

Haziran, 2026

İÇİNDEKİLER

1. NATO Neler Satın Alır? **5**

2. Bilinen NATO Gereksinimleri **5**

3. NATO'daki Tedarik Makamları **5**

3.1. Bölgesel Ev Sahibi Ülkeler 6

3.2. Müttefik Harekât Komutanlığı (Allied Command Operations-ACO) 6

3.3. Müttefik Dönüşüm Komutanlığı (Allied Command Transformation-ACT) 7

3.4. NATO Tedarik Ajansları 7

3.4.1. NATO Haberleşme ve Bilgi Ajansı (NCIA) 7

3.4.2. NATO Destek ve Tedarik Ajansı (NSPA) 8

3.5. NATO Karargâhı Tedariki (NATO Headquarters Procurement Service) 8

3.6. NATO Bilim ve Teknoloji Kuruluşu (Science and Technology Organisation -STO) 9

3.7. Kuzey Atlantik Savunma İnovasyon Hızlandırıcısı Programı (Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic-DIANA) 9

3.8. NATO İnovasyon Fonu (NATO Innovation Fund) 9

4. NATO Uluslararası Karargâhı (International Staff-IS) **9**

5. NATO Uluslararası Askerî Karargâhı (International Military Staff-IMS) **9**

6. Ulusal Silahlanma Direktörleri Konferansı (Conference of National Armaments Directors-CNAD)……. **9**

7. NATO Sanayi Danışma Grubu (NATO Industrial Advisory Group-NIAG) **10**

8. Terörizme Karşı Savunma Çalışma Programı (Defence Against Terrorism Programme of Work-DAT POW).. **10**

9. NATO Tarafından Kullanılan Tedarik Yöntemleri **10**

9.1. NATO Rekabete Dayalı Tedarik (NATO Competitive Procurement-NCP) 10

9.2. Ön Rekabete Tabi Tedarik (Pre-competed Award) 10

9.3. Sınırlı Rekabet Tedariki (Limited Competition) 11

9.4. Tek Kaynak Tedariki (Sole Source) 11

10. Bölgesel Ev Sahibi Ülke (Territorial Host Nation-THN) /Kullanıcı Ülke (User Nation-UN) Tedarik Yöntemleri **11**

10.1. Ulusal Rekabete Dayalı İhale (National Competitive Bidding–NCB) 11

10.2. Ulusal Rekabete Dayalı İhale Plus (National Competitive Bidding Plus–NCB+) 11

10.3. Ön Rekabete Tabi İnşaat İhaleleri (Pre-competed Infrastructure Bidding) 12

10.4. Askeri Personel İşgücü (Troop Labour) 12

11. NATO Harekâtları ve Misyonlarına (Allied Operations and Missions-AOM) Yönelik NSIP Tedarik Düzenlemeleri **12**

12. Çevik Tedarik (Agile Procurement) **12**

13. Rekabete Dayalı Diyalog (Competitive Dialogue) **13**

14. Tedarik Araçları/Çerçeve Anlaşmalar (Procurement Vehicles/Framework Agreements) **13**

14.1. Temel Sipariş Anlaşması (Basic Ordering Agreement-BOA) 13
14.2. Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Yönelik Çerçeve Anlaşma (Not-For-Profit Framework-NFPF) 14
15. Teklif Değerlendirme Yöntemleri 14
15.1. Teknik Olarak Uygun En Düşük Fiyat (LPTC) 14
15.2. En İyi Değer (BV) 14
16. Sözleşme Türleri 15
16.1. Sabit Fiyatlı (Fixed-Price) Sözleşmeler 15
16.2. Maliyet Geri Ödemeli (Cost-Reimbursement) Sözleşmeler 15
16.3. Belirsiz Teslimatlı (Indefinite Delivery) Sözleşmeler 15
16.3.1. Belirsiz Teslimat/Belirsiz Miktarlı (IDIQ) Sözleşmeler 16
16.3.2. Çok Yüklenicili IDIQ Sözleşmeleri 16
16.3.3. Tek Yüklenicili IDIQ Sözleşmeleri 16
16.4. Zaman ve Malzeme, İşçilik Saatine Dayalı ve Geçici Sözleşme 16
16.4.1. Zaman ve Malzeme Sözleşmesi (T&M) 16
16.4.2. İşçilik Saatine Dayalı Sözleşme (Labour Hour–LH) 16
16.4.3. Geçici Sözleşme (Letter Contract) 16
16.5. Çok Yıllı Yaşam Döngüsü Sözleşmeleri 16
17. NATO Destek ve Tedarik Ajansı (NSPA) Düzenlemeleri 16
17.1. NSIP ve Askerî Bütçe Kapsamındaki Tedarikler 17
17.2. NSPO Tedarik Çerçevesi 17
17.3. Üretim Dağılımı ve Sanayi Getirisi Dengesi 17
18. NATO Projeleri İçin İhaleye Katılım (Bidding) 18
18.1. Pazar Araştırması (Market Survey-MS) / Bilgi Talebi (Request for Information-RFI) 18
18.2. Tedarik Fırsatı Bildirimi (Notification of Procurement Opportunity-NPO) 18
18.3. NATO Projeleri İçin Uygunluk Kuralları (Eligibility) 19
19. İhale Bildirimi (Invitation for Bids- IFB/Request for Quotations- RFQ/Request for Proposals-RFP)…… 20
20. İhale Sürecini Başarılı Yönetmek İçin Önerilen Yedi Adım 20
20.1. Firma Kayıt İşlemi 20
20.2. Araştırma 21
20.3. İhaleye Katılım İçin Niyet Bildirimi 21
20.4. İhalelerin Takibi 21
20.5. Belirsizliklere Hazırlıklı Olma 21
20.6. Teklif Fiyatlandırması 21
20.7. Teklifin Zamanında Sunulması 21
21. Güvenlik Konuları 21

21.1. Personel ve Tesis Güvenlik İzinleri (PSC) 21
21.2. NATO Ziyaret Geçiş İzinleri 22
22. NSIP Projesinin Yaşam Döngüsü 22
22.1. Kabiliyet İhtiyacının Belirlenmesi (Establishing the Capability Need) 22
22.2. Proje Başlatma (Project Initiation) 22
22.3. Proje Yürütme (Project Execution) 23
22.4. Projenin Kapanışı (Project Closure) 24
22.4.1. Ev Sahibi Ülkenin Ortak Nihai Kabul İncelemesi Talebi 25
22.4.2. NOR Tarafından Ortak Nihai Kabul İncelemesinin Gerçekleştirilmesi 25
22.4.3. Ev Sahibi Ülke ve NATO Kaynaklar Ofisi Tarafından Nihai Mali Kabul Sertifikasının Tamamlanması 25
22.5. NATO Ortak Fonlu Yatırım Projelerinin Yaşam Döngüsü 25
22.5.1. Proje Başlangıcı (Genellikle 0–3 Ay) 25
22.5.2. Proje Başlatma (Genellikle 3–9 Ay) 25
22.5.3. Proje Yürütme (Genellikle Aylar veya Yıllar) 25
22.5.4. Proje Kapanışı (Süre Karmaşıklığa Bağlıdır) 26
KAYNAKÇA 27
KISALTMALAR DİZİNİ 28

1. NATO Neler Satın Alır?

NATO, ortak fon (common funding) olarak bilinen bir mekanizma aracılığıyla aşağıdakiler gibi çok çeşitli mal ve hizmetler tedarik eder:

- Komuta ve kontrol ekipmanları,
- Uydu iletişim hizmetleri,
- Bilgi teknolojileri (Information Technology-IT) donanımı ve çevre birimleri,
- Yazılım (hazır veya ihtiyaca özel),
- Danışmanlık hizmetleri,
- İnşaat işleri,
- İttifak Harekâtları ve Misyonları (Allied Operations and Missions-AOM) için konaklama hizmetleri.

Genel bir kural olarak, NATO şunları satın almaz:

- Platformlar (örneğin gemiler, uçaklar, tanklar),
- Silah sistemleri,
- Kişisel ekipman.

Müttefikler genel olarak bunları çok uluslu finansman yoluyla kendileri tedarik eder ve NATO adına kullanmayı taahhüt ederler.

2. Bilinen NATO Gereksinimleri

Önümüzdeki birkaç yıl içinde, NATO Ortak Fon, İttifak Harekâtları ve Misyonlarını destekleyen gereksinimlere ve İttifakın en acil yetenek ihtiyaçlarına odaklanacaktır. Bunun, muhtemelen aşağıdaki çalışma alanlarını kapsayacağı değerlendirilmektedir:

- NATO'nun siber güvenliği ve ağlarının yenilenmesi,
- Hava ve füze savunma komuta kontrolü (Air and Missile Defence Command and Control-AMDC2),
- Müşterek istihbarat, gözetim ve keşif (Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance-JISR),
- Kripto,
- Uydu iletişimi (Satellite Communication-SATCOM),
- Konuşlandırılabilir muhabere ve bilgi sistemleri (Communications and Information Systems-CIS),
- Nükleer komuta ve kontrol hizmetleri,
- Kimyasal, biyolojik, radyolojik ve nükleer (Chemical, Biological, Radiological and Nuclear-CBRN) fonksiyonel hizmetler,
- Müttefik Gelecek Gözetim ve Kontrol (Allied Future Surveillance and Control-AFSC) Havadan Erken Uyarı ve Kontrol Sistemi (Airborne Early Warning and Control System-AWACS) değiştirme programı,

3. NATO'daki Tedarik Makamları

NATO, Ev Sahibi Ülkenin (Host Nation-HN) resmî tanımı "*NATO adına bir NATO Güvenlik Yatırım Programı (NATO Security and Investment Programme-NSIP) projesini*

uygulayan kuruluş. Ev sahibi ülke, normalde projenin uygulanacağı ülke (Bölgesel Ev Sahibi Ülke), bir NATO Ajansı veya bir Stratejik Komutanlığıdır." şeklinde yapmaktadır.

Eğer bir proje yalnızca tek bir ülke içinde uygulamayı içeriyorsa (örneğin radar tedariki), ilgili ülke genellikle Ev Sahibi Ülke olarak seçilir; ancak tedarik sürecini yürütmek üzere bir ajansı görevlendirebilir. Ayrıca, bazı durumlarda proje yalnızca sınırlı sayıda ülkeyi etkiliyorsa yine bir ülke Ev Sahibi Ülke olarak seçilebilir. Bu genel çerçeve geçerli olmakla birlikte, her projenin farklı olduğu ve istisnaların bulunduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

NATO Stratejik Komutanlıkları (Allied Command Operations-ACO ve Allied Command Transformation-ACT), her bir NSIP projesi için tedarik ve proje uygulamasından sorumlu olacak bir "Ev Sahibi Ülke" belirler.

Soğuk Savaş döneminde, dönemin şartları gereği NSIP fonlarının büyük çoğunluğu sabit savunma altyapısı projelerine harcanmış ve projelerin çoğu NATO üyesi ülkeler tarafından yürütülmüştür.

1994 yılından bu yana, konuşlandırılabilir veya seferi kabiliyetleri destekleyen projelere; Komuta, Kontrol, Muhabere Bilgi İşlem, İstihbarat, Gözetleme ve Keşif (Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance-C4ISR) kabiliyetlerine ve doğrudan İttifak Operasyonları ve Görevlerini destekleyen kabiliyetlere yönelik harcamalara doğru önemli bir yönelim gerçekleşmiştir.

NATO Ajansları da İttifak adına Ev Sahibi Ülke olarak hareket edebilir. NATO Haberleşme ve Bilgi Ajansı (NATO Communications and Information Agency-NCIA), hem NATO ülkelerinde hem de operasyon sahalarında C4ISR projeleri için başlıca Ev Sahibi Ülke konumundadır. NATO Destek ve Tedarik Ajansı (NATO Support and Procurement Agency-NSPA) ise özellikle C4ISR dışı ve İttifak Harekâtları ve Görevlerine yönelik sivil işlere dair projeler için giderek tercih edilen Ev Sahibi Ülke haline gelmiştir.

