



**T.C.**  
**KAMU DENETÇİLİĞİ KURUMU**  
**(OMBUDSMANLIK)**



**2025-2028**  
**STRATEJİK**  
**PLANI**



**T.C. KAMU DENETÇİLİĞİ**  
**KURUMU**  
(OMBUDSMANLIK)

**2025-2028**  
**STRATEJİK PLANI**







## SUNUŞ



Kamu Denetçiliği Kurumu, Anayasamızın 74'üncü maddesinde yer alan, “Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığına bağlı olarak kurulan Kamu Denetçiliği Kurumu idarenin işleyişiyle ilgili şikâyetleri inceler” hükmüne istinaden, 6328 sayılı Kanun ile kurulmuş, Anayasal bir Kurumdur.

Kurumumuz, 6328 sayılı Kanun’un 5. maddesi gereğince “Kurum, idarenin işleyişi ile ilgili şikâyet üzerine, idarenin her türlü eylem ve işlemleri ile tutum ve davranışlarını; insan haklarına dayalı adalet anlayışı içinde, hukuka ve hakkaniyete uygunluk yönlerinden incelemek, araştırmak ve idareye önerilerde bulunmakla...” görevlendirilmiştir. Bu kapsamda, Kamu Denetçiliği Kurumu vatandaşlardan gelen şikâyet başvurularını insan hakları, adalet, hukuk ve hakkaniyet çerçevesinde, incelemekte, araştırmakta, değerlendirmekte, idarelere çözüm önerileri sunmakta ve idarelere yönelik tavsiye kararları vermektedir.

Kurumumuz, “İnsanların en hayırlısı insanlara en fazla faydası dokunandır” inancı ile “İnsanı yaşat ki Devlet yaşasın” ilkesini kendine rehber edinmiştir.

Bu itibarla;

- İdarenin hizmet kalitesinin yükseltilmesine,
- İdarede iyi yönetim ilkelerinin yerleşmesine,
- İnsan haklarının gelişmesine,
- Kamu hizmetlerinde insan odaklı bir idarenin oluşmasına,
- Toplumda hak arama kültürünün yaygınlaşmasına katkı sağlamaya çalışmaktadır.

2010 yılındaki Anayasa değişikliği ile Anayasal bir Kurum olarak kurulan ve 2012 yılından itibaren başvuru almaya başlayan Kamu Denetçiliği Kurumu, Devlet ile vatandaş kucaklaştıran uzlaştırıcılığı, vatandaş ile idare arasında arabuluculuğu, vatandaşa rehber olmayı ve şikâyetleri dostane bir şekilde çözmeyi kendisine vizyon edinmiştir.

Başvuru almaya başladığı günden bu yana toplam 232.380 başvuru alan Kamu Denetçiliği Kurumu, Anayasanın ve yasanın kendisine verdiği görev ve sorumluluk bilinciyle insanların derdine derman olmaya çalışmaktadır. Kurum şikâyetleri inceleyip, idareyi denetleyip ürettiği kararlarla dostane çözümler üretmesinin yanı sıra vatandaşa ve idarenin iyi yönetilmesine katkı vermek amacıyla farklı çalışmalar yapmayı da amaçlamaktadır. Kamu Denetçiliği Kurumu, başvuruları çözüme kavuşturmanın yanında, insanların hak arama hakkını en etkin hangi yolları kullanarak gerçekleştirebileceği konusunda rehberlik ve yönlendirme çalışması da yürütmektedir. Bu yolla her yıl ortalama yüz bin insanımıza hak arama konusunda rehberlik yapılmaktadır.

