmesi ve savunma teçhizatı tedariki amacıyla tahsis edilen kaynakların bir bütün olarak mütalaa edilmesi ve kaynakların azami ekonomik fayda elde edecek şekilde ve özellikle yatırım/tedarik tekrarlarını önleyecek tarzda kullanılarak tedarik makamı tarafından kaynak yönetiminde etkin koordinasyonun sağlanması önem taşımaktadır. Bu kapsamda, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim Kontrol Kanunu çerçevesinde yapılan düzenlemelerin, savunma teçhizatı tedariki ve sanayileşme amacıyla kullanılacak kaynakların tek elden yönetilmesi konusunda engel teşkil etmediği bilinmektedir.

**b) Kredi ve Teşvik Mekanizmaları:** Projelerin finansmanı için alınacak kredilerin planlanması, gerek ihtiyaç duyulan alanlarda yurtiçinde yatırım yapılmasının teşvikini ve gerekse finansman kaynağı sıkıntısı içinde olan dış pazarlara ihracat yapılabilmesini teminen kredi mekanizmalarının kurulması, bu meyanda özellikle ihracata yönelik olarak sürdürülen çalışmaları destekleyecek Eximbank benzeri bir kredi mekanizmasının tesis edilmesi ve bu şekilde tahsis edilecek kaynaklarla, finansman sıkıntısı içindeki belli başlı pazarlara ilk girişin sağlanması ya da firmaların özel kaynaklardan bulacakları kredilere devlet garantisinin verilmesi gibi fonksiyonların da tedarik makamı tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, savunma sanayii firmalarına uygulanabilecek mali teşviklerin belirlenmesi, varolanların uygulanmasına ilişkin belirsizliklerin giderilmesi ve bu konuda mevzuat ile ilgili çalışmaların yapılması da diğer önemli bir görevdir.

### **3. Projelendirme ve Proje Yönetimi:**

Projelendirme ile; çekirdek proje gruplarının kurulması, fizibilite raporlarının hazırlanması, teklife çağrı dosyalarının hazırlanması, değerlendirme ve kontrat müzakerelerini kapsayan bir dizi faaliyet kapsamaktadır. Proje Yönetimi kavramı ile, kontrat imzası sonrası teknik, idari ve mali yönetim tanımlanmaktadır.

Proje yönetimi sürecinde dikkate alınması gereken temel ilkeler aşağıda sunulmaktadır:

- Proje yönetimi ile ilgili temel sorumluluk tedarik makamınınındır.
- Proje yönetiminin dokümante edilmiş ve onaylanmış bir plan dahilinde yapılması esastır.
- Projelerin, Tedarik Makamı tarafından oluşturulan çekirdek proje grupları vasıtasıyla yürütülmesi esastır.
- Çekirdek proje grubuna, ihtiyaç makamı ve gerektiğinde Gnkur Bşk.lığı temsilcisinin katılım esasları ve görev, yetki ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir. Temsilcilerin devamlı olarak katılımı esastır.
- İhale ve proje yönetimi safhalarında tek yetkili ve sorumlu merci Tedarik Makamıdır. Böylece kurum içi, kurumlararası ve yerli/yabancı firmalarla yapılacak görüşmelerin tek elden yürütülmesi sağlanmış olacaktır.

Tedarik edilecek sistemin niteliklerine ve tedarik modeline göre proje yönetim safhaları da değişiklikler göstermektedir. Dünyadaki uygulamalara bakıldığında, tasarıma dayalı ekipman

tedariki projelerinde yönetim safhaları; hazırlık, tasarım, geliştirme, üretim, kullanım ve elden çıkarma gibi 4-5 aşamadan oluşmaktayken, hazır alım veya ortak üretim gibi proje modellerinde bu safhalar azalmaktadır. Hazır alım, ortak üretim, lisans altında üretim, tasarıma dayalı üretim gibi tedarik modellerinin uygulanması ve başarılı olması büyük ölçüde ülkenin sahip olduğu teknolojik altyapının düzeyiyle ilişkilidir. Önemli olan, başlangıçta ortaya konulacak hedefin net bir şekilde tarifi ve bu hedefe ulaşma konusunda, ilgili bütün tarafların mutabakatının sağlanmasıdır. Bu çerçevede sanayileşme modellerinin, savunma sektörünün özellikleri itibarıyla en zor sektörlerden biri olduğu dikkate alınarak teşkil edilmesinde fayda görülmektedir.