NATO bünyesindeki sanayi ile iş birliği yapan birimler NATO`nun ana sayfasında yayımlanmaktadır. [1]

3.1. Bölgesel Ev Sahibi Ülkeler

NATO üyesi ülkeler genellikle kendi sınırları dahilindeki sivil işlere yönelik projeler için Ev Sahibi Ülke olarak görev yapar ve "Bölgesel Ev Sahibi Ülkeler" olarak adlandırılır. Zaman zaman C4ISR projelerine de ev sahipliği yaparlar. Bölgesel bir Ev Sahibi Ülke atanmış olsa dahi, NATO ortak fonlu tedariklerde varsayılan yaklaşım Rekabete Dayalı tedariktir.

Uygulanacak yöntem (NATO Ortak Fon Tedarik Siyasası [Procurement Policy for NATO Common Funding-NPP][2]ve NATO Rekabete Dayalı Tedarik Prosedüründe [Procedure for NATO Competitive Procurement-NCP][3] tanımlanan diğer yöntemler), alımın niteliği, Belirlenmiş Finansal Limit (Established Financial Limit–EFL) seviyesi, aciliyet ve piyasa koşulları dikkate alınarak belirlenir; rekabeti sınırlayan yöntemler yalnızca NPP'de tanımlanan koşullar altında ve yazılı gerekçeyle uygulanır.

3.2. Müttefik Harekât Komutanlığı (Allied Command Operations-ACO)

ACO'nun görevi, Avrupa Müttefik Kuvvetleri Yüksek Komutanı'nın (Supreme Allied Commander Europe-SACEUR) sorumluluk sahasında NATO'nun Avrupa topraklarını korumaktır. Avrupa Müttefik Kuvvetleri Yüksek Karargâhı (Supreme Headquarters Allied Powers Europe-SHAPE) ACO'nun karargâhıdır ve Belçika'nın Mons kenti yakınlarındaki Casteau'da bulunmaktadır.

ACO'nun kendi tedarik ofisi bulunmaktadır; ayrıca Brunssum (Hollanda), Napoli (İtalya) ve Norfolk (ABD)'de bulunan alt Müşterek Kuvvet Komutanlıklarının (Joint Force

Command-JFC) operasyonel karargâhları da benzer yapılara sahiptir. Bu yapılar, çoğunlukla NSIP yerine askerî bütçe fonlarını kullanır. Bu projelerin birçoğu, örneğin temizlik, peyzaj ve güvenlik gibi bina destek hizmetlerine yönelik daha küçük ölçekli projelerdir. [4]

3.3. Müttefik Dönüşüm Komutanlığı (Allied Command Transformation-ACT)

Müttefik Dönüşüm Komutanlığı (ACT), ABD'nin Virginia eyaletindeki Norfolk'ta bulunmaktadır. Süreklilik arz eden öncelikleri şunlardır:

- NATO'nun askeri kabiliyetlerini dönüştürmek,
- İttifak operasyonlarını hazırlamak, desteklemek ve sürdürmek,
- NATO eğitim ve öğretim programlarını planlamak ve yürütmek,
- NATO Mukabele Kuvveti (NATO Response Force-NRF) ve diğer konuşlandırılabilir kabiliyetleri uygulamak,
- Ortaklık ülkelerin kabiliyet dönüşümüne katkıda bulunmak,

ACT tarafından çıkılan ihaleler kendi sayfasında fırsatlar kısmında yayımlanmaktadır.[5]

3.4. NATO Tedarik Ajansları

NATO'nun iki ana tedarik ajansı bulunmaktadır: NATO Haberleşme ve Bilgi Ajansı ve NATO Destek ve Tedarik Ajansı.

3.4.1. NATO Haberleşme ve Bilgi Ajansı (NCIA)

NCIA, NATO için C4ISR kabiliyetlerinin geliştirilmesi, tedariki ve yaşam döngüsü yönetiminden sorumlu ajanstır. Ayrıca, NATO otoritelerine tarafsız bilimsel danışmanlık ve destek sağlamaktadır. NCIA'nın Brüksel ve Lahey'de ofisleri bulunmakla birlikte, personeli ve projeleri İttifak genelinde ve harekât sahalarında faaliyet göstermektedir.

NCIA, NATO'ya aşağıdaki hizmetleri sunmaktadır:

- Harekâtlara yönelik CIS Hizmetleri,
- Harekâtlarla doğrudan ilişkili tatbikatlara CIS desteği,
- Siber savunma kabiliyetleri,
- Kriptografi,
- Balistik füze savunması (Ballistic Missile Defence-BMD) yazılımı.

Buna ek olarak NCIA, NATO -Hava Komuta ve Kontrol Yazılımı (Air Command and Control Software-ACCS) programı için merkezi planlama, sistem mühendisliği, uygulama ve konfigürasyon yönetiminden sorumludur.

ACCS, NATO'nun Avrupa'daki mevcut hava savunma sistemlerinin çoğunu tek bir sistemle değiştirecek olup, taktik seviyede savunma, taarruz ve destek hava operasyonlarını planlama, görevlendirme ve icra etme kabiliyeti sağlayacaktır. Ancak ACCS yazılım geliştirme, entegrasyon ve test süreçleri ciddi şekilde gecikmiştir. İlk sözleşme Kasım 1999'da Air Command Systems International ile imzalanmış olup programın çeşitli bileşenleri için çok sayıda alt yüklenici ile çalışmıştır.

NATO Yatırım Komitesi tarafından yetkilendirildiği üzere, NCIA NSIP projelerinde proje niteliğine bağlı olarak NATO rekabete dayalı, ön rekabete tabi, sınırlı rekabet veya tek kaynak tedarik yöntemlerini kullanmaktadır. Ayrıca, karmaşık veya yüksek riskli projelerde kullanılabilecek "En İyi Değer" (Best Value) değerlendirme metodolojisinin geliştirilmesinde öncü rol oynamıştır.

NCIA, 2020 yılında Neo adlı yeni bir çevrimiçi eProcurement aracını devreye almıştır. Neo eProcurement sistemi, iş fırsatlarının görünürlüğünü artırarak ve ihale süreçlerini hızlandırarak özel sektör ile iş birliğini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. [6,7] C4ISR alanıyla ilgilenen firmaların NCIA ile bir Temel Sipariş Anlaşması (Basic Ordering Agreement-BOA) tesis etmelerinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

3.4.2. NATO Destek ve Tedarik Ajansı (NSPA)

NSPA, merkezi Lüksemburg'da bulunan NATO'nun başlıca lojistik destek ajansıdır. NCIA'nın aksine, ortak fonlu NSIP projeleri yerine ulusal veya çok uluslu fonlarla finanse edilen projelerin yürütülmesine destek sağlar.

NSPA'nın temel görevleri şunlardır:

- Ortak tedarik organizasyonu,
- Yedek parça temini,
- Çeşitli askeri sistemlerin desteklenmesi için bakım ve onarım hizmetlerinin düzenlenmesi.

Son yıllarda NSPA, Kosova'daki KFOR gibi İttifak Harekâtları ve Misyonlarına lojistik destek sağlama konusunda giderek daha aktif hale gelmiştir. Sağlanan mal ve hizmetler arasında şunlar yer almaktadır:

- Konteyner ve kalıcı tesislerin anahtar teslim inşası,
- Konaklama hizmetleri (bakım, yemek ve çamaşırhane dâhil),
- Ofis ve IT ekipmanları,
- Gıda ve yakıt temini,
- Mayın temizleme ve kuvvet koruma,
- Yol, köprü ve demiryolu onarımı; kar ve buz temizleme, hava ve deniz limanı inşası gibi mühendislik işleri.

NSPA'nın Tedarik Bölümü, "Kaynak Dosyası-Source File" olarak bilinen dâhili bir veri tabanı aracılığıyla tedarikçilerden teklif talep etmektedir. Ürünlerinin ve/veya hizmetlerinin NSPA müşterilerinin ilgisini çekebileceğine inanan ülkemiz firmalarının, NSPA web sitesi üzerinden Kaynak Dosyasına kayıt olmaları önemle tavsiye edilir.[8]

3.5. NATO Karargâhı Tedariki (NATO Headquarters Procurement Service)

NATO Karargâhının Brüksel'de bulunan merkezi, İttifakın siyasi ve idari merkezidir. Ayrıca NATO'nun en üst düzey siyasi karar alma organı olan Kuzey Atlantik Konseyi'nin daimî merkezine ev sahipliği yapmaktadır.

NATO Karargâhı kapsamındaki iş fırsatlarının önemli bir bölümü; bilgi ve muhabere teknolojileri (Information and Communications Technology-ICT) hizmetleri, inşaat işleri, tesis yönetimi, bakım ve idame faaliyetleri ile danışmanlık hizmetleri gibi karargâhın günlük operasyonel ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneliktir.

Potansiyel tedarikçilerin, NATO Uluslararası Karargâhı (International Staff-IS) tarafından mal ve hizmet alımlarına yönelik yayımlanan Teklif Çağrılarına erişmesini sağlayan NATO HQ BizOpps adında bir portal kullanılır.[9] Portal üzerinden tedarikçiler, NATO'nun operasyonel ihtiyaçları kapsamında açılan çeşitli ihale ve tedarik fırsatlarını takip edebilmektedir.

3.6. NATO Bilim ve Teknoloji Kuruluşu (Science and Technology Organisation -STO)

NATO Bilim ve Teknoloji Kuruluşu, savunma ve güvenlik alanındaki bilim ve teknoloji faaliyetleri için NATO'nun temel platformudur. STO'nun görevi; kabiliyet geliştirme ve ortaklık hedeflerini desteklemek amacıyla iş birliğine dayalı araştırmaları teşvik etmek ve yürütmek, ayrıca NATO karar vericilerine stratejik danışmanlık sağlamaktır.

STO, İtalya'daki Denizcilik Araştırma ve Deney Merkezi (Centre for Maritime Research and Experimentation–CMRE), Fransa'daki İş Birliği Destek Ofisi (Collaboration Support Office–CSO) ve Brüksel'deki Baş Bilim İnsanı Ofisi'nden (Office of the Chief Scientist-OCS) oluşmaktadır.

CMRE bünyesinde zaman zaman tedarik fırsatları yayımlanabilmektedir.[10]

3.7. Kuzey Atlantik Savunma İnovasyon Hızlandırıcısı Programı (Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic-DIANA)

Kuzey Atlantik Savunma İnovasyon Hızlandırıcısı Programı, İttifak genelinde çift kullanımlı (sivil ve askerî amaçlara uygun) yenilik kapasitesini tespit etmek ve hızlandırmak amacıyla faaliyet gösterir.

DIANA, şirketlere; kritik savunma ve güvenlik sorunlarına çözüm üretebilecek ileri teknolojiler geliştirmeleri için gerekli kaynakları, ağları ve rehberliği sağlar.[11] Bu kapsamda; erişimi kısıtlanmış (tehdit altındaki veya düşmanca ortamlardaki) bölgelerde operasyon yapabilme kabiliyeti geliştirmekten, kolektif dayanıklılığa yönelik tehditlerle mücadeleye kadar geniş bir yelpazedeki zorlukların çözümüne odaklanır.

3.8. NATO İnovasyon Fonu (NATO Innovation Fund)

NATO Inovasyon Fonu, savunma, güvenlik ve dayanıklılık alanlarındaki sorunlara çözüm üretmek amacıyla ileri teknoloji girişimlerine yatırım yapan 1 milyar avroluk bir girişim sermayesi fonudur.[12]

Fon, kendisini destekleyen 24 ülke genelinde çığır açıcı teknolojilere bağımsız şekilde yatırım yapar. Müttefik ülkeler ise portföy şirketlerinin başarısını destekler ve girişimcilerin hem ticari hem de kamu piyasalarına erişimini kolaylaştırmaya yardımcı olur.