Bu kapsamda faaliyetlerini bugüne kadar dört ana başlıkta yürütmektedir. Birincisi gelen başvuruların hızlı, adil ve hakkaniyetle karara bağlanmasıdır. Bu noktada Kuruma yapılan başvuruların tavsiye kararıyla ya da dostane çözüm kararlarıyla sonuçlanması her geçen yıl biraz daha artmaktadır. İstatistikler incelendiğinde, hem daha nitelikli başvuruların hem de tavsiye kararlarının sürekli arttığını memnuniyetle görmekteyiz. Ayrıca verilen kararların idare tarafından uygulanma oranı %30 düzeyinden %80 düzeyine kadar yükselmiştir. Bu oran Avrupa Birliği ülkelerinin Ombudsman kararlarının uygulanma oranlarının bile üzerindedir. Tavsiye kararlarının uygulanma oranlarının bu seviyede yüksek olması, Kurum itibarının seviyesi ile bağlantılıdır. Kurumun verdiği kararlar ve yaptığı yönlendirmeler sonucunda; yargının yükünün azaltılmasına, gereksiz yere meşgul edilmemesine ve adaletin yargıya ulaşmadan çözülmesine ciddi katkısı olmaktadır.

İkincisi toplumun geniş kesimlerini ya da tüm insanlığı ilgilendiren sorunları tüm yönleriyle ele alarak hazırlanan özel raporlardır. Bu kapsamda Kamu Denetçiliği Kurumu, 11 adet özel rapor hazırlamış ve bu özel raporları hem ülke içerisinde hem de uluslararası alandaki insan hakları temsilcilerine ulaştırmıştır.

Kamu Denetçiliği Kurumunun üçüncü faaliyet başlığı uluslararası alanda, dünya ombudsmanlarıyla yakın ilişkiler geliştirmesi ve çok sayıda ortak faaliyet icra etmesidir. Türkiye Ombudsmanlığı uluslararası alanda 9 farklı Ombudsmanlık ağının aktif üyesidir. Bu ağlardan Asya Ombudsmanlar Birliğinin Yönetim Kurulu üyesidir. Türk Ombudsmanlar Birliğinin 13 Mayıs 2022 tarihinde Bursa'da kurulmasına öncülük etmiş ve Başkanlığını halen yürütmektedir. Yine İslam Ülkeleri Ombudsmanlar Birliğinin kuruluşuna öncülük etmiş ve Başkanlığını yürütmektedir.

Kurumun dördüncü önemli faaliyet alanı da ülke içerisinde hak arama kültürünü yaygınlaştırmak ve bu amaçla çocuklara, gençlere, kadınlara ve engellilere yönelik çok sayıda faaliyet gerçekleştirmektir. Bu kapsamda 150 üniversitede Ombudsmanlık ve hak arama kulüpleri kurulmuştur. Muhtarlara, vatandaşlara, gençlere, kadınlara, engellilere ve çocuklara yönelik toplantılar, çalıştaylar, konferanslar ve tanıtım buluşmaları icra edilmektedir. Böylelikle hak arama bilincini yaymak amacıyla milyonlarca kişiye ulaşılmıştır.

Bugüne kadar yürütülen bu çalışmalar 2025-2028 Stratejik Planında da görüleceği üzere, artırılarak ve zenginleştirilerek devam ettirilecektir.

Böylelikle Kamu Denetçiliği Kurumu, ülkemizin adalet, hakkaniyet ve insan hakları alanındaki hedeflerine değer katacaktır. Zira Türkiye'nin "Türkiye Yüzyılı" hedefine; adalet, hakkaniyet, insan hakları ve hukuk devleti zemininde gerçekleştirilecek büyük çabalar ve büyük emekler sayesinde ulaşılacağına inanıyoruz.