Tedarik sürecinde kullanılacak sözleşme türlerinin belirlenmesi, tedarik modellerine uygun alternatif sözleşme maddelerinin oluşturulması, tedarik edilen savunma teçhizatına ilişkin maliyet/fiyat bilgilerinin tutulması gibi fonksiyonlar da proje yönetim sürecinde tedarik makamınca yerine getirilmelidir. Savunma sanayii alanında yapılması planlanan düzenlemeler çerçevesinde, “maliyet” esasına dayanan kontrat türlerinin incelenmesi, buna ilişkin maliyet muhasebesi sisteminin oluşturulması ve bu kapsamda olabilecek mevzuat düzenlemelerinin teklif edilmesi gibi faaliyetler tedarik makamınca yerine getirilmeli ve geliştirilmelidir.

#### **4. Savunma Sanayii Altyapısının Geliştirilmesi ve Sınai Entegrasyon:**

Mevcut milli sanayiinin savunma sanayii ihtiyaçlarına göre reorganize edilmesi, yeni teşebbüslerin teşviki ve yönlendirilmesi, yabancı sermaye ve teknoloji katkısı imkanlarının araştırılması, bu konudaki Devlet katılımının planlanması, projeler bazında yerli katkı programlarının oluşturulması, savunma sanayii envanterinin veri tabanının güncel olarak tutulması yanında, TSK'nin modernizasyonu için gerçekleştirilmesi öngörülen ana savunma sistemi üretim projeleri çerçevesinde, yurtiçinde mevcut bulunmayan bir kabiliyetin geliştirilebilmesi için yerli sanayiciye önceden bilgi ve yeterli zaman verilmesi de önemli bir fonksiyonu teşkil etmektedir. Bu doğrultuda, SHP ve OYTEP dokümanlarında yer alan ekipman ihtiyaçlarının yanı sıra, ülkemiz açısından kazanılması zorunlu görülen kritik teknolojiler ve üretim alanları hakkında tedarik makamı tarafından yerli sanayicinin, milli güvenliği ve gizlilik ilkelerini ihlal etmeyecek bir şekilde bilgilendirilmesinin sağlanması önemlidir.

#### **5. Ar-Ge ve Teknoloji:**

Mevcut savunma teçhizatının modernizasyonunun sağlanması ve planlanan savunma sanayii projelerinin teknolojik altyapılarının hazırlanması amaçları istikametinde, savunma

araştırma ve geliştirme çalışmalarının teşvik edilmesi ve Devlet tarafından yönlendirilerek desteklenmesi, bu alandaki küresel teknolojik gelişmelerin takibi ve mümkün olduğu ölçüde uluslararası araştırma-geliştirme projelerine iştirak edilmesi imkanlarının araştırılması, uygulamaya aktarılan projeler çerçevesinde sorumluluk üstlenecek kuruluşların Ar-Ge altyapılarının geliştirilmesini temin edecek tedbirlerin alınması, Ar-Ge konusunda uygulamada başvurulacak bir rehber hazırlanması gibi önemli görevleri bu fonksiyon içinde mütalaa etmek gerekir. Milli olması zorunlu ve kritik sistemlerin yerli imkanlarla üretilmesi, uluslararası pazarlara açılabilmesi için Ar-Ge faaliyetlerinin koordinasyonunun merkezi tedarik makamı tarafından yapılmasının, mevcut planlama ve uygulama tekrarlarını giderecek pratik bir yaklaşım olduğu değerlendirilmektedir.

Güçlü bir Ar-Ge altyapısı için temel araştırma, tasarım ve ürün geliştirmeye yönelik araştırma geliştirme çalışmalarının tek elden koordinasyonu, gerek planlama gerekse uygulama açısından istenen verimin elde edilmesini sağlayacaktır.

Dünyadaki uygulamalara bakıldığında da, gelişmiş ülkelerde, Ar-Ge ve teknoloji yönetimi, tedarik sisteminin temelini oluşturmaktadır. Sanayileşme ve tedarik fonksiyonlarını tek elde birleştirmeyi amaçlayan sistematik içerisinde Ar-Ge yapılanmasının dünyadaki uygulamalar paralelinde SSM bünyesinde toplanması ve genişletilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, sivil amaçlı araştırma ve teknoloji faaliyetleri sonucunda elde edilen gelişmelerin, savunma sanayii ürünlerinde de kullanılabilmesini sağlayacak temel çalışmaların, TSK ve SSM tarafından izlenmesi ve gerekli koordinasyonun yapılması da diğer önemli bir faaliyettir.