4. NATO Uluslararası Karargâhı (International Staff-IS)

NATO Uluslararası Karargâhının İcra Yönetimi Bölümü, Ekipman ve bina hizmetleri tedariki için düzenli fırsatlar bulunmaktadır.

5. NATO Uluslararası Askerî Karargâhı (International Military Staff-IMS)

Uluslararası Askerî Karargâhı (IMS), NATO Askerî Komitesi'nin yürütme organıdır. Komiteye personel desteği sağlar ve askerî konulara ilişkin değerlendirme, analiz ve belgelerin hazırlanmasından sorumludur. Ayrıca alınan karar ve politikaların uygulanmasını temin eder. IMS, askeri bütçeden finanse edilen sınırlı sayıda ekipman ve danışmanlık hizmeti tedarik etmektedir.

6. Ulusal Silahlanma Direktörleri Konferansı (Conference of National Armaments Directors-CNAD)

CNAD, NATO'nun silahlanma iş birliğinden sorumlu en üst düzey komitesidir. Yılda iki kez toplanır ve kabiliyet geliştirme alanında çalışan 30'dan fazla alt grubu denetler.

7. NATO Sanayi Danışma Grubu (NATO Industrial Advisory Group-NIAG)

NIAG, CNAD bünyesinde faaliyet gösteren ve tamamen NATO ülkelerinden sanayi temsilcilerinden oluşan bir danışma organıdır. Kabiliyet geliştirme çalışmalarını desteklemek amacıyla yıllık bir bütçeye sahiptir.[13]

8. Terörizme Karşı Savunma Çalışma Programı (Defence Against Terrorism Programme of Work-DAT POW)

NATO, askeri birlikleri ve sivilleri terörist saldırılara karşı korumak amacıyla ileri teknolojiler geliştirmektedir. Bu kapsamda yıllık bir bütçe ayrılmaktadır.

Projeler arasında şunlar bulunmaktadır:

- El yapımı patlayıcı ile mücadele ve patlayıcı imha,
- CBRN tehditlerinin tespiti ve etkisiz hale getirilmesi,
- Helikopter ve büyük uçakların hayatta kalabilirliği,
- Limanların, gemilerin ve kritik altyapının korunması,
- Öldürücü olmayan kabiliyetlerin geliştirilmesi.

9. NATO Tarafından Kullanılan Tedarik Yöntemleri

NATO ortak fonlu tedariklerde, NPP ve NCP mevzuatı temel çerçeveyi oluşturur. (NCIA gibi NATO Ajansları, kendi iç yönergeleriyle (örn. AD 16.01) bu çerçeveyi tamamlar.) Bu tedarikler için uygulanacak kurallar ve yöntemler; tedarikin finansman kaynağına, tedarik makamına (procurement authority), tedarik edilecek mal/hizmet/işin niteliğine, güvenlik gereklerine, aciliyet durumuna ve ilgili finansal eşiklere bağlı olarak belirlenir.

Başlıca kullanılan yöntemler şunlardır:

- NATO Rekabete Dayalı Tedarik (NATO Competitive Procurement-NCP)
- Ön Rekabete Tabi Tedarik (Pre-competed Award)
- Sınırlı Rekabet Tedariki (Limited Competition)
- Tek Kaynak Tedariki (Sole Source)

Bu yöntemlerin temel unsurları aşağıda açıklanmaktadır.

9.1. NATO Rekabete Dayalı Tedarik (NATO Competitive Procurement-NCP)

NATO Rekabete Dayalı Tedarik, ortak fonlu alımlarda esas yöntem olarak kullanılan; katılımcı ülkelerdeki uygun tedarikçilere açık, şeffaf ve rekabete dayalı bir tedarik yöntemidir. Tedarik otoritesi, "Procedure for NATO Competitive Procurement" ile uyumlu şekilde resmi Rekabete Dayalı bir ihale süreci yürütür ve tüm uygun isteklilere adil/eşit muamele sağlar. Bir Ev Sahibi Ülkenin NCP yönteminden sapma talebi, proje onay aşamasında Yatırım Komitesi tarafından kabul edilmelidir.

9.2. Ön Rekabete Tabi Tedarik (Pre-competed Award)

Bu yöntem, satın alma makamının, katılımcı ülkelerden uygun tüm tedarikçilere açık olan önceki bir Rekabete Dayalı ihale süreci sonucunda akdedilmiş geçerli bir Temel Sipariş Anlaşması (Basic Ordering Agreement-BOA) veya Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Yönelik Çerçeve (Not For Profit Framework-NFPF) gibi çerçeve anlaşmadan yararlanmasına olanak tanıyan bir tedarik yöntemidir.

Alım, tek bir firmaya doğrudan yönlendirilebileceği gibi (çoklu sözleşmeli çerçevelerde olduğu gibi) önceden seçilmiş firmalar arasında mini rekabetle de yapılabilir.

Alım, orijinal çerçevenin şart ve koşullarına uygun olmalıdır. Çerçeve anlaşmanın genellikle son beş yıl içinde kurulmuş olması beklenir ve çerçevede bir "tavan" bulunuyorsa sonraki alımlar bu tavana tabidir.

9.3. Sınırlı Rekabet Tedariki (Limited Competition)

Sınırlı Rekabet; tedarik otoritesinin, katılımcı ülkelerden uygun tedarikçiler arasından havuzu kısıtlayabildiği Rekabete Dayalı yöntemdir. Süreç, NC Prosedürü kullanılarak veya (duruma göre) ulusal düzenlemelerle uyumlu şekilde yürütülebilir; ancak her hâlükârda adil/eşit muamele ilkeleri korunur.

NATO yönetim organı ön onayı gerektiren kalemler (örn. kripto ekipman), coğrafi/operasyonel gereklilikler, önceden kurulmuş tedarik araçlarının veya çerçeve anlaşmaların varlığı gibi durumlarda bu tedarik yöntemi kullanılabilir.

9.4. Tek Kaynak Tedariki (Sole Source)

Tek Kaynak rekabet olmaksızın bir tedarikçiye doğrudan sözleşme verilmesine imkân tanıyan istisnai bir yöntemdir. Kullanım durumları arasında; aciliyet, mevcut kabiliyetlerle birlikte çalışabilirlik/uyumluluk, zaman ve maliyetten tasarruf, acil yenileme (obsolescence) gereksinimleri, sözleşme uzatımı ve ihtiyacı karşılayabilecek tek bir satıcının bulunması yer alabilir, ancak bunlarla sınırlı değildir.

Özellikle, aynı gereksinimin farklı tedarik otoriteleri veya farklı yerlerde uygulanması gerektiğinde, süreklilik, verimlilik, risk azaltma, performans, endüstri uzmanlığı ve yaşam döngüsü maliyeti yönleri açısından önceki bir rekabetin sonucundan yararlanmak için tek kaynak kullanımına gereken önem verilmelidir.

Tüm durumlarda, tedarik otoritesi, NATO için en iyi değeri sağlamak üzere belirlenen satıcıyla müzakereler yürütmelidir.

10. Bölgesel Ev Sahibi Ülke (Territorial Host Nation-THN) /Kullanıcı Ülke (User Nation-UN) Tedarik Yöntemleri

Bölgesel Ev Sahibi Ülke (THN)/Kullanıcı Ülke (UN) tarafından yürütülen NSIP finansmanlı tedariklerde kullanılabilen ilave tedarik yöntemleri şunlardır:

- Ulusal Rekabete Dayalı İhale (National Competitive Bidding–NCB)
- Ulusal Rekabete Dayalı İhale Plus (National Competitive Bidding Plus–NCB+)
- Ön Rekabete Tabi Tutulmuş İnşaat İhaleleri (Pre-competed Infrastructure Bidding)
- Askerî Personel İşgücü (Troop Labour)

10.1. Ulusal Rekabete Dayalı İhale (National Competitive Bidding–NCB)

İlgili ulusal mevzuata göre yürütülen ulusal tedarik prosedürüdür. Uygun tedarikçiler esasen THN/UN içinde bulunur; katılımcı ülkelerden firmalar da dâhil edilebilir, ancak katılımcı olmayan ülkelerden firmalar hariç tutulur.

10.2. Ulusal Rekabete Dayalı İhale Plus (National Competitive Bidding Plus–NCB+)

NCB ulusal prosedürle yürütülmekle birlikte, katılımcı ülkelerden tüm uygun tedarikçilere eşit şekilde açık olacak biçimde kurgulanır. Bildirim/duyuru ve teklif süreleri ulusal düzenlemelerle uyumlu şekilde belirlenir; ayrıca politika hükümlerinde öngörülen duyuru kanalları kullanılır.

10.3. Ön Rekabete Tabi İnşaat İhaleleri (Pre-competed Infrastructure Bidding)

NSIP kapsamındaki sivil işler (civil works) için daha önce açık rekabetle oluşturulmuş ve genellikle son 5 yıl içinde sonuçlanmış bir ön seçim/çerçeve havuzundan, hızlandırılmış takvimle rekabet yürütülmesini sağlayan yöntemdir. Gereksinimler, ilk rekabet dokümanında tariflenen karmaşıklık seviyesini aşmamalıdır.

10.4. Askeri Personel İşgücü (Troop Labour)

NSIP sivil işler projelerinde işlerin (belirli koşullar altında) askerî personel tarafından icra edilmesine dayalı yöntemdir. İnşaat malzemeleri ve gerektiğinde ekipman kiralamaları, geçerli tedarik yöntemlerine göre temin edilir. Sivil işgücü kullanımı gibi hususlar ulusal düzenlemeler ve yönetişim onayları çerçevesinde ele alınır.

11. NATO Harekâtları ve Misyonlarına (Allied Operations and Missions-AOM) Yönelik NSIP Tedarik Düzenlemeleri

İttifak harekâtlarına yönelik tüm tedarik faaliyetlerinin amacı, gerekli kabiliyetleri mümkün olan en kısa sürede sağlamak; bunu yaparken yatırım maliyetlerini dikkate almak ve mümkün olduğunda Rekabete Dayalı ihale süreci ile gerçekleştirmektir.

NATO Harekâtları ve Misyonları için NSIP Tedarik Düzenlemeleri, esas olarak Kuzey Atlantik Konseyi (North Atlantic Council-NAC) tarafından onaylanmış harekâtları doğrudan destekleyen ve onaylı finansman düzenlemeleri kapsamına giren operasyon sahası ihtiyaçlarına uygulanır.

İttifak operasyonlarını desteklemek amacıyla standart NCP yönteminin, süreçte öngörülen zaman çizelgeleri nedeniyle pratikte çoğu zaman sınırlı kaldığı görülmüştür. Askerî otoriteler tarafından belirlenen gerekli operasyonel tarih, daha hızlı ve daha basit tedarik yöntemlerinin benimsenmesinde belirleyici olmuştur.

Konsey onaylı AOM tedariklerinde, teklif teslim süresi ihale dokümanlarının yayımlandığı tarihten itibaren asgari 20 takvim günü olarak belirlenebilir.

Ev Sahibi Ülke, AOM bağlamındaki aciliyet ve piyasa koşullarını dikkate alarak NPP'deki yöntemler arasından uygun yöntemi seçer/önerir. Rekabeti sınırlayan yöntemlerde gerekçelendirme ve gerekli onay/bildirim süreçleri NPP ve ilgili idari prosedürlere göre yürütülür. AOM ihtiyaçlarında aciliyetin gerektirdiği süreç, süre ve rekabet bilgisi ihale dokümanlarında açıkça belirtilir.