**Şeref MALKOÇ**  
**Kamu Başdenetçisi**

## İÇİNDEKİLER

SUNUŞ.....	4
BÖLÜM I.....	10
1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN.....	10
A. MİSYON VE VİZYON.....	11
B. TEMEL DEĞERLERİMİZ.....	16
C. AMAÇ VE HEDEFLER.....	18
D. PERFORMANS GÖSTERGELERİ.....	19
BÖLÜM III.....	23
2. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ.....	23
BÖLÜM III.....	25
3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....	25
EK 1.....	29
A. STRATEJİ GELİŞTİRME KURULU.....	29
B. STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ.....	29
BÖLÜM IV.....	30
4. DURUM ANALİZİ.....	30
A. KURUMSAL TARİHÇE.....	31
B. UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	34
C. MEVZUAT ANALİZİ.....	46
D. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ.....	51
E. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLER.....	53
F. PAYDAŞ ANALİZİ.....	59
1. İÇ PAYDAŞ ANALİZİ.....	65
2. DIŞ PAYDAŞ ANALİZİ.....	67
G. KURULUŞ İÇİ ANALİZ.....	70
1. GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR.....	70
2. İNSAN KAYNAKLARININ YETKİNLİK ANALİZİ.....	73
3. KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ.....	78
4. TEKNOLOJİ VE BİLİŞİM ALT YAPISI ANALİZİ.....	81
5. MALİ KAYNAK ANALİZİ.....	83
H. PESTLE ANALİZİ.....	85
İ. GZFT ANALİZİ.....	90
J. TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR.....	92
BÖLÜM V.....	98
5. AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGELERİ.....	98
A. AMAÇ VE HEDEFLER İLE STRATEJİ VE PERFORMANS GÖSTERGELERİ.....	99
B. STRATEJİK AMAÇ VE HEDEF- BİRİM İLİŞKİSİ.....	111
C. RİSK HEDEFLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ.....	112
D. HEDEF KARTLARI.....	116
E. MALİYETLENDİRME.....	124
BÖLÜM VI.....	126
6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	126

## KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABDİB	: AB ve Dış İlişkiler Birimi
AİHM	: Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi
AYM	: Anayasa Mahkemesi
Baş. D.	: Başdenetçi Danışmanlığı
BD	: Basın Danışmanlığı
BEDK	: Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulu
BİB	: Bilgi İşlem Birimi
BM	: Birleşmiş Milletler
DHB	: Destek Hizmetleri Birimi
ESİB	: Eğitim ve Sosyal İşler Birimi
GZFT	: Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler Analizi
HM	: Hukuk Müşavirliği
İHİAB	: İnsan Hakları İzleme ve Araştırma Bürosu
İİDBB	: İlk İnceleme, Dağıtım ve Bilgilendirme Birimi
İİT	: İslam İşbirliği Teşkilatı
İKB	: İnsan Kaynakları Birimi
KDK	: Kamu Denetçiliği Kurumu
KİB	: Kurumsal İletişim Birimi
KVKK	: Kişisel Verileri Koruma Kurumu
ÖKB	: Özel Kalem Birimi
PESTLE	: Politik, Ekonomik, Sosyokültürel, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Analiz
PG	: Performans Göstergesi
SEN	: Avrupa Komisyonunun çeşitli organlarında geçici görevlendirilmiş ulusal uzman
SGB	: Strateji Geliştirme Birimi
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
SYS	: Şikâyet Yönetim Sistemi
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TİHEK	: Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu
TÜRKOMB	: Türk Devletleri Ombudsmanlar ve Ulusal İnsan Hakları Kurumları Birliği
TÜSSİDE	: TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
YB	: Yurtiçi Bürolar

## **TABLolar DİZİNİ**

Tablo 1- Mevzuat Analizi .....	47
Tablo 2- Üst Politika Belgeleri Analizi .....	52
Tablo 3- Program Alt Program Analizi .....	54
Tablo 4- Faaliyet Alanı- Hizmet Listesi .....	56
Tablo 5- Paydaş Matrisi.....	61
Tablo 6- Paydaş Önceliklendirilmesi .....	62
Tablo 7- Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi-1 .....	63
Tablo 8- Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi-2 .....	64
Tablo 9- Personel Sayıları .....	73
Tablo 10- Personelin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları .....	73
Tablo 11- Dolu-Boş Kadro Durumu.....	74
Tablo 12- Personelin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları .....	75
Tablo 13- Personelin Yabancı Dil Seviyesine Göre Dağılımları.....	76
Tablo 14- Kadrolu Personelin Hizmet Yıllarına Göre Dağılımı .....	77
Tablo 15- Donanım Verileri .....	82
Tablo 16- KDK 2025-2028 Yılları Mali Kaynakları .....	84
Tablo 17- KDK 2025 Yılı Bütçesi Olanaklarının Ekonomik Kod Birinci Düzey Dağılımı .....	84
Tablo 18- PESTLE Analizi.....	86