## **6. Off-set Faaliyetleri:**

Uluslararası savunma pazarlarındaki rekabetin giderek yoğunlaşmakta olduğu ve üreticilerin, gerek doğrudan alım ve gerekse ortak üretim projeleri çerçevesinde ihtiyaç sahiplerine son derece cazip off-set teklifleri getirdikleri hususu da dikkate alınarak; Türk savunma sanayiine ve genel olarak da ülke sanayii ve ekonomisine savunma teçhizatı tedariki ve ortak üretim faaliyetleri çerçevesinde ilave katkı sağlanabilmesi istikametinde kapsamlı off-set uygulamalarına gidilmesi ve off-set uygulamalarından ihracatın arttırılması amacıyla yararlanılması önemli bir fonksiyon olarak öne çıkmaktadır. Savunma alanındaki off-set faaliyetlerinin mevcut yasal mevzuatta da öngörüldüğü üzere, merkezi tedarik ve sanayileşme kurumu tarafından icra edilmesi ve bu alanda da ihtisaslaşmanın getirilerinden faydalanılabilmesi için gerekli olduğu düşünülmektedir.

### **7. Kalite ve Sanayi Güvenliği:**

Projeler çerçevesinde, kalite ve sanayi güvenliğine yönelik olarak; ürüne ait teknik isteklerdeki standart ve spesifikasyonların belirlenmesi, firma kalite sistem seviyesinin tespit edilmesi, tasarım/üretim sürecinde kalite birimleri arasında eşgüdüm/işbirliğini tesis ederek bunların Teklife Çağrı Dosyasında yer almasının sağlanması, firma tekliflerinin değerlendirilmesi, sözleşme kalite/sanayi güvenliği bölümlerinin hazırlanması, tasarım/üretim faaliyetlerinin proje grubu ve yüklenici ile koordinasyon içinde takip edilmesi, nihai ürünlerin kabul işlemlerinin koordine edilmesi fonksiyonları tek elden icra edilmelidir.

### **8. Test ve Değerlendirme:**

Sözleşmeler kapsamında, yüklenici firmalar tarafından tasarım, geliştirme, üretim maksatlı olarak hazırlanan test planları/prosedürleri/talimatlarını ihtiyaç makamı, proje grubu ve yüklenicilerle koordine ederek incelemek, değerlendirmelerini yaparak onaylamak, dokümanlarda yapılacak değişiklikleri takip etmek ve onaylanmış söz konusu dokümanlar çerçevesinde “kabul muayene ve testlerini” yönetmek fonksiyonu SSM tarafından icra edilmelidir. Mevcut test ve değerlendirme imkanlarının uygulamadaki projeler kapsamında kullanılmasının teminine yönelik planlama ve koordinasyon faaliyetleri de yine SSM tarafından yerine getirilmelidir.

### **9. İhracat:**

a) İhracat: Yerli olarak üretilen savunma teçhizatının muhtemel pazarlara ihracatı konusunda, ilgili sanayi kuruluşuyla birlikte çalışmalar yapılması, yabancı ülkelerde dış satım bağlantılarının takibi için gerektiğinde temsilci bulundurulması, yabancı ülkelere alınan siparişlerin teslimat, kalite güvencesi, lojistik destek gibi hususlarda T.C. Hükümeti adına kefil olabilecek bir mercinin teşkili, savunma ürün ve teknolojilerinin yabancı ülkelere aktarılabilmesi için gerekli ihracat lisansının verilmesi, bölgelere ve ülkelere yönelik olarak pazarlama stratejilerinin ve önceliklerinin belirlenmesi suretiyle gerektiği durumlarda firmalarla dış bağlantıya girmelerini teminen ihracat ön lisansı verilmesi fonksiyonlarını yerine getirmek üzere, tedarik merkezi bünyesinde faaliyet göstermek üzere bir yapılanma ihtiyacı bulunmaktadır. Ayrıca, envanterden çıkarılacak sistemlerin mevcut yasal düzenlemelere göre dost ve müttefik ülkelere satışı veya hibe edilmesi hususları da bu kapsamda düzenlenmelidir.