Ev Sahibi Ülkeler, operasyon sahasına kabiliyetlerin hızlı ulaştırılmasını sağlamak amacıyla daha önce Yatırım Komitesi tarafından kabul edilmiş alternatif tedarik yöntemlerini önerme konusunda takdir yetkisine sahiptir. Bunlar arasında sınırlı rekabet, NCB+ gibi yöntemler yer almaktadır. Nihai yöntem seçimi, proje onay aşamasında Yatırım Komitesi tarafından vaka bazında belirlenir.

12. Çevik Tedarik (Agile Procurement)

Çevik tedarik belirli bir satın alma yöntemi değil; değişen ihtiyaçlara hızlı uyum sağlamayı, sanayi ile yakın iş birliğini ve esnek süreç yönetimini esas alan bir yaklaşımdır. Özellikle teknik gereksinimlerin başlangıçta tam net olmadığı, teknolojik belirsizlik içeren veya sürekli geliştirme gerektiren projelerde tercih edilmektedir. Amaç, yeni teknolojilerin daha hızlı entegre edilmesi ve firmaların inovasyon kapasitesinden daha etkin yararlanılmasıdır.

Bu modelde ihale makamı her zaman detaylı teknik çözüm tanımlamaz; çoğu zaman problemi veya hedeflenen sonucu ortaya koyar ve çözüm geliştirme sürecinde firmaların

uzmanlığından yararlanır. Bu nedenle firmaların yalnızca ürün tedarikçisi değil, çözüm geliştiren teknoloji partneri olarak konumlanmaları söz konusudur. Teknik yetkinlik, hızlı adaptasyon, kullanıcı odaklı yaklaşım ve entegrasyon kabiliyeti önemli rekabet unsurlarıdır.

Çevik tedarik süreçlerinde tedarik makamı ile yüklenici arasında sürekli iletişim, demo çalışmaları, prototip geliştirme ve aşamalı teslimatlar öne çıkmaktadır. Firmaların çevik proje yönetimi, hızlı prototipleme ve değişen gereksinimlere uyum sağlama becerilerini geliştirmeleri önemlidir. Ayrıca değerlendirmeler yalnızca fiyat üzerinden değil; inovasyon, teknik kalite, iş birliği kapasitesi ve çözüm geliştirme yeteneği üzerinden de yapılabilmektedir.

13. Rekabete Dayalı Diyalog (Competitive Dialogue)

Tedarik makamının, bir soruna uygun bir veya daha fazla çözüm geliştirmek amacıyla seçilen isteklilerle görüşmeler yaptığı bir tedarik prosedürüdür. Diyalog yoluyla, tedarik makamının gereksinimleri ve satıcıların önerdiği çözümler, nihai tekliflerin/önerilerin sunulmasından önce iyileştirilir ve uyarlanır. Bu prosedür, genellikle yenilikçi çözümlerin gerekli olduğu karmaşık tedariklerde kullanılır.

14. Tedarik Araçları/Çerçeve Anlaşmalar (Procurement Vehicles/Framework Agreements)

Bu bölüm, "tedarik yöntemi" ile "tedarik aracı/çerçeve" ayrımını netleştirmek için eklenmiştir. Aşağıdaki unsurlar ihale yöntemi değildir; tedarik süreçlerinde kullanılabilen araç/çerçeve niteliğindedir.

14.1. Temel Sipariş Anlaşması (Basic Ordering Agreement-BOA)

BOA bir ihale yöntemi değildir. BOA, özellikle NCIA`nın ticari hazır ürünler ve hizmetler (Commercial off the Shelf-COTS) tedarik etmek amacıyla kullandığı hızlandırılmış bir çerçeve araçtır.

Bu sistem iki aşamalı bir yapıya sahiptir. İlk aşamada, MSB NATO Güv.Yat.D. Bşk. lığından dilekçe ile BOA`ya yönelik Uygunluk Beyanı (Declaration of Eligibility–DoE) talep edilir (Öncesinde firma kayıt işlemlerinin yapılması gereklidir. Bu süreç "Firma Kayıt İşlemi" baslığı altında anlatılmıştır.). Sonra NATO üyesi ülkelerde faaliyet gösteren ve kendi ulusal otoritelerinden DoE alan şirketlerle bir çerçeve anlaşması imzalanır. Şirketler aynı zamanda sundukları ürün ve hizmet kategorilerini NCIA'ya bildirir. İkinci aşamada ise NCIA, ihtiyaç duyduğu alımlarda BOA sahibi şirketlere doğrudan davet göndererek hızlı ihale süreçleri yürütür. Bu yapı özellikle kısa süreli ve ticari çözümlere dayalı projelerde küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) için NATO ekosistemine giriş açısından önemli bir fırsat sunmaktadır.

BOA sistemine katılmak isteyen şirketlerin öncelikle NCIA'nın Neo eProcurement platformuna kayıt olması gerekmektedir. Başvuru sürecinde şirketler BOA şart ve koşullarını incelemeli ve platform üzerinde yer alan kayıt talimatlarını takip etmelidir. BOA'ya dahil olan şirketler, sundukları hizmet alanlarına uygun tedarik çağrılarını ek bir çaba göstermeden doğrudan alma avantajına sahip olurken, aynı zamanda hızlandırılmış satın alma süreçlerinden faydalanabilmektedir.

Siparişler, uygun görülen durumlarda rekabete dayalı olarak daha sonraki aşamada gerçekleştirilir.

Eski tedarik dokümanlarına göre BOA'nın bir ihale yöntemi gibi sınıflandırılması yeni prosedür terminolojisiyle uyumlu değildir. NPP dokümanında BOA, "method" listesinden çıkarılarak "vehicle/framework" olarak tanımlanmıştır.

14.2. Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Yönelik Çerçeve Anlaşma (Not-For-Profit Framework-NFPF)

NCIA'nın kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan ürün ve hizmet temin etmek amacıyla oluşturduğu özel bir çerçeve araçtır. Bu yapı; savunma laboratuvarları, araştırma merkezleri, üniversiteler ve diğer araştırma kuruluşları gibi NATO ülkelerinde faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen kurumları kapsamaktadır. BOA'ya benzer şekilde NFPF de iki aşamalı bir süreçten oluşur. İlk olarak, ilgili kuruluşun kendi ulusal otoritesinden DoE almasının ardından NCIA ile bir çerçeve anlaşması imzalanır. Daha sonra NCIA, ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda tüm NFPF katılımcılarına çağrı göndererek Rekabete Dayalı satın alma süreçleri yürütür.

NFPF, araştırma kuruluşları için NATO ekosistemi içerisinde iş birliği ve ağ geliştirme açısından önemli fırsatlar sağlamaktadır. Katılımcı kuruluşlar yalnızca doğrudan tedarik çağrıları almakla kalmaz, aynı zamanda diğer NFPF üyeleriyle konsorsiyum kurarak ortak araştırma projeleri geliştirme imkânı da elde eder. Sisteme katılım için kuruluşların Neo eProcurement platformuna kayıt olarak sistemde belirtilen başvuru adımlarını tamamlaması gerekmektedir.

15. Teklif Değerlendirme Yöntemleri

Basitleştirilmiş tedarik süreçlerinde (EFL Seviye E'nin [1.600.000 avro] altındaki alımlar), finansman türünden bağımsız olarak varsayılan kaynak seçim yöntemi, Teknik Olarak Uygun En Düşük Fiyat (Lowest Price Technically Compliant-LPTC) yöntemidir.

Resmî tedarik ihalelerinde (EFL Seviye E'nin üzerindeki alımlar), kullanılacak değerlendirme stratejisi (LPTC veya En İyi Değer [Best Value-BV]) satın alınacak malzeme, ekipman, sistem, kabiliyet veya hizmetin niteliğine göre belirlenir.

Projenin taşıdığı risk seviyesi ve toplam edinim maliyetini etkileyen unsurlar da hangi değerlendirme yönteminin daha uygun olacağını belirleyen faktörler arasındadır.

15.1. Teknik Olarak Uygun En Düşük Fiyat (LPTC)

Sözleşme, teklifin ihale dokümanında tanımlanan tüm asgari şartları ve teknik özellikleri karşılaması koşuluyla, en düşük fiyatı sunan istekliye verilir.

15.2. En İyi Değer (BV)

BV yöntemi, NCP kapsamında kullanılabilecek değerlendirme metodolojilerinden biridir. Kullanılacak kriterler, azami maliyet/bütçe sınırları ile teknik-fiyat ağırlıklandırmaları, projenin niteliğine ve risk profiline göre ihale dokümanlarında tanımlanır.

Bu yöntem yüklenici seçiminin yalnızca en düşük uygun teklife göre yapılmasının uygun olmadığı projeler için tasarlanmıştır. Özellikle şu durumlarda tercih edilir:

- Yüksek uygulama riski içeren, yoğun sistem entegrasyonu ve/veya yazılım geliştirme gerektiren karmaşık sistem tedarikleri,
- Belirgin şekilde yüksek risk içeren daha az karmaşık projeler,
- Yenilikçi teknik çözümlerin beklendiği performans/işlev temelli tedarikler,
- İleri teknoloji veya özel uzmanlık gerektiren hizmet alımları.

Ağırlıklandırmaların ve metodolojinin tüm isteklilere şeffaf şekilde duyurulması esastır; değişiklik yapılması ancak istisnai durumlarda, son teklif teslim tarihinden önce ve resmî düzeltme dokümanı (amendment) ile mümkündür.

BV yöntemi, piyasada hazır bulunan ve düşük riskli standart COT Sürün ve hizmetleri için kullanılmaz.

16. Sözleşme Türleri

NATO ortak fonlu sözleşmelerde, NPP belirli bir sözleşme türünü zorunlu kılmaz; bu nedenle sözleşme görevlilerine (Contracting Officers) duruma en uygun sözleşme türünü seçme konusunda esneklik tanınmıştır.

Bu bölümde, yaygın olarak kullanılan sözleşme türleri ve hangi ihtiyaçlar için uygun oldukları açıklanmaktadır.

Sözleşme türünün seçimi, maliyet ve performans riskinin NATO ile yüklenici arasında nasıl paylaşılacağını belirleyen temel yöntemdir. Sözleşmeler aşağıdaki kategorilere ayrılır:

- Sabit Fiyatlı (Fixed Price–FP),
- Maliyet Geri Ödemeli (Cost Reimbursement–CR),
- Belirsiz Teslimatlı (Indefinite Delivery),
- Zaman ve Malzeme (T&M), İşçilik Saatine Dayalı (LH) ve Geçici Sözleşme (Letter Contract).

16.1. Sabit Fiyatlı (Fixed-Price) Sözleşmeler

Sabit fiyatlı sözleşmelerde fiyat, yüklenicinin sözleşmeyi uygularken oluşan maliyetlerine göre değiştirilmez. Bu sözleşme türü, maliyet ve kâr/zarar riskinin tamamını yükleniciye yükler. Yükleniciyi maliyetleri kontrol etmeye ve etkin çalışmaya teşvik ederken, taraflar üzerindeki idari yükü de en aza indirir.

Sabit fiyatlı sözleşmeler; ticari ürünler, ticari hizmetler veya teknik şartları yeterince net tanımlanmış mal ve hizmetlerin alımında uygundur. Riskin düşük olduğu veya kabul edilebilir seviyede öngörülebildiği durumlarda tercih edilir. Sabit fiyatlı sözleşmeler aşağıdaki kategorilere ayrılır:

- Kesin Sabit Fiyatlı Sözleşme (Firm-Fixed Price),
- Hedef Maliyet Teşvikli Sabit Fiyatlı Sözleşme (Fixed-Price Incentive Firm Target)Başarı Primli Sabit Fiyatlı Sözleşme (Fixed-Price Award-Fee)Fiyat Farkı Ayarlamalı Sabit Fiyatlı Sözleşme (Fixed-Price Economic Price Adjustment) Belirli İş Gücü/Çaba Seviyesi Esasına Dayalı Kesin Sabit Fiyatlı Süreli Sözleşme (Firm Fixed-Price Level of Effort Term Contract)**Maliyet Geri Ödemeli (Cost-Reimbursement) Sözleşmeler**

Maliyet geri ödemeli sözleşme türünde, sözleşmede belirtilen kurallar çerçevesinde oluşan uygun maliyetler yükleniciye geri ödenir. Ayrıca toplam maliyet tahmini belirlenir ve yüklenicinin aşamayacağı bir üst maliyet limiti oluşturulur.