## **SEKİLLER DİZİNİ**

Şekil 1- KDK İyi Yönetim İlkeleri/Temel Değerleri.....	17
Şekil 2- Kamu Denetçiliği Kurumu Organizasyon Şeması .....	71
Şekil 3- Teşkilat Yönergesi Kapsamında Kamu Denetçiliği Kurumu Organizasyon Şeması.....	72
Şekil 4- Personel Sayıları .....	73
Şekil 5- Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	73
Şekil 6- Personelin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları .....	76
Şekil 7- Personelin Yabancı Dil Seviyesine Göre Dağılımları.....	76
Şekil 8- Kadrolu Personelin Hizmet Yılına Göre Dağılımı.....	77

# BÖLÜM I

## 1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

## A. MİSYON VE VİZYON

### Misyonumuz;

*Anayasal bir kurum olarak;*

- *İdarenin, hukuka, hakkaniyete, insan haklarına ve iyi yönetim ilkelerine aykırı işlemlerine karşı bireylerin haklarını korumak*
- *İdarenin iyi işleyişine ve hizmet sunumunun kalitesine katkı sağlamak*
- *Haklarının bilincinde olan bireylerin yetişmesini sağlamak*

### Vizyonumuz ise;

*“Verdiği kararlarla, uzlaştırıcı ve rehberlik yönüyle bireylerin adalete hızlı erişimini sağlayan, önleyici rolüyle uyuşmazlıkların doğmasının engellenmesine katkıda bulunan, yargının iş yükünü de azaltan, iyi bilinen, tercih edilen, daha etkin bir hak arama kurumu olmak”*

### Kurumsal açıdan geleceğe bakışımız:

- ✓ Etkin bir hak arama yolu olarak bireylerin Kuruma kolay erişebilmesini sağlamak ve sorunlara hızlı çözümler bulmak
- ✓ Verdiği kararlar, yıllık rapor ve özel raporlarıyla ulusal politikalara, kanunlara ve diğer idari düzenlemelere etki etmek
- ✓ İdare ve vatandaş arasında köprü oluşturarak sorunların çözümünde çözüm ortağı olmak
- ✓ İdare ve toplumun her kesimi tarafından bilinirliği artırmak ve tanınmak
- ✓ Hızlı ve etkin işleyişiyle diğer kamu kurumlarına örnek olmak
- ✓ Paydaşlarımızı çözüm ortağı görerek sürdürülebilir ilişkiler ve etkili iletişim kurmak
- ✓ İdarenin işleyiş standartlarının yükseltilmesi için rehberlik etmek ve önleyici bir rol üstlenmek
- ✓ Diğer idarelere örnek olacak katılımcı, şeffaf, adil, hesap verebilir bir yönetim kültürünü geliştirmek
- ✓ Geniş kitleleri etkileyen kararları başta olmak üzere verdiği kararlarla yargının iş yükünü azaltmak
- ✓ Venedik Kriterleri ve Paris Prensiplerine uygun, bağımsız ve özerk bir kurum olarak yetki, görev ve sorumluluklarını ifa etmek