b) Uluslararası Tanıtım: Savunma sanayii ürünlerinin uluslararası pazarlarda tanıtımı çerçevesinde savunma sanayii kuruluşlarımızın uluslararası fuar ve benzeri etkinliklere iştirakini

teminen, savunma sanayii gelişmiş tüm ülkelerde uygulandığı üzere fuarlara iştirak maliyetini belirli bir oranda düşürecek şekilde finansman desteği sağlanması ve ihtiyaç duyulduğu hallerde; yurtiçinde ve yurtdışında tanıtım yapmak isteyen üretici kuruluşlarımıza Silahlı Kuvvetlerimiz envanterindeki kendi üretimleri savunma teçhizatının asgari maliyet ve en uygun şartlarla temin edilmesi, nakliye, atış alanı tahsisi ve benzeri konularda mümkün olan azami lojistik desteğin sağlanması önemle yerine getirilmesi gereken bir fonksiyondur. Ayrıca, askeri ataşelerin ve dış ticaret temsilcilerinin bu amaçla aktif olarak faaliyet göstermeleri ve kendilerine tayin öncesinde savunma sanayii sektörü ile uluslararası savunma ticaretinin esaslarını tanıtıcı kurs verilmesi, tanıtıcı mahiyette katalog ve broşür yayını ve dağıtımını bu alanda tedarik makamı tarafından yapılabilecek diğer faaliyetlerdir.

**c) Savunma Sanayii Temsilciliği:** Savunma teçhizatı ihracatının hedef pazarların belirlenmesi ve bu bölgelere yönelik dışsatım ve dışalım bağlantılarının takibi ve Türk savunma sanayii ürünlerinin tanıtımı ve gerekse teknolojik gelişmelerin ve uluslararası savunma sanayii ilişkilerinin yakından izlenebilmesi amacıyla ofisler açılması ve bu ofislerde tedarik makamı tarafından savunma sanayii konusunda uzman personelin görevlendirilmesi de önemli getirileri olabilecek bir faaliyettir. Fransa, Singapur, İsrail gibi ülkeler yurt dışı temsilcilikleri, gerek teknolojinin yerinde takibi ve edinilmesi faaliyetleri, gerekse ihracat faaliyetlerinin yürütülmesi anlamında etkin bir şekilde kullanılmaktadırlar.

## **10. Uluslararası İlişkiler :**

**a) İkili ve Çok Taraflı Savunma Sanayii İşbirliği:** İkili ve çok taraflı işbirliğine yönelik olarak yabancı ülkelerle ve kuruluşlarla gerçekleştirilen temas ve karşılıklı ziyaretlerin savunma sanayiini ilgilendiren yönlerinin tek merkezden koordine edilmesi; dost ve müttefik ülkelerle ikili savunma sanayii işbirliği anlaşmalarının imzalanması ve bu ülkelerle ortak tedarik ya da üretim programlarının uygulamaya aktarılması; NATO, EDA, OCCAR, CNAD, NAMSA, NAPMA, NIAG gibi savunma sanayii işbirliğine yönelik uluslararası yapılanmalar nezdinde Türkiye'nin tedarik makamı tarafından aktif bir şekilde temsil edilmesi; ortak projelere iştirak ve bu projelerden daha yüksek iş payı alınması, teknoloji/know-how transferi gerçekleştirilmesi ve benzeri faaliyetler yoluyla Türk sanayiine ve ekonomisine azami faydanın sağlanmasıdır. Uluslararası işbirliği faaliyetlerinin, sanayileşme ve savunma teçhizatı tedarikinden sorumlu teşkilat tarafından yürürlükteki projelerle ilişkilendirilerek, rasyonel bir yaklaşımla değerlendirilmesinin önemli kazanımlar sağlayabileceği düşünülmektedir.

**b) Silahlanma ve Silahsızlanma Düzenlemelerinin Takibi:** Biyolojik ve Kimyasal Silahlar Sözleşmesi ve Aşırı Yaralayıcı Silahlar Anlaşması gibi savunma sanayii boyutu bulunan silahsızlanma anlaşmaları ile Füze Teknolojileri Kontrol Rejimi (MTCR) ve Wassenaar Düzenlemesi gibi savunma sanayii ürünlerinin ticaretini ve teknoloji transferini yakından ilgilendiren ihracat kontrol düzenlemelerinin sürekli bazda izlenmesi, Türk savunma sanayiinin çıkarlarının bu türden platformlarda savunulması; sanayicinin bu türden düzenlemelerin getirebildiği kısıtlamalar ve imkanlar hakkında bilgilendirilmesi fonksiyonu da tedarik makamınca yerine getirilmelidir.