Bu sözleşmeler genellikle araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerinde kullanılır. Özellikle teknik gereksinimlerin belirsiz olduğu veya ihtiyaçların sabit fiyatlı sözleşme yapılacak kadar net tanımlanamadığı durumlarda tercih edilir.

16.3. Belirsiz Teslimatlı (Indefinite Delivery) Sözleşmeler

Belirsiz teslimatlı sözleşme türü; gelecekte yapılacak teslimatların zamanı veya miktarı önceden tam olarak bilinmediğinde kullanılır.

Temelde üç türü vardır:

i. Belirsiz Miktarlı (Indefinite Quantity–IQ),

ii. Belirli Miktarlı (Definite Quantity),

ii. İhtiyaç Bazlı (Requirements).

16.3.1. Belirsiz Teslimat/Belirsiz Miktarlı (IDIQ) Sözleşmeler

IDIQ sözleşmeleri son yıllarda NCIA tarafından en sık kullanılan sözleşme türlerinden biridir. Bu sözleşme, belirli bir süre boyunca sınırları önceden belirlenmiş ancak miktarı net olmayan mal veya hizmetlerin tedarikini sağlar. İhtiyaç oldukça sipariş verilir. Miktar sınırları adet veya parasal değer olarak tanımlanabilir.

Özellikle düzenli tekrar eden ancak miktarı önceden net belirlenemeyen ihtiyaçlarda, geleneksel sözleşmelere göre daha verimli kabul edilir. Yüklenici sayısına göre iki çeşidi vardır:

16.3.2. Çok Yüklenicili IDIQ Sözleşmeleri

Tek bir ihale sonucunda birden fazla yükleniciye sözleşme verilir. Daha sonra her iş/sipariş için Rekabete Dayalı prosedürlerle bu yükleniciler arasından seçim yapılır. Tüm yüklenicilere görev veya teslimat emirleri için adil değerlendirme fırsatı sunulur.

16.3.3. Tek Yüklenicili IDIQ Sözleşmeleri

Mal veya hizmetlerin tamamı ya da bir kısmı tek bir yükleniciye verilir. Sonraki teslimatlar veya görev emirleri bu yüklenici üzerinden yürütülür.

16.4. Zaman ve Malzeme, İşçilik Saatine Dayalı ve Geçici Sözleşme

16.4.1. Zaman ve Malzeme Sözleşmesi (T&M)

Hedeflenen sonuç net olsa da işin kapsamı, süresi veya toplam maliyeti güvenilir şekilde tahmin edilemiyorsa kullanılır.

16.4.2. İşçilik Saatine Dayalı Sözleşme (Labour Hour–LH)

T&M sözleşmesinin bir türüdür. Farkı, yüklenicinin malzeme sağlamamasıdır; sadece iş gücü sağlanır.

16.4.3. Geçici Sözleşme (Letter Contract)

Yüklenicinin derhal işe başlamasını sağlayan geçici yazılı sözleşmedir. Acil durumlarda veya NCIA çıkarlarının işi hemen başlatmayı gerektirdiği durumlarda kullanılır. Nihai sözleşmenin kısa sürede hazırlanamadığı hallerde tercih edilir.

16.5. Çok Yıllı Yaşam Döngüsü Sözleşmeleri

Mümkün olan durumlarda, yatırım ve Yüklenici Lojistik Destek (Contractor Logistic Support-CLS) ihtiyaçlarını içeren çok yıllı sözleşmelerde, temel kabiliyet/çözüm ana sözleşme kapsamında temin edilir.

İhtiyacın işletme ve bakım desteğine ilişkin kısmı ise, istisnai bir onay verilmediği sürece ön rekabete tabi tutulmuş ve sonuçlanmış sözleşme opsiyonları aracılığıyla sağlanır.

17. NATO Destek ve Tedarik Ajansı (NSPA) Düzenlemeleri

NSPA, NATO Destek ve Tedarik Kuruluşunun (NATO Support and Procurement Organisation-NSPO) icracı ajansı olarak NATO, müttefik ülkeler, çok uluslu programlar ve destek ortaklıkları adına lojistik destek ile sistemlerin tüm kullanım ömrünü kapsayan destek hizmetlerini yürütmektedir. NSPA'nın tedarik faaliyetleri, kendi müşterileri adına yürüttüğü ihtiyaçların niteliğine göre ilgili NSPO tedarik çerçevesi ve uygulanabilir diğer NATO kuralları altında icra edilir. Bu çerçeve, ihtiyaç duyulan mal, hizmet ve yapım işlerinin hangi kaynaklardan temin edilebileceğini, hangi kaynak seçimi yöntemlerinin kullanılacağını, tekliflerin nasıl değerlendirileceğini ve sözleşmelerin hangi esaslara göre yönetileceğini belirler.

NSPA tedariklerinde temel yaklaşım, uygun kaynaklar arasında rekabete dayalı, şeffaf ve adil bir sürecin işletilmesidir. Genel kural olarak uygun yüklenici kaynakları NSPO üyesi ülkelerde yerleşik firmalardır. Belirli durumlarda NSPO ülkelerinin askerî kuruluşlarından hizmet alınması veya özel şartlar altında ortaklık ülkelerindeki kaynaklardan yararlanılması da mümkün olabilir. Bununla birlikte bu tür durumlar, ilgili düzenlemelerde öngörülen uygunluk, ihtiyaç, gerekçe ve onay şartlarına bağlıdır.

17.1. NSIP ve Askerî Bütçe Kapsamındaki Tedarikler

NSPA tarafından yürütülen her tedarik aynı hukuki ve mali rejime tabi değildir. Uygulanacak usul; finansman kaynağına, müşteriye, tedarik makamının rolüne, projenin NSIP veya askerî bütçe kapsamında olup olmadığına ve ilgili NATO yönetişim organlarının kararlarına göre değişebilir.

NSPA'nın NSIP veya askerî bütçe kapsamında bir proje yürütmesi halinde, yalnızca NSPO iç tedarik kuralları değil, ilgili NATO ortak fonlama ve tedarik siyasası çerçevesi de devreye girer. Bu tür durumlarda uygulanacak yöntem, projenin niteliğine göre NPP, NCP veya Bi-Strategic Command Procurement Directive 60/70 ve ilgili yatırım/idari belgeler çerçevesinde belirlenir. AOM bağlamında acil ihtiyaçlar söz konusu olduğunda, standart rekabete dayalı yöntemlere kıyasla daha kısa takvimli veya hızlandırılmış usuller kullanılabilir.

Bu nedenle değerlendirme yapılırken, NSPA'nın müşterileri adına yürüttüğü genel tedarik faaliyetleri ile NSIP veya askerî bütçe kapsamında, NSPA'nın rol aldığı tedarikler arasında ayrım yapılmalıdır. Birinci durumda NSPO tedarik çerçevesi ana referans noktasıdır. İkinci durumda ise buna ek olarak ilgili NATO ortak fonlama, proje onayı ve NPP kuralları da uygulanır.

17.2. NSPO Tedarik Çerçevesi

NSPO tedarik çerçevesi, NSPA'nın müşterileri adına yürüttüğü tedarik faaliyetlerinde uygulanacak temel esasları belirler. Bu çerçeve genel olarak şu alanları kapsar:

- Tedarikin temel ilkeleri,
- Uygun kaynakların belirlenmesi,
- Rekabete dayalı ihale ve diğer kaynak seçimi usulleri,
- Farklı parasal eşik ve sözleşme türleri için uygulanacak değerlendirme esasları,
- Tekliflerin teknik, idari ve mali bakımdan incelenmesi,
- Sözleşme imzalama, yürütme ve sözleşme yönetimi,
- Bakım, destek ve tedarik sözleşmelerinde kullanılan standart hüküm ve koşullar.

Şeffaflık amacıyla NSPA, uygun gördüğü iş fırsatlarını ve belirli eşiklerin üzerindeki bazı sözleşme sonuçlarını portalı üzerinden yayımlayabilmektedir.[14] Bu kapsamda Gelecek İş Fırsatları (Future Business Opportunities-FBO), ihale duyuruları ve bazı sözleşme sonuçları sanayinin erişimine açılabilir. Bununla birlikte, her tedarik fırsatının kamuya açık şekilde yayımlanması zorunlu değildir. Sınırlı rekabet, tek kaynak, güvenlik gerekleri, önceden oluşturulmuş kaynak havuzları veya çerçeve araçlar gibi durumlarda süreç farklı şekilde yürütülebilir.

17.3. Üretim Dağılımı ve Sanayi Getirisi Dengesi

NSPO tedarik çerçevesinde, rekabet, uygunluk ve ekonomik avantaj ilkelerinin yanında, üye ülkeler arasında üretim dağılımı ve sanayi getirisi dengesine ilişkin hükümler de bulunmaktadır. Bu yaklaşım, NSPA faaliyetlerinden doğan sanayi katılımının ve sözleşme

sonuçlarının ülkeler arasında aşırı dengesiz hale gelmemesini gözeten tamamlayıcı bir mekanizma olarak anlaşılmalıdır.

Bu çerçevede ülkelerin sanayi getirisi durumu, ilgili düzenlemelerde öngörülen yöntemlerle izlenir ve bazı durumlarda daha az avantajlı konumdaki ülkelerden gelen uygun tekliflere, belirli koşullar altında rekabete yönelik konumlarını iyileştirme imkânı tanınabilir. Ancak bu husus, teknik, idari veya ticari bakımdan şartnameye uymayan bir teklifin kabul edileceği anlamına gelmez. Esas olan, teklifin ihale dokümanında öngörülen uygunluk şartlarını karşılamasıdır. Üretim dağılımı ve sanayi getirisi dengesi, yalnız ilgili düzenlemelerde öngörülen sınırlar içinde ve tamamlayıcı bir değerlendirme unsuru olarak dikkate alınabilir.

Sonuç olarak, NSPA tedariklerinde temel prensip, müşteri ihtiyacının zamanında, uygun, ekonomik, şeffaf ve rekabete dayalı şekilde karşılanmasıdır. Bunun yanında NSPO tedarik çerçevesi, uygun hallerde üye ülkeler arasında sanayi katılımı ve üretim dağılımı dengesini de gözetir; ancak bu denge, temel uygunluk ve rekabet esaslarının yerine geçen değil, onları tamamlayan bir unsur olarak işler.

18. NATO Projeleri İçin İhaleye Katılım (Bidding)

Genel kural olarak, yalnızca NATO üyesi ülkelerde yerleşik firmalar, NATO'nun ortak fonlu projeleri için ihaleye katılmaya uygundur. Bu projeler genellikle NATO üyesi ülkelerde veya NATO kuvvetlerinin AOM kapsamında konuşlandırıldığı üçüncü ülkelerde (örneğin Kosova) gerçekleştirilir.

18.1. Pazar Araştırması (Market Survey-MS) / Bilgi Talebi (Request for Information-RFI)

Tedarik makamı, ihtiyaçlarını karşılayabilecek var olan erişilebilir çözümleri, uygulanabilir teknolojik imkânları ve mevcut en ileri düzey kabiliyetleri, ürünleri, hizmetleri, teknolojileri ve metodolojileri değerlendirmek amacıyla pazar araştırması/bilgi talebi dokümanlarını yayımlamaktadır. Bu çalışmalar, gelecekte açılacak ihalelerin şekillendirilmesine ve ihale dokümanlarının daha doğru hazırlanmasına katkı sağlamaktadır.