### *Toplumsal açıdan geleceğe bakışımız:*

- ✓ Bireylerin haklarını savunmak ve korumak
- ✓ Bireylerin, doğru ve etkin hak arama yollarını kullanmalarına yardımcı olmak
- ✓ Hakların yasalara, politikalara ve uygulamalara dönüşmesini sağlamak
- ✓ Kadın, çocuk ve engelli gibi hassas grupların hak arama kültürünün gelişmesine ve sorunlarının çözümüne katkı sunmak
- ✓ Gençler ve çocuklar arasında hak arama kültürünü yaygınlaştırarak idari kararlara katılımlarını sağlamak ve haklarının bilincinde olan geleceğin bireyleri olarak yetişmelerine katkı sunmak
- ✓ Toplumsal düzeyde hak arama kültürünü geliştirmek
- ✓ Hukuka ve idareye olan güveni artırmak
- ✓ Uzlaşma, iş birliği ve sorunların sulh yoluyla çözümü kültürünü geliştirmek
- ✓ Kurumumuzun tanınırlığını arttırmak ve Kuruma olan güveni geliştirerek toplum nezdinde etkin bir hak arama yolu olduğuna ilişkin inancı pekiştirmek
- ✓ Tüm paydaşlarımızla iletişimde basitlik, açıklık, anlaşılabilirlik ve toplumun tüm kesimlerine erişilebilirlik politikası izlemek

### *Hizmet alanı açısından geleceğe bakışımız:*

- ✓ İyi yönetim ilkelerini esas alan ve benimseyen insan odaklı bir idari kültürü en üst düzeyde yerleştirmek
- ✓ İnsan haklarına duyarlı olan, hukukun üstünlüğünü benimseyen, bunu güvence altına alan ve kişi haklarına saygılı gelişmiş ve demokratik bir yönetim kültürü geliştirmek
- ✓ İdarenin sorunlara, dostane yollarla çözüm odaklı bir yaklaşım benimsemesini sağlamak

### *Bireyler açısından geleceğe bakışımız:*

- ✓ Haklarının bilincinde olan ve haklarını en uygun yol ve yöntemlerle arayan bireyler kazanmak
- ✓ Hukuka, hakkaniyete, insan haklarına ve iyi yönetim ilkelerine aykırı uygulamalara karşı bireysel duyarlılığı geliştirmek

### *Vizyoner Hedeflerimiz*

1. Verdiği kararlar ile ulusal ve uluslararası alanda referans alınan bir kurum olmak
2. İyi yönetim ilkelerini esas alarak hızlı ve sorunsuz işleyen bir idare oluşmasına katkı sağlayarak iyi yönetim ilkelerinin tüm kamu kurumlarında bir kültür haline dönüşmesini sağlamak
3. Hukuka ve idareye olan güveni artırarak hak arama kültürünü geliştirmek
4. İnsan haklarının korunması, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi konusunda katkı sağlamak
5. Adaletin daha kolay ve hızlı gerçekleşmesine katkı sunarak uyuşmazlıkların yargı öncesi çözümünü artırmak
6. Verdiği kararlarla politika belirleme ve karar verme süreçlerine bireysel katılımı sağlayarak demokrasi standartlarının yükseltilmesine katkı sunmak
7. Etkin ve etkili bir hak arama kurumu olmak

## B. TEMEL DEĞERLERİMİZ

Toplumda hak arama kültürünü geliştirmeye çalışan ve hukukun üstünlüğü anlayışını Türkiye’de bir kültür haline getirme hedefi bulunan Kamu Denetçiliği Kurumu (KDK), yönetim ve karar alma süreçlerini tüm paydaşların iş birliği ve katılımı ile yapmakta, uzlaşmacı, saydam, hesap verebilir, etkili ve sorumlu bir yönetim anlayışı içerisinde davranmaktadır. KDK faaliyetlerinde iyi yönetimin temel ilkeleri olan **tutarlılık (öngörülebilirlik), sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, tarafsızlık, etkililik, hukuka bağlılık** ve **mesleki özen ve titizlik** önemli bir yere sahiptir.

### ***Tutarlılık:***

KDK, verdiği kararların birbirleriyle ve zaman içerisinde kendi içinde uyumlu olmasını sağlayarak öngörülebilir olmaya çalışır ve paydaşlarının güven duyacakları bir hak arama kurumu olmayı amaçlar.