### **11. Türkiye’de Ulusal İnovasyon Sisteminin geliştirilmesinin sağlanması:**

Bu organizasyon Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK)’nun belirlediği politikaları uygulayacak ve koordine edecektir. Mevcut durumda BTYK’nun kararları ve belirlediği politikaları uygulamaktan tüm kurumlar sorumlu olduğu için uygulama gücü bulunmaktadır. Türkiye’nin milli ve kritik sistem ihtiyaçları kapsamında değerlendirilebilecek çeşitli alt sistemlerin (bileşenlerin), örneğin gösterim sistemlerinin (display system), bilgisayar işlemcilerinin, grafiksel sinyal işleme sistemlerinin, atalet seyrüsefer sistem sensörlerinin, Savunma sanayii kapsamı dışında bu sektörler de göz önüne alınarak, bu sektörlerdeki üretim hacimleri ve pazar imkanları kullanılarak maliyet-etkin bir şekilde yatırımlar yapılarak milli olarak üretilmesinin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir. Bu planlama, koordinasyon ve uygulama yukarıda belirtilen kurulacak Ulusal İnovasyon Sistemi Otoritesi Organizasyonu ile birlikte SSM tarafından yapılabileceği düşünülmektedir.

### **12. Kamu elindeki Savunma Sanayii Firmalarının sermayelerinin halka açılması:**

Türkiye’de finansal fonların çoğu bankalar elinde ve kontrolündedir. Dünyadaki gelişmiş ülkelerde ise bununla birlikte emeklilik fonları, sigorta fonları gibi kaynaklar ve oyuncular mevcuttur. Bu hem mevcut ekonomiyi bankalara aşırı bağımlı ve hassas hale gelmekten kurtarmakta, hem de söz konusu fonların sanayiye aktarımında krediye dönüştürülmesinde kolaylıklar ve büyük kaynaklar sağlamaktadır. Dünyadaki büyük savunma firmalarının sermayelerinin önemli kısmının bu fonlar tarafından satın alındığı ve bu yolla da ayrıca önemli kaynak aktarımı ve finansal yapıda kalıcılık ve sağlamlık sağlandığı görülmektedir. Burada da Kamu elindeki ve özel savunma sanayii firmalarının sermayelerini halka açmaları hem ilave kaynak sağlamalarını temin edecek hem de bu firmaların SPK denetimine girmeleri ve daha verimli, kurumsal bir yönetim yapısına ulaşmaları sağlanacaktır.

### 13. Üniversitelerin katkısı:

Savunma sanayi konusunda öncelikli çalışma ve araştırma alanlarının/konularının belirlenerek alt başlıklara detaylandırılması çalışmaların başlatılması açısından çok önemlidir. Bu alanların/konuların TSK'nın isteği/önerileri ve SSM'in yardımları ile belirlenmesi uygun olacaktır. Üzerinde çalışma ve araştırma yapılması düşünülen konuların üniversitelere duyurularak konuyla ilgili katkı yapabilecek üniversite personelinin tespiti bir sonraki aşamadır. Takiben, bu personelin MSB, TSK, SSM, TÜBİTAK ve savunma sanayi sahasında çalışan firmalarla yan yana getirilmesi ve ortak toplantıların yapılması sağlanmalıdır.

MSB, TÜBİTAK, SSM, TSK veya uygun görülecek bir kurum bünyesinde veya bağımsız olarak bu amaçla yeni kurulacak bir birimce üniversitelerle savunma sanayi konusunda çalışan firmalar arasında önerilen ortak çalışmalar için koordinasyon hizmetinin ve maddi desteğin sağlanması gereklidir.

Üniversitelerde varolan laboratuvarların savunma sanayi ile ilgili çalışmalarda kullanılması amacıyla, “savunma sanayi ilintili tasarım, üretim, geliştirme, modifikasyon türü işler için hangi tür ölçüm, test ve muayenelere ihtiyaç olduğu” hususlarının belirlenerek bu ihtiyaçların üniversitelere duyurulması ve imkanların varolması halinde üniversitelere bu işlerin yönlendirilmesi (bu laboratuvarlar için gereken gizlilik ve güvenlik belgeleri ilgili üniversitelerce alınması kaydıyla) sağlanmalıdır.

Üniversiteler bünyesinde “savunma sanayi” ana başlığı altında dallandırılarak yakın gelecekte lisansüstü ve daha ileri gelecekte lisans seviyesinde eğitim yapan programların açılması özendirilmelidir.

SSM tarafından savunma sanayi açısında stratejik kabul edilen bölgelerde (Gebze'de olduğu gibi) üniversite bünyelerinde tekno-parklar/tekno-kentlerin kurulması desteklenmeli ve özendirilmelidir.