Bu kapsamda firmalardan, belirli bir ihtiyaca yönelik pazar araştırması anketlerini yanıtlamaları talep edilebilir; NCIA tarafından en yaygın kullanılan uygulamalardan biridir.

Ayrıca firmalardan, ihale dokümanlarını inceleyerek önerilen çözümün uygulanabilirliği ve teknik fizibilitesi hakkında görüş bildirmeleri de istenebilmektedir.

18.2. Tedarik Fırsatı Bildirimi (Notification of Procurement Opportunity-NPO)

Ev Sahibi Ülke, mümkün olan en erken aşamada (proje henüz resmen onaylanmadan önce dahi olabilir) bir NPO yayımlar. NPO, NATO Delegasyonlarına sunulur ve ilgili ulusal otoriteler aracılığıyla yayımlanır.

NATO tedarik süreçlerinde temel amaç; açık, şeffaf ve adil rekabet ortamı oluşturmaktır. Bu nedenle tedarik fırsatları, resmî NATO veya ulusal tedarik platformlarında kamuya açık şekilde duyurulur. Ancak tek kaynaklı alımlar veya sınırlı rekabet gibi durumlarda, potansiyel tedarikçi havuzu zaten belli olduğundan kamuya açık ilan zorunlu değildir.

Yayımlanan bildirimlerde, tedarikçilerin ihale dokümanlarına nasıl erişeceğine dair açık talimatlar yer almalı; ayrıca bu erişimin, atıfta bulunulan politikanın güvenlik hükümlerine tam uyum içinde sağlanacağı belirtilmelidir.

NATO çapında ortak bir tedarik portalı devreye girdiğinde, NATO kurumları tüm tedarik duyurularını bu platform üzerinden yayımlayacaktır. O zamana kadar aşağıdaki hükümler uygulanacaktır:

- NATO kuruluşları, tedarik fırsatlarını kendi resmî NATO internet sitelerinde yayımlayacak; Ev Sahibi Ülkeler/Kullanıcı Ülkeler ise ilanları kendi ulusal tedarik internet sitelerinde yayımlayacaktır.

- Tahmini değeri EFL Seviye E'yi aşan tedarikler için, ihale makamları ayrıca katılımcı ülkelerin NATO nezdindeki ilgili ulusal delegasyonlarını elektronik ortamda bilgilendirecektir.

- Ulusal delegasyonlara yapılacak bildirim; tedarikin amacı ve arka planına ilişkin bir özet ile, mevcut olması hâlinde, tedarik fırsatına ilişkin çevrim içi bilgilere erişim bağlantısını içerecektir. Bu bildirim, ihale dokümanlarının yayımlanma tarihinden en az 10 takvim günü önce; güvenlik izinlerinin gerekli olduğu durumlarda ise en az 20 takvim günü önce gönderilmelidir. İhale makamlarının tedarik fırsatlarına ilişkin bildirimleri daha erken yapmaları kuvvetle teşvik edilmektedir.

Tedarik makamları, rekabeti artırmak ve daha fazla firmaya ulaşmak amacıyla sektör günleri, teklif öncesi toplantılar ve çeşitli bilgilendirme etkinlikleri düzenleyebilir. Ayrıca potansiyel tedarikçilere ait veri tabanları oluşturarak uygun fırsatları doğrudan firmalara bildirebilirler.

Yayımlanan tüm duyuruların, yapılan değişikliklerin ve açıklamaların kayıt altına alınması zorunludur.

NPO dokümanında tedarik fırsatıyla ilgilenen firmalar için ulusal kanallar aracılığıyla Uygunluk Beyanı gönderilmesi talep edilmektedir.

18.3. NATO Projeleri İçin Uygunluk Kuralları (Eligibility)

Yönetim makamlarınca aksi kararlaştırılmadıkça, ortak fonlarla finanse edilen tüm tedarik faaliyetlerinde ve tüm tedarik yöntemlerinde mal, yapım işi ve hizmet alımları yalnızca katılımcı ülkelerden gelen tedarikçilerden yapılır. Tedarik makamları, ihale ve teklif çağrısı dokümanlarında, katılımcı ülkeler dışındaki ülkelerden gelen firmaların yüklenici veya alt yüklenici olarak görev alamayacağını açıkça belirtir.

Bir tedarikçinin katılımcı bir ülkeden olup olmadığı öncelikle menşe ülkesine göre; ikinci olarak ise ana üretim tesislerinin bulunduğu yer, etkin yönetim merkezi ve/veya nihai faydalanıcı sahiplik yapısı dikkate alınarak belirlenir. Menşe ülkesine göre uygun kabul edilen ancak ana üretim faaliyetleri, etkin yönetimi veya faydalanıcı sahipliği hakkında ticari kısıtlamaların uygulandığı bir ülkeyle bağlantısı bulunan tedarikçiler, politika veya yönetim organları tarafından aksi kararlaştırılmadıkça uygun kabul edilmez.

NATO tedarik süreçlerine katılabilmek için tedarikçilerin mali, teknik ve mesleki yeterlilikleri ilgili tedarik makamı tarafından değerlendirilir. Bu kapsamda ve yürürlükteki prosedürlere uygun olarak, tedarik makamları gerektiğinde katılımcı ülkelerdeki ilgili ulusal makamlardan değerlendirme talep edebilir.

Tahmini değeri EFL Seviye E'nin üzerinde olan NSIP kapsamındaki tedariklerde, tedarikçi uygunluğunun belirlenmesi için ulusal makamlar tarafından yapılacak değerlendirme zorunludur. Bu değerlendirme, DoE olarak düzenlenir ve tedarikçinin menşe ülkesindeki yetkili ulusal makamlar tarafından tedarik makamına sunulur.

Her proje için ayrı bir DoE gereklidir. Tek istisna, BOA kapsamında yapılan ihalelerdir; bu durumda başlangıçta verilen DoE sonraki tekliflerde de geçerlidir.

Proje bazlı DoE talebi için, NATO Güv.Yat.D. Bşk. lığında görevli personele ilgilenilen ihalenin referans kodunun, NATO Tesis Güvenlik Belgesinin ve aşağıda istenilen bilgilerin yer aldığı bir eposta atılmalıdır.

Company Name :

Address :

Point of Contact :

Tel :

Fax :

E-Mail :

Menşe ülke, aynı nitelikte bir sözleşmenin kendi makamlarınca ihale edilmesi durumunda ilgili tedarikçiyi istekli olarak kabul edeceğini beyan etmek zorundadır.

Bir tedarikçinin henüz DoE kapsamına alınmamış olması veya söz konusu beyanın eksik olması, tedarikçinin otomatik olarak süreç dışı bırakılması anlamına gelmez. Tedarik makamı, DoE sürecini tamamlamaları koşuluyla bu tür tedarikçilerin tedarik sürecine katılmasına izin verebilir. Ancak bu katılımın ayrımcılık yaratmayacak şekilde sağlanması tedarik makamının sorumluluğundadır. Ayrıca, bu tür tedarikçilere sürece katılım imkânı tanınması, teklif veya başvuru teslim sürelerinin uzatılması talebi için geçerli bir gerekçe olarak kabul edilmez.

19. İhale Bildirimi (Invitation for Bids- IFB/Request for Quotations- RFQ/Request for Proposals-RFP)

İhale bildirimleri (IFB, RFQ ve RFP) yalnızca ulusal delegasyonlar tarafından DoE bildirimi yapılmış firmalara gönderilmektedir.

Tüm ihale süreçlerinde geçerli olan Genel Teklif Verme Talimatlarının (Terms and Conditions kapsamında) firmalar tarafından dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

Süreç boyunca tedarik makamları, firmalar tarafından sunulan teklifleri toplamakta ve ihale dokümanlarının içeriğine ilişkin soruları yanıtlamaktadır.

İhalenin niteliğine bağlı olarak istekliler konferansı (bidders' conference) veya sanayi günü (industry day) düzenlenebilmektedir.

Firmaların bu aşamada ihale dokümanlarını daha iyi anlayabilmek veya düzgün teklif hazırlamayı engelleyebilecek belirsizlikleri gidermek amacıyla soru yöneltmeleri şiddetle tavsiye edilmektedir.

20. İhale Sürecini Başarılı Yönetmek İçin Önerilen Yedi Adım

20.1. Firma Kayıt İşlemi

Türk firmalarının NATO ihalelerine katılabilmesi için gereken ilk şart geçerli bir NATO Tesis Güvenlik Belgesine (Facility Security Clearance-FSC) sahip olmasıdır. Bu belgeye sahip firmaların, Loj.Gn.Md. İhale ve Enerji Verimliliği Daire Başkanlığı nezdinde girişimlerde bulunup firma tanıtım dosyası, iş deneyim belgesi, ciro ve bilanço gibi finansal bilgiler ile ilgili diğer belgeleri sunması zorunludur.

İlgili D.Bsk.lığı tarafından yapılan denetlemeler sonucuna göre firma kayıtları onaylanmakta ve firmalar, talep ettikleri zaman ilgilendikleri ihalelere yönelik DoE talep edebilmektedir.

20.2. Araştırma

Kapsamlı araştırma yapılmalıdır. NATO nezdinde lobi faaliyetleri yürütmek veya NATO'ya belirli bir ürünü satın almasını önermek mümkün değildir; çünkü NATO tedariki belirli bir kabiliyet ihtiyacına dayanır. Bununla birlikte, NATO birçok açıdan diğer pazarlar gibidir. Yaklaşan fırsatları ve meydana gelen değişiklikleri takip etmek gerekir.

Bu amaçla, NATO fırsatlarını yayımlayan internet siteleri düzenli olarak izlenmeli; farklı Ev Sahibi Ülkeler tarafından yayımlanan fırsatları içeren çeşitli platformlar takip edilmelidir.

20.3. İhaleye Katılım İçin Niyet Bildirimi

Bir şirket bir NPO gördüğünde, ihaleye davet edilmek ve resmi İhale Davetiyesini (IFB/RFP/RFQ) almak için ulusal otoriteler aracılığıyla bir DoE talep etmesi gerekmektedir.

20.4. İhalelerin Takibi

Bir sonraki aşama genellikle İhale Davetiyesinin yayımlanmasıdır. NATO çapında ortak bir tedarik portalı devreye girene kadar şirketler tedarik makamlarının iş fırsatları portallarını düzenli olarak takip etmelidir. Ayrıca ihaleye çıkan tüm NATO birimleri, MSB`nin "NATO Güvenlik Yatırım Programı Kapsamındaki İhaleler" sayfasında paylaşılmaktadır. [15]

20.5. Belirsizliklere Hazırlıklı Olma

Günümüz ekonomik koşullarında NATO'da kaynaklarını etkin kullanmak zorundadır. NSIP önemli bütçe baskıları altındadır. Bu nedenle zaman çizelgeleri, kaynaklar ve gereksinimler NATO önceliklerine bağlı olarak değişebilir. Bu belirsizlikler, proje planlamasında dikkate alınmalıdır.

20.6. Teklif Fiyatlandırması

Açık ve şeffaf fiyatlandırma kritik öneme sahiptir. Tüm firmalar, tekliflerini NATO'nun Asgari Askerî Gereksinimini (Minimum Military Requirements-MMR) karşılayacak şekilde ve bundan fazlasını içermeyecek biçimde hazırlamalıdır. Alternatif çözümler sunulsa dahi, bunların MMR`yi nasıl karşıladığı açıkça belirtilmezse teklif uygun bulunmayacak ve reddedilecektir. Maliyet kalemleri açıkça belirtilmeli; alternatif seçenekler sunuluyorsa temel fiyat ve ek maliyetler net şekilde ayrıştırılmalıdır. Aksi kararlaştırılmadıkça, sabit fiyatlı sözleşmeler kullanılmaktadır.

Teklif verilirken yapay zekâ tarafından üretilmiş içeriklerin doğrudan kullanılmaması, ayrıca ihale dokümanındaki ifadelerin birebir tekrar edilmesi yerine firmanın çözüm yaklaşımını özgün ve teknik açıdan değer katan bir şekilde ortaya koyması önemlidir.