### ***Sorumluluk:***

KDK, devletin karmaşık yapısı ve artan bürokrasi karşısında kişilerin hak ihlaline uğramaması için sorumluluk alır ve sistemin hukuk çerçevesinde işleyişine yardımcı olur.

### ***Hesap Verebilirlik:***

KDK, kendilerine gelen başvurular ve bu başvurulara yönelik yapılan işlemlerle ilgili olarak başta TBMM olmak üzere tüm kamuoyuna bilgi verir.

### ***Adillik:***

KDK, aldığı kararlarda toplumun herhangi bir kesimini kayıracı uygulamalar yapmaz ve idareler ile başvuranların tabi olduğu kuralları açık ve net bir şekilde belirtip anlaşmazlıklara adil çözüm yolları sunar.

### ***Tarafsızlık:***

KDK, denetçilerin ve uzmanların sorumluluklarını yerine getirirken politik etkilerden uzak, tarafsız bir biçimde karar alınmasını temin eder.

### ***Etkililik:***

KDK, kendisine tahsis edilen kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak yönetmeye özen gösterir.

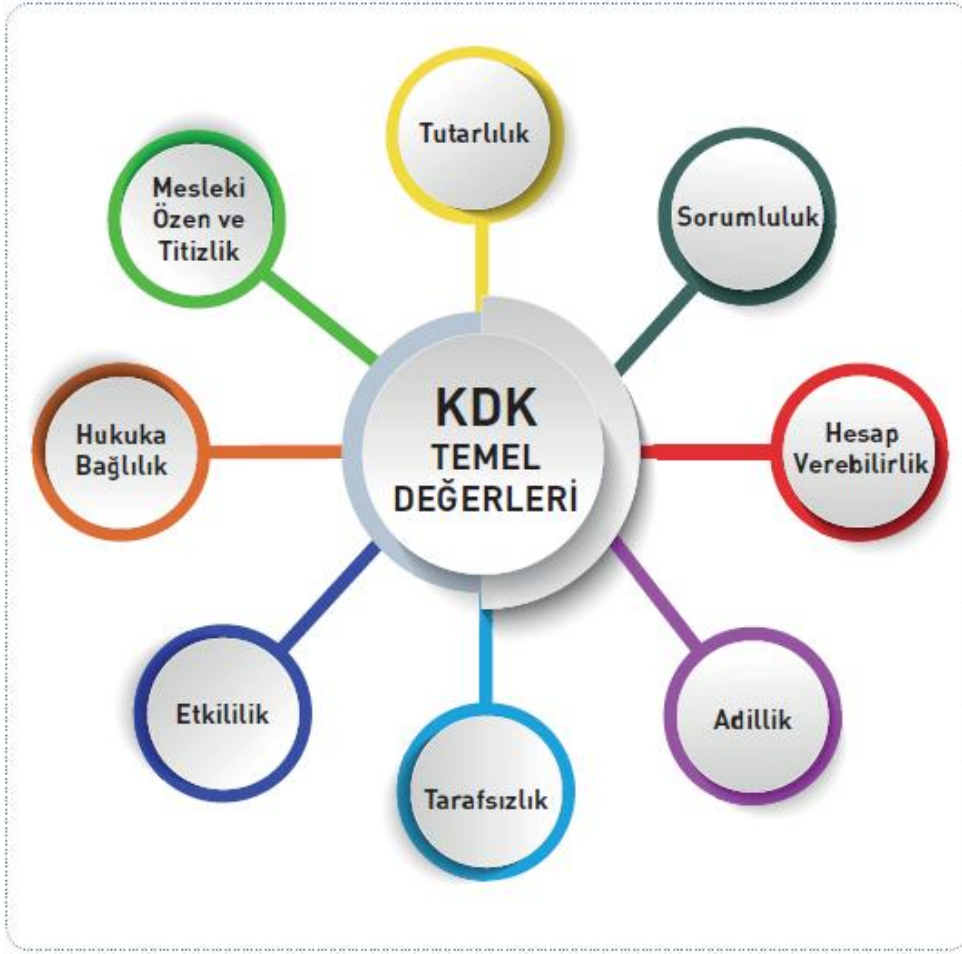
### ***Hukuka Bağlılık:***

KDK, hukuk kuralları içinde kalarak, objektif bilgiye dayalı karar verir, idari uygulamaların da hukuk çerçevesinde kalmasını ve mağduriyetlerin asgari düzeye indirilmesini sağlar.