**14. Sertifikasyon;** Ürün/Hizmet Sözleşmesinin teknik şartnamesinde tanımlanan görev, ihtiyaç ve özellikleri (Emniyet, Performans, Sürdürülebilirlik, Güvenilirlik, vs) karşıladığının Tedarikçi tarafından doğrulanması için yüklenici tarafından uygulanan (analiz, tasarım, inceleme/kontrol, test ve dokümantasyon) faaliyetleri olup; bu faaliyetler sözleşme öncesi proje sertifikasyon stratejisinin belirlenmesi ile başlayıp sertifikasyon planının onaylanması ve uyumluluk testlerinin sonuçlandırılması şeklinde tanımlanan süreçlerde gerçekleştirilir.

Sertifikasyon işlevi Tedarikçi, Kullanıcı ve Yüklenici arasındaki eşgüdüm/işbirliğini esas alan bir organizasyonel yapıyı öngörür. Uluslararası sertifikasyon otoritelerine benzer bir teşkilatın ülkemizde de oluşturulması önem arz etmektedir. Ancak bu otoritenin teşkil edilmesi sürecinde gerek alt yapının oluşturulması ve gerekse Proje sertifikasyon faaliyetlerinde zaafiyet yaratmamak üzere görevin SSM tarafından yürütülmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

### **5.3. Mali Kaynaklar**

Bütçe dışı mali kaynak sağlamak suretiyle, sürekli ve istikrarlı bir finansman temini amacıyla kurulmuş olan Savunma Sanayii Destekleme Fonu, özellikle son yıllarda, ülkemizde savunma sanayii altyapısının geliştirilmesi istikametindeki gayretlerin en önemli unsuru haline almış bulunmaktadır. Söz konusu kaynağın gelir kaynakları ve mekanizması açısından korunması savunma sanayii proje ve faaliyetlerinin aksamadan sürdürülmesi amacıyla büyük önem taşımaktadır.

Türkiye'nin savunma sistem ihtiyaçları için harcanan kaynak yıllık 3 Milyar \$ civarındadır. Bu kaynağın yaklaşık 750 Milyon Dolarlık bölümü (%25'i) yerli firmalara proje olarak verilmektedir. Bu oran Dünya ortalamalarında olduğu gibi %75'lere çıkarıldığında 2 Milyar \$'ı geçen bir kaynağın yurt içi firmalara yönlendirilmesi demektir. Yıllık yaklaşık %5'lik GSMH büyümesi gerçekleştiğinde 2023 yılında Türkiye'nin savunma sistem teçhizatı alımları toplamı 12 Milyar \$ seviyelerine çıkacaktır. Savunma ihtiyaçlarının %75'inin aşamalı olarak yurt içinden sağlanması halinde bu kaynak 9 Milyar \$'a çıkacaktır. Bu da yerli sanayii için yeterli bir kaynaktır. Ayrıca ilgili olan bilişim ve elektronik sanayii sektörleri ve anayurt savunma ihtiyaçları düşünüldüğünde yerli sanayii için yeterli kaynağın Türkiye pazarında mevcut olduğu görülür.

Savunma yurt dışı pazarı hacmi oldukça düşüktür ve aynı zamanda bu pazara ileri teknoloji sahibi gelişmiş ülke sanayii firmaları hakim olduğundan bu pazara satış yapmak çok zordur. İç pazarın büyüklüğüne bakıldığında Türk Savunma sanayiinin aslında ilk bakışta ihracat yapmasına gerek yoktur şeklinde değerlendirilebilir. Ancak, sanayiinin ihracata yönlendirilmesi verimliliğini ve rekabetçiliğini artırmak için bir zorunluluktur. İhracatın yapılabilmesi ve gerekli üretim büyüklüklerine ulaşarak sürdürülebilirliğin sağlanması için yerli firmalarımız da kendini geliştirerek mutlaka sivil sektörlere de hitap etmelidir. Geliştirilen sistemlerin sivil sektörde de kullanılmasını sağlayacak önlemler alınmalı ve bu ürünlerin geliştirilmesine yönelik şekilde yerli firmalarımız yapılanmalıdır. Çünkü, savunmada gelecekte ticarileşme (commercialization) ve

teknolojinin Dünyada yaygınlaşması (globalization) böyle bir değişime adapte olmayı zorunlu hale getirmektedir.

#### **5.4. İnsan Kaynakları**

Türkiye’de mevcut insan kaynakları, savunma sanayiinin sağlıklı şekilde kurulması ve devam ettirilebilmesi ve geliştirilebilmesi için yeterli potansiyele sahiptir. Bu alanda çok sayıda eleman da eğitilmiş bulunmaktadır. Ancak, sektörün halen içinde bulunduğu kriz nedeniyle birçok müessesede personel azaltılmasına gidilme zorunluluğu doğmuş, ciddi boyutta eğitilmiş insan gücünün işine son verilmek zorunda kalınmıştır ve kalınmaktadır. Bunun sonucunda, ciddi harcamalar yapılarak ve bazıları teknoloji transfer programları çerçevesinde yurtdışında eğitilmiş bulunan kalifiye personel sektör dışına kaymıştır.