20.7. Teklifin Zamanında Sunulması

Tekliflerin belirlenen süre içerisinde gönderilmesi esastır. Belirli durumlarda delegasyonlar süre uzatımı talep edebilir; ancak bu talep yalnızca ulusal delegasyon aracılığıyla yapılabilir; firmalar doğrudan talepte bulunamaz. Ev Sahibi Ülkeler genellikle tek seferde bir süre uzatımı verir ve resmi olarak bildirilmemiş duyurulmayan uzatmalara dayanılarak yapılan geç teslim edilen teklifler kabul edilmez.

21. Güvenlik Konuları

21.1. Personel ve Tesis Güvenlik İzinleri (PSC)

NPO, firmalara geniş dağıtımı kolaylaştırmak amacıyla "NATO TASNİF DIŞI (NATO UNCLASSIFIED)" olarak yayımlanır ve genellikle potansiyel istekliler için gerekli olan personel ve tesis güvenlik izni seviyesini belirtir. Ancak ihale dokümanları "NATO GİZLİ (NATO SECRET-NS)" gizlilik seviyesine kadar sınıflandırılmış bilgiler içerebilir ve potansiyel

isteklilerin hassas alanlarda yerinde incelemelere katılması gerekebilir. Bu nedenle bazı durumlarda Ev Sahibi Ülkeler, teklif kabul edilmeden önce güvenlik izninin teyidini talep eder. Kişi Güvenlik Belgesi (Personel Security Clearance-PSC) gizlilik dereceli NATO projelerinde çalışan personel için bireysel başvuruyla değil, çalışılan kurum/şirket aracılığıyla Millî Savunma Bakanlığı (MSB) Teknik Hizmetler Genel Müdürlüğüne başvurularak alınır.[16]

NATO FSC`sini almamış şirketlerin ihalelere teklif vermesi kabul edilmez. Ülkemizde, MSB Teknik Hizmetler Genel Müdürlüğü Savunma Sanayii Güvenlik Daire Başkanlığı nezdinde yapılan NATO ve Millî Tesis Güvenlik Belgesi başvuruları MSB denetçileri tarafından yapılan yerinde denetim sonucu uygun bulunursa söz konusu belge beş yıl geçerli olacak şekilde düzenlenir.

21.2. NATO Ziyaret Geçiş İzinleri

NATO Karargâhına yapılacak ziyaretler için geçiş izni talepleri, planlanan ziyaretten en az 15 gün önce Dışişleri Bakanlığı NATO Daimî Temsilciliğine iletilmek üzere Dışişleri Bakanlığına sunulmalıdır.

Gerekli güvenlik iznine sahip ve sık ziyaretçi olmayan kişilere genellikle refakatsiz tek seferlik geçiş izni verilir. Bu izinle NATO Karargâhının çoğu alanında refakatsiz dolaşılabilir; ancak başka bir kişiye refakat etme yetkisi verilmez. Sık ziyaret ihtiyacının kanıtlanması durumunda NATO Güvenlik Ofisi (NATO Office of Security-NOS) yıllık geçiş izni verebilir. Bu iznin devamı için düzenli ziyaretlerin kayıtlarla gösterilmesi gerekmektedir. Kısa süreli planlanan ziyaretlerde, ziyaret edilecek kişiyle iletişime geçilerek girişte karşılanma ayarlanabilir; bu durumda ziyaret boyunca refakat zorunludur.

22. NSIP Projesinin Yaşam Döngüsü

Bu bölüm, bir NSIP tedarik sürecinin hazırlık, onay, sözleşme, teslimat ve kabul aşamalarını açıklamayı amaçlamaktadır. Bu sayede alana yeni katılan aktörlerin temel kavramları ve muhtemel program sürelerini hızlıca anlaması hedeflenmektedir.

Süreç, duruma göre değişebilen birden fazla isteğe bağlı aşama içerir. Kullanılacak adımlar; projenin karmaşıklığı, yenilik derecesi, değeri ve seçilen tedarik yöntemine bağlı olarak belirlenir. Bu adımlar, Ev Sahibi Ülke tarafından program süresince risk ve belirsizliklere göre dinamik olarak şekillendirilir.

Bir proje, Stratejik Komutanlıklar (ACO, ACT) tarafından tespit edilen bir boşluğundan doğar. Bu ihtiyaç, Kaynak Politikası ve Planlama Kurulu tarafından değerlendirilir ve Yetenek Paketinin uygunluğu ile karşılanabilirliği teyit edilir.

22.1. Kabiliyet İhtiyacının Belirlenmesi (Establishing the Capability Need)

Stratejik Komutanlıklar kabiliyet boşluğunu tespit eder: ACO ve ACT, mevcut ekipman veya tesislerin geliştirilmesi ya da yeni kabiliyetlerin edinilmesi yoluyla giderilmesi gereken boşlukları belirler.

Gereksinim tanımlanır ve Ev Sahibi Ülke atanır: Gereksinimler detaylandırıldıktan sonra Stratejik Komutanlıklar bir Ev Sahibi Ülke önerir (ulusal veya NATO ajansı).

Ev Sahibi Ülke proje planını geliştirir: Plan, NATO Kaynaklar Ofisi tarafından incelenir.

Yatırım Komitesi'nden Ön Planlama Fonları talep edilir: Bu aşama, Ev Sahibi Ülkenin hazırlık çalışmalarına başlamasını sağlar.

22.2. Proje Başlatma (Project Initiation)

Bu aşamada gereksinimler detaylandırılır ve proje takvimi ile bütçe netleştirilir.

Tip B Maliyet Tahmini hazırlanır: Tip B Maliyet Tahmini, Ev Sahibi Ülke tarafından hazırlanan önerilen maliyetlendirilmiş çözümdür. Gereksinimlerin diğer yeteneklerle uyumlu olmasını ve hizmette desteklenebilmesini sağlamak için Stratejik Komutanlıklar (ACT ve ACO) ile koordine edilecektir. Ev Sahibi Ülke daha sonra, Stratejik Komutanlıkların görüşlerini dikkate alan teknik bir çözümü açıklayan Tip B Maliyet Tahminini hazırlar. Büyük ve karmaşık programların bu faaliyetleri tamamlaması aylar sürebilir.

Pazar Araştırması (yapılacağı zaman) [Tip B Maliyet Tahmini hazırlığıyla paralel olarak]: Ev sahibi ülke, belirli programlara katılmak için gerekli kapasiteye sahip olabilecek şirketler hakkında tavsiye almak üzere ulusal delegasyonlara başvurabilir. Bu faaliyet, özgün bir beceri veya özel bir ürün gerektiğinde değerlendirilebilir ve mevcut teknolojinin ne olduğunu netleştirmelerine yardımcı olacak bir soru listesi içeren bir pazar araştırması yayımlayabilir.

Bilgilendirme Günü (düzenlendiğinde) [Tip B Maliyet Tahmini hazırlığıyla eş zamanlı olarak]: Bu, ev sahibi ülkenin sektöre program ve izlenen yaklaşım hakkında bilgi vermesi için bir fırsattır. Bu aynı zamanda şirketlerin ortaklık fırsatlarını değerlendirmeleri için de iyi bir fırsat olabilir.

Endüstri Çalıştayı (düzenlendiğinde) [Tip B Maliyet Tahmini hazırlığıyla paralel olarak]: Bunlar, endüstrinin gereksinimleri ve sunulabilecek teknolojiye ilişkin görüşlerini tartışması için fırsatlardır. Bu, ev sahibi ülkenin mevcut endüstriyel kapasiteyi dikkate alarak Tip B Maliyet Tahminini iyileştirmesine yardımcı olur. Bu aşamada resmi bir sözleşme süreci olmadığı için, birebir görüşmeler yapılmasına izin verilir ve karşılıklı anlayışı geliştirmenin değerli bir yolu olabilir.

Millî Teknik Uzmanları Çalışma Grubu Tarafından Teknik Proje Değerlendirmesi: Ev sahibi ülke, Tip B Maliyet Tahminini NATO Kaynaklar Ofisi (NATO Office of Resources-NOR personeli ve Millî Teknik Uzmanlarından oluşan Millî Teknik Uzmanları Çalışma Grubu'na (Working Group of National Technical Experts-WGNTE) sunar. Bu genellikle iki aşamadan oluşur: bir bilgilendirme toplantısı ve yaklaşık bir ay sonra resmi değerlendirme. WGNTE, teklifi değerlendirir ve ayrıntılı teknik çözümü, birlikte çalışabilirlik ve Asgari Askeri Gereksinimlere uygunluk gibi konuları ele alarak, onaylanmış bir teknik teklifle sonuçlandırır.

Ev sahibi ülkenin Yatırım Komitesine ilk aşama yetkilendirme talebi: NATO Uluslararası Karargâhı tarafından hazırlanan bir ön inceleme raporu Yatırım Komitesi tarafından değerlendirilecektir. Program, Yatırım Komitesi incelemesinden geçerse ve fiziksel kapsam ve tedarik stratejisi üzerinde anlaşmaya varılırsa, ev sahibi ülkeye iş tanımını hazırlamaya devam etmesi için onay verilir. Bu, uluslararası teklif çağrısı (IFB, RFP, RFQ) yayınlama yetkisi anlamına gelmez.

22.3. Proje Yürütme (Project Execution)

Bu aşamada proje, mali onay ve ilerleme yetkisini eksiksiz olarak almıştır. Artık sektör, gereksinimler ve zaman çizelgeleri konusunda bilgilendirilebilir.

Ev sahibi ülke, iş tanımını hazırlar, koordine eder ve onayını alır: Ev sahibi ülke, gereksinimi tam olarak açıklar ve tedarik stratejisini kesinleştirir. NPO yayımlayarak sanayiye ilk resmi duyuru yapılır.

İhale Teklifi Yayınlama Niyeti Bildirimi Yayımlanır: Ev sahibi ülke bu aşamada ihale teklifini yayınlamayı tercih edebilir. Bu aşamada programın kapsamı daha net ve kesindir. Daha düşük riskli/daha düşük değerli projelerin bu aşamada yayınlanması muhtemeldir.

Teklif Sahiplerinin Görüşlerini İsteme [İhale Davet Taslağı] (onaylandığında): Ev sahibi ülke, programdaki riski azaltmaya yardımcı olmak için teklif sahiplerinin görüşlerini

isteyebilir. Bu faaliyeti desteklemek amacıyla İhale Davet Süreci kapsamında bir ihale davet taslağı yayınlanacaktır. Bu, teklif sahiplerinin teknik detayları, önerilen yaklaşımı, şart ve koşulları vb. görmelerine ve yorum yapmalarına olanak tanır. Bu, NATO'nun programlardaki riskleri azaltmasına yardımcı olan değerli bir süreçtir.

Ev sahibi ülkenin Yatırım Komitesinden İhale Davetini Yayınlama yetkisi talebi: Yatırım Komitesinden gelen bu yetki, NSIP fonlarının kontrollü bir şekilde serbest bırakılmasına olanak tanır. Bu noktada Yatırım Komitesi ev sahibi ülkeye, üzerinde anlaşmaya varılan tedarik stratejisine uygun olarak ihale davetini yayınlama yetkisini verir ve fiziksel kapsam, mali kapsam ve fonların resmi olarak onaylanmasını içerir. Verildiği takdirde, NATO'nun belirli bir projeyi finanse etme konusunda bağlayıcı bir taahhüdü olur; bu taahhüt, projenin belirtilen profil içinde kalması ve Asgari Askerî Gereklilik geçerliliğini koruması şartıyla geçerlidir.

İhale Davetlerinin Yayımlanması: İhale davetleri NATO Delegasyonları aracılığıyla yayımlanır. İhale daveti, İhale Davetini Yayımlama yetkisinden itibaren üç ay içinde yayımlanmalı veya ihale davetinin yayımlanması gecikirse Yatırım Komitesi onayı yeniden teyit edilmelidir.