### ***Mesleki Özen ve Titizlik:***

KDK, idare ile başvuran arasındaki anlaşmazlıklara çözüm aranırken mesleki özen ve titizlikle hareket ederek hukuk kurallarına eksiksiz uyulmasını sağlar.

Şekil 1- KDK İyi Yönetim İlkeleri/Temel Değerleri



## C. AMAÇ VE HEDEFLER

### AMAC 1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak

*Hedef 1.1: Başvurucuların KDK'ya erişilebilirliğinin ve nitelikli başvuruların artırılması*

*Hedef 1.2: Kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik rehberlik rolün üstlenilmesi ve önleyici raporlar hazırlanması*

*Hedef 1.3: İdareler ile başvuranlar arasında uzlaştırıcı rolün güçlendirilmesi ve kararlara uyumun artırılması*

*Hedef 1.4: Kurumun etkinliğini artırmak amacıyla yeni mekanizmaların kurumsal işleyişe dâhil edilmesi*

### AMAC 2: Hak Arama Kültürünü Yaygınlaştırmak

*Hedef 2.1: Kuruma başvurma hakkının etkin kullanımı için KDK'nın ulusal düzeyde tüm toplum kesimlerince tanınırlığının artırılması*

*Hedef 2.2: KDK'nın uluslararası düzeyde tanıtımı ve kurumsal iş birliğinin artırılması*

### AMAC 3: Kurumsal Yapılanmayı Güçlendirmek

*Hedef 3.1: Kurum vizyonunu gerçekleştirecek insan kaynakları stratejisinin uygulamaya geçirilmesi*

*Hedef 3.2: Kurumun bilgi teknolojileri altyapısını daha da güçlendirmek*

## D. PERFORMANS GÖSTERGELERİ

### **AMAC 1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak**

#### **Hedef 1.1: Başvurucuların KDK'ya erişilebilirliğinin ve nitelikli başvuruların artırılması**

Performans Göstergeleri	2023	2025	2026	2027	2028
P.1.1.1 Başvuru sayısındaki artış oranı	%8,43	%10	%10	%10	%10
P.1.1.2 Kurumsal internet sitesi ve e-Başvuru sisteminde engelli ve yabancı bireylerin dezavantajlarını gidermek için yapılan güncelleme sayısı	8	2	1	1	1
P.1.1.3 Kabul edilebilir başvuruların tüm başvurulara oranı	%28,01	%33	%34	%35	%36
P.1.1.4 e-Başvuru sisteminde başvuranları yönlendirerek nitelikli başvuruları artırmayı hedefleyen güncelleme sayısı	12	4	4	4	4
P.1.1.5 Kurumsal internet sitesi ve sosyal medya hesaplarından paylaşılan tanıtıcı video/bilgi metni sayısı	657	25	30	35	40
P.1.1.6 Engelli, çocuk, mahkum gibi özel grupları bilgilendirmek amacıyla yapılan toplantı/sunum/etkinlik sayısı	49	47	51	55	59
P.1.1.7 Bilgilendirme Bürosunun bilgilendirdiği kişi sayısı	204.301	136.000	149.000	162.000	175.000

### **AMAC 1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak**

#### **Hedef 1.2: Kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik rehberlik rolün üstlenilmesi ve önleyici raporlar hazırlanması**

Performans Göstergeleri	2023	2025	2026	2027	2028
P.1.2.1 Çocuk haklarıyla ilgili ve doğrudan çocuklar tarafından sunulan vakalarda yapılan rehberlik sayısı	223	398	412	445	480
P.1.2.2 Engelli haklarıyla ilgili vakalarda yapılan rehberlik sayısı	340	360	370	380	390
P.1.2.3 Hazırlanan özel rapor sayısı	-	5	5	5	5
P.1.2.4 AİHM ve Anayasa Mahkemesi kararlarına yer verilen Kurum kararlarının tüm kararlar içindeki oranı	%27,97	%30	%31	%32	%32
P.1.2.5 İnsan hakları ve iyi yönetim ilkeleri bağlamında değerlendirilen idare sayısı	134	160	176	193	210

**AMAC 1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak****Hedef 1.3: İdareler ile başvuranlar arasında uzlaştırıcı rolün güçlendirilmesi ve kararlara uyumun artırılması**

Performans Göstergeleri	2023	2025	2026	2027	2028
P.1.3.1 KDK tarafından verilen dostane çözüm kararı sayısı	2.364	2.430	2.450	2.480	2.510
P.1.3.2 İdareler bazında üst düzeyde oluşturulan irtibat noktası sayısı	11	20	25	30	35
P.1.3.3 Uzmanlara uygulanan ve dostane çözümün teorik-pratik yönlerini içeren hizmet içi eğitim sayısı	3	3	3	3	3
P.1.3.4 Tavsiye kararlarına uyum oranı	%77,51	%78,5	%79	%79,5	%80

**AMAC 1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak****Hedef 1.4: Kurumun etkinliğini artırmak amacıyla yeni mekanizmaların kurumsal işleyişe dâhil edilmesi**

Performans Göstergeleri	2023	2025	2026	2027	2028
P.1.4.1 Denetimin etkinliğini artırmak amacıyla kurumsal işleyişe dâhil edilmek istenen yeni mekanizmaların gerektirdiği yasal düzenlemeler için yapılan girişim sayısı	3	1	-	-	-
P.1.4.2 Denetimin etkinliğini artırmak amacıyla yapılan ikincil mevzuat düzenleme sayısı	2	2	2	2	2

## AMAÇ 2: Hak Arama Kültürünü Yaygınlaştırmak

**Hedef 2.1: Kuruma başvurma hakkının etkin kullanımı için KDK'nın ulusal düzeyde tüm toplum kesimlerindeki tanınırlığının artırılması**

Performans Göstergeleri	2023	2025	2026	2027	2028
P.2.1.1 KDK'nın toplumdaki tanınırlık oranı	%80,8	%83	%84	%85	%86
P.2.1.2 Ulusal düzeyde düzenlenen kongre, toplantı, sempozyum vb. ile bölge toplantılarının sayısı	166	60	60	60	60
P.2.1.3 Yazılı ve görsel medya ile sosyal medyada KDK ve kararlarını konu alan haber/paylaşım sayısı	16.649	17.500	18.000	18.500	19.000
P.2.1.4 KDK kurumsal internet sitesinde yer verilen karar sayısı	1.442	1.500	1.500	1.500	1.500
P.2.1.5 Kadın, çocuk, engelli vb. dezavantajlı bireylere yönelik yapılan farkındalık ve tanıtım faaliyetlerinin sayısı	49	10	10	10	10
P.2.1.6 Ulusal düzeydeki STK'larla yapılan iş birliği sayısı	14	4	4	4	4
P.2.1.7 Üniversitelerde düzenlenen konferans, sempozyum, seminer ve benzeri faaliyet sayısı	13	10	10	10	10
P.2.1.8 İlk ve ortaöğretim düzeyindeki öğrencilere yönelik yapılan ziyaret, etkinlik, yarışma vb. faaliyetlerin sayısı	29	10	10	10	10
P.2.1.9 Düzenlenen ve sonuçları raporlanan çalıştay sayısı	6	5	5	5	5

## AMAÇ 2: Hak Arama Kültürünü Yaygınlaştırmak

**Hedef 2.2: KDK