Yetişmiş insan gücünün yurtdışına kaçışını önlemek gerek maddi gerekse manevi tatminlerini geliştirecek önlemler alınmalıdır. Bunun için özellikle yeni projelerle savunma sanayii piyasasının canlı tutulması sağlanmalıdır. Bu sağlandığında beyin göçünü önleyecek koşullar piyasanın dinamikleri içerisinde kendiliğinden oluşacaktır.

Savunma sanayiinde sağlanacak insan kaynakları açısından en önemli hususlardan biri de bu sektörde görev alacak kişilerin temel bilimler, özellikle de fizik ve matematik alanında çok iyi eğitilmeleri gerektiğidir. Bu bilim dallarında ileri seviyede olan ülkeler ile sanayilerinin gelişmişlik durumları arasında direkt bir ilişki olduğu bir gerçektir. Bu nedenle, Merkezi Ulusal İnovasyon Sistemi Otoritesinin teşkili ile bu organizasyonun ilgili kurum ve kuruluşlar ile koordinesi altında, ilk öğretim seviyesinden itibaren ülkemizde matematik ve fizik eğitiminin, öğretiminin bir plan dahilinde teşvik edilmesi, belirli metriklerle gelişimin takibi ve sürekli geliştirici tedbirlerin alınması ve bu doğrultuda programlar tatbik edilerek kararlılıkla uygulanması en zaruri şartlardan birisi olarak değerlendirilmektedir.

## 6. SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

### 6.1 Temel Amaç ve Politikalar ile Tedbirlerin Gelişme Eksenleri Bazında Tasnifi

Temel Politika	Tedbir	Açıklama	Koordinasyon
Tedarik sisteminde çok başlılığın giderilmesi, tedarik sisteminin etkinleştirilmesi	Büyük ölçekli yatırım yapılmasını gerektiren savunma sanayii sektöründe öncelikle 3238 sayılı Kanun ile belirlenmiş olan politikanın desteklenmesi ve bu sektörde yapılacak uygulamalara süreklilik getirecek sistemin tek elden icra edilmesi ve bu alanda tek merkezliliğin tesisi	Özgün geliştirmeye dayalı tedarik projeleri ile lojistik malzeme ve ikmal malzemesi tedarikinin kendi alanında uzman personelle takviye edilmiş teşkilatlar eliyle yürütülmesi.	MSB, SSM
	Savunma sanayii alanında yapılan yatırımlarda koordinasyon sağlanması, Tedarik faaliyetlerinin kullanıcı ihtiyaçlarına ve endüstriyel hedeflere uygun olarak etkinleştirilmesi, yatırım tekrarlarının önlenmesi	Farklı projelerde aynı konulara ilişkin daha önceden yapılmış sanayi yatırımlarının gözetilmesi ve mükerrerliğin engellenmesi	MSB, SSM
	Projelerdeki iş paylarının belli bir oranda sektöre dağıtılmasının mevzuatla netleştirilmesi ve bu alanda sağlıklı ve uzmanlık geliştirmiş yan sektörlerin oluşturulması.	Milli imkanların en etkin bir şekilde kullanılabilmesini teminen KOBİ'lerden sağlıklı bir şekilde faydalanılabilmesi	SSM
	İhtiyaç belirlemeden başlayarak tedarik sisteminde ülkenin bütün milli güç unsurlarından yararlanılması, sanayi, üniversite ve araştırma kuruluşlarının olabilecek katkılarının sisteme dahil edilmesi	Tedarik makamı, sanayi ve araştırma kuruluşlarından istifade edilebilmesine yönelik olarak sürecin gözden geçirilmesi. Sanayinin kendini geleceğe hazırlayabilmesine de imkân verecektir.	GNKUR
	Tedarik mevzuatında eşdeğer olmayan kurum ve kuruluşların (sanayi, üniversite, araş.kuruluş) yarıştırmalarının engellenmesine yönelik düzenlemeler yapılması		MSB, SSM