Teklif verenler konferansı (düzenlendiğinde): Daha karmaşık projelerde bu konferanslar, sektörle etkileşim kurmak, nihai gereksinimlerin ayrıntılarını açıklamak ve netleştirme konularını resmi olarak ele almak için kullanılır.

Teklif Kapanışı: Tarihlere genellikle sıkı sıkıya uyulur. Uzatmalar nadirdir ve güçlü bir gerekçe gerektirir. Uzatma talebinde bulunan herhangi bir şirket bunu Millî Temsilciliği aracılığıyla yapmalıdır. Teklifler gönderilmeden önce, tekliflerin içeriği ve biçimiyle ilgili tüm talimatların tam olarak uyguladığından ve ihtiyaçların tam olarak yanıtladığından emin olunmalıdır. Gerekli iş tanımından daha teknik olarak gelişmiş seçenekler sunmak kabul edilebilir, ancak teklifin hem güvenilir hem de uyumlu olması için yalnızca belirtilen Asgari Askerî Gerekliliği nasıl karşılayacağı ele alması gerekir.

Ev sahibi ülke teklifleri değerlendirir ve kaynağı seçer: Ev sahibi ülke, her teklif için bir değerlendirme kurulu oluşturacaktır. Uluslararası Koordinasyon Komitesi üyeleri hiçbir değerlendirme kurulunda yer almaz. Bu süreç, özellikle en iyi fiyat esasına göre rekabet edilen büyük ve karmaşık programlar için uzun sürebilir.

Ev sahibi ülke, kazanan yükleniciyle son görüşmeleri tamamlar ve sözleşmeyi imzalar: Ev sahibi ülke, sözleşme şartları ve koşullarıyla ilgili son görüşmeleri kazanan yükleniciyle tamamlayarak ve sözleşmeyi imzalar.

İhale Davetini Yayımlama yetkisi zaman çizelgelerine uygun olarak kapasite üretimi ve teslimi: Bu aşama, projenin fiili yürütülmesinden teslimat ve kabul prosedürlerine kadar olan süreci içerir. Programın niteliğine bağlı olarak bu süreç birkaç ay, hatta çoğu zaman yıllar sürebilir. Ev Sahibi Ülke, programı izleyecek ve zaman çizelgelerinin yolunda ilerlemesini sağlayacaktır. İhale Davetini Yayımlama yetkisinde yer alan zaman çizelgelerinde herhangi bir değişiklik tespit edilirse, yatırım komitesine, maliyet karşılanabilirliğinin teyit edilmesi için bilgi verilmelidir.

22.4. Projenin Kapanışı (Project Closure)

Tamamlanmanın ardından, NATO projeleri teslim edilen kabiliyetin gereksinimleri karşıladığını doğrulamak ve projenin mali unsurlarını denetlemek amacıyla resmî sertifikasyon (sistem kabulü) gerektirir. Bu sözleşmeye bağlı bir kilometre taşıdır. Bu faaliyetler, tedarikçilerden son teslimatın yapılmasından sonra önemli bir süre geçtikten sonra

gerçekleştirilebilir; zira kabiliyetin kullanıcı tarafından kullanım performansının uzun vadeli olarak değerlendirilmesi gerekebilir.

22.4.1. Ev Sahibi Ülkenin Ortak Nihai Kabul İncelemesi Talebi

Bir proje tatmin edici şekilde tamamlandıktan sonra, Ev Sahibi Ülke NOR`dan Ortak Nihai Kabul İncelemesi (Joint Final Acceptance Inspection-JFAI) düzenlenmesini talep eder.

22.4.2. NOR Tarafından Ortak Nihai Kabul İncelemesinin Gerçekleştirilmesi

NOR, projenin JFAI sürecini yürütür. Bu inceleme, gerçekleştirilen çalışmaların onaylanmış iş kapsamına uygun olup olmadığını doğrular. Rapor, Yatırım Komitesi tarafından kabul edildiğinde NATO envanterine dâhil edilir.

22.4.3. Ev Sahibi Ülke ve NATO Kaynaklar Ofisi Tarafından Nihai Mali Kabul Sertifikasının Tamamlanması

Ev Sahibi Ülke ve NOR, projenin mali kabul sürecini başlatır. Bu süreç, projeyi denetleyecek olan NATO Uluslararası Denetleme Kurulu (International Board of Auditors for NATO-IBAN) tarafından yürütülür. Denetimin başarıyla tamamlanmasının ardından, denetim sonucunda belirlenen tutarları ortaya koyan ve ilgili proje harcamalarını onaylayan bir Nihai Mali Kabul Sertifikası (Certificate of Final Financial Acceptance-COFFA) düzenlenir.

22.5. NATO Ortak Fonlu Yatırım Projelerinin Yaşam Döngüsü

Farklı aşamaların zaman çizelgeleri ve akışı aşağıdaki gibidir:

22.5.1. Proje Başlangıcı (Genellikle 0–3 Ay)

- Stratejik Komutanlıklar (ACO-ACT) kabiliyet boşluğunu belirler.
- Gereksinimler tanımlanır ve uygulayıcı Ev Sahibi Ülke atanır.
- Ev Sahibi Ülke proje planını geliştirir.
- Ev Sahibi Ülke, Yatırım Komitesinden ön planlama fonları talep eder.

22.5.2. Proje Başlatma (Genellikle 3–9 Ay)

- Tip B Maliyet Tahmini (TBCE) hazırlanır ve onaylanır.
- (Varsa) Pazar araştırması ve bilgilendirme günü gerçekleştirilir.
- Stratejik Komutanlıklar (ACO-ACT) ile birlikte gereksinimler detaylandırılır.
- (Varsa) sanayi çalıştayları düzenlenir.
- Teknik proje incelemesi Ulusal Teknik Uzmanlar Çalışma Grubu tarafından yapılır.
- Ev Sahibi Ülke, Yatırım Komitesinden birinci aşama onayı talep eder (kapsam, maliyet tahmini ve finansman profilini içerecek şekilde olmak kaydıyla. Eğer ihale 3 ay içinde yayımlanacaksa, bu talep ihale yayımlama yetkisini de içerir.).

22.5.3. Proje Yürütme (Genellikle Aylar veya Yıllar)

- Ev Sahibi Ülke iş tanımını hazırlar, koordine eder ve onaylatır.
- Tedarik Fırsatı Bildirimi (NPO) yayımlanır.
- (Yetki verilmişse) Teklif Sahiplerinden Görüş Talebi (RFBV) yayımlanır.
- Ev Sahibi Ülke, İhale Davetini Yayınlama yetkisi için Yatırım Komitesi'ne başvurur.
- İhale Davetiyesi (IFB, RFP, RFQ) yayımlanır (İhale Davetini Yayınlama yetkisinden itibaren 3 ay içinde).

- (Varsa) teklif sahipleri konferansı düzenlenir.

- Teklif verme süresi sona erer.

- Ev Sahibi Ülke teklifleri değerlendirir ve kazananı belirler.

- Yatırım Komitesi'ne kazanan teklif ve yaklaşan sözleşme bildirimi yapılır.

- Ev Sahibi Ülke kazanan ile nihai müzakereleri yürütür ve sözleşmeyi imzalar.

- Kabiliyet, İhale Davetini Yayınlama yetkisi zaman çizelgesine uygun olarak üretilir ve teslim edilir (Zaman çizelgesinde değişiklik olması durumunda Yatırım Komitesi bilgilendirilmelidir.).

22.5.4. Proje Kapanışı (Süre Karmaşıklığa Bağlıdır)

- Ev Sahibi Ülke Ortak Nihai Kabul İncelemesi talebinde bulunur.

- NATO Kaynaklar Ofisi Ortak Nihai Kabul İncelemesini gerçekleştirir.

- Ev Sahibi Ülke ve NATO Kaynaklar Ofisi, Nihai Mali Kabul Sertifikası sürecini tamamlar.

KAYNAKÇA

1. https://www.nato.int/en/work-with-us/business-and-project-opportunities
2. https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/finance/procurement-policy_en.pdf
3. https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/finance/procurement-procedure_en.pdf
4. https://shape.nato.int/page183213123
5. https://www.act.nato.int/opportunities/contracting/
6. https://www.ncia.nato.int/business/procurement/neo-eprocurement
7. https://www.ncia.nato.int/business/procurement/documents-resources/framework-agreements.aspx
8. https://www.nspa.nato.int/business/procurement
9. https://www.nato.int/en/work-with-us/business-and-project-opportunities/business-opportunities-at-nato-headquarters
10. https://www.cmre.nato.int/open-procurements/
11. https://www.diana.nato.int/partner-with-us.html
12. https://www.nif.fund/
13. https://diweb.hq.nato.int/niag/Pages_Anonymous/Default.aspx
14. https://www.nspa.nato.int/business/procurement
15. https://www.msb.gov.tr/Genel/icerik/nato-guvenlik-yatirim-programi-kapsamindaki-ihaleler
16. https://www.msb.gov.tr/TeknikHizmetler/icerik/savunma-sanayii-guvenligi-kisi-guvenlik-belgesi-islemleri

KISALTMALAR DİZİNİ

ACO	Allied Command Operations
ACT	Allied Command Transformation
AFSC	Allied Future Surveillance and Control
AOM	Allied Operations and Missions
AMDC2	Air and Missile Defence Command and Control
AWACS	Airborne Early Warning and Control System
ACCS	Air Command and Control Software
BMD	Ballistic Missile Defence
BOA	Basic Ordering Agreement
BV	Best Value
C4ISR	Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance
CBRN	Chemical, Biological, Radiological and Nuclear
CIS	Communications and Information Systems
CLS	Contractor Logistic Support
CMRE	Centre for Maritime Research and Experimentation
CNAD	Conference of National Armaments Directors
COTS	Commercial off the Shelf
COFFA	Certificate of Final Financial Acceptance
CR	Cost Reimbursement
CSO	Collaboration Support Office
DIANA	Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic
DAT POW	Defence Against Terrorism Programme of Work
DoE	Declaration of Eligibility
EFL	Established Financial Limit
FBO	Future Business Opportunities
FSC	Facility Security Clearance
FP	Fixed Price
HN	Host Nation
IBAN	International Board of Auditors for NATO
IFB	Invitation for Bids
IMS	International Military Staff
IT	Information Technology
ICT	Information and Communications Technology
IDIQ	Indefinite Delivery/Indefinite Quantity
IS	International Staff

IQ	Indefinite Quantity
JFAI	Joint Final Acceptance Inspection
JFC	Joint Force Command
JISR	Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance
LH	Labour Hour
LPTC	Lowest Price Technically Compliant
MMR	Minimum Military Requirements
MS	Market Survey
NCIA	NATO Communications and Information Agency
NSPA	NATO Support and Procurement Agency
NPP	Procurement Policy for NATO Common Funding
NCP	Procedure for NATO Competitive Procurement
NIAG	NATO Industrial Advisory Group
NFPF	Not For Profit Framework
NCB	National Competitive Bidding
NAC	North Atlantic Council
NOR	NATO Office of Resources
NOS	NATO Office of Security
NPO	Notification of Procurement Opportunity
NRF	NATO Response Force
NSIP	NATO Security and Investment Programme
NS	NATO Secret
OCS	Office of the Chief Scientist
PSC	Personel Security Clearance
RFI	Request for Information
RFQ	Request for Quotations
RFP	Request for Proposals
SACEUR	Supreme Allied Commander Europe
SHAPE	Supreme Headquarters Allied Powers Europe
STO	Science and Technology Organisation
SATCOM	Satellite Communication
TBCE	Type B Cost Estimate
THN	Territorial Host Nation
T&M	Time and Materials
UN	User Nation
WGNTE	Working Group of National Technical Experts