Temel Politika	Tedbir	Açıklama	Koordinasyon
Uluslararası İlişkiler, AB ile bütünleşme, İhracat	Avrupa Birliği ile müzakere sürecinin sanayimizin Avrupa firmaları ile rekabet edebilir seviyeye yükseltilmesi için bir hazırlık dönemi olarak değerlendirilmesi, Avrupa ülkeleriyle araştırma geliştirme, ortak tasarım ve ortak üretim alanında işbirliğinin geliştirilmesi	Birleşen Avrupa Savunma Pazarı'nı Türk sanayii için bir avantaja çevirmek üzere, uluslararası savunma sanayii alanındaki oluşumlara ve özellikle Avrupa ülkelerince oluşturulmuş tedarik mekanizmaları ve üretim ortaklıklarına etkin katılım sağlanması. (OCCAR, LOI gibi oluşumlara katılım ve EDA ile işbirliği mekanizmalarının kurulması, NATO ajanslarından Türk sanayiinin daha fazla istifadesine ilişkin gerekli çalışmaların yapılması)	Dışişleri, MSB SSM
	Türk savunma sanayii ürünlerinin ihracatına yönelik olarak gerekli kredi ve tanıtım imkanlarının sağlanmasına yönelik mekanizmaların kurulması ve etkin bir şekilde işletilmesi	İhracatın teşviki ve tanıtım gibi konularda gerekli idari destek ve kredilerin sağlanmasını sağlayacak mekanizmaların tedarik makamı eliyle kurulması ve yasalarda mevcut mekanizmaların işletilmesi, uygulama aksaklıklarının çözülmesi, Savunma sanayiiimizin her türlü dışsattım olanağının Devlet ve kullanıcı tarafından desteklenmesi	SSM
	İkili ve çok taraflı bazda savunma sanayii işbirliği alanındaki işbirliği çalışmalarının somut projeler ekseninde yoğunlaştırılması		SSM
	Savunma Sanayii Temsilciliği: İhracat ve teknolojik işbirliği açısından yüksek potansiyeli haiz ülkelerde ofisler açılması ve bu ofislerde tedarik makamı tarafından savunma sanayii konusunda uzman personelin görevlendirilmesi	Savunma teçhizatı ihracatının hedef pazarların belirlenmesi ve bu bölgelere yönelik dışsattım ve dışalım bağlantılarının takibi ve Türk savunma sanayii ürünlerinin tanıtımı ve gerekse teknolojik gelişmelerin ve uluslararası savunma sanayii ilişkilerinin yakından izlenebilmesi amacıyla	SSM

<b>Temel Politika</b>	<b>Tedbir</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Koordinasyon</b>
Sanayi, Ar-Ge	Savunma Sanayii firmalarının verimliliklerinin arttırılması		Firmalar + mesleki kuruluşlar + Savunma Sanayi İle ilgili Dernekler
	Belirli savunma sanayii tesislerinin bulunduğu bölgelerin teknopark olarak tanımlanabilmesi imkanı		STB
	Tesis ve şahıs güvenlik belgeleriyle ilgili özellikle teknokent ve KOBİ'lerin projelerde daha uygun şartlarda görev almalarına yönelik düzenlemeler		MSB
	Araştırma, tasarım ve geliştirmeye ilişkin mevzuatın gözden geçirilmesi, MSB arge, SSM arge ve TÜBİTAK tarafından yürütülen arge çalışmalarının bir bütünlük içinde ele alınması, yönlendirilmesi	Hâlihazır mevzuat ve sözleşme metinlerinde yerli savunma sanayi firmaları ve araştırma kuruluşlarının hazır üründen ziyade geliştirmeye yönelik çalışmalarını engelleyen bağlayıcı ve değiştirilemez hükümlerin incelenmesi	MSB + STB (Patent Enstitüsü)

**KAYNAKLAR:**

- SIPRI Yearbook 2005
- Vizyon 2023 Projesi, Savunma, Havacılık ve Uzay Paneli, PANEL RAPORU, Ek-4, Türk Savunma, Havacılık ve Uzay Sektörü Değerlendirmesi
- A Comparison of the Defense Acquisition Systems of France, United Kingdom, Germany and the United States, Defense Systems Management Collage Press, 1999.
- Towards a Brave New Arms Industry, Richard A BİTZINGER, Adelphy Papers, No:356, 2003.
- Fransa Savunma Bakanlığı Silahlanma Genel Delegatesi web sitesi: <http://www.defense.gouv.fr/sites/dga/>
- İngiltere Savunma Tedarik Ajansı web sitesi: <http://www.mod.uk/DefenceInternet/MicroSite/DPA/>
- Almanya Savunma Tedarik Ajansı BWB web sitesi: <http://www.bwb.org>
- ABD Savunma Bakanlığı web sitesi: <http://www.dod.gov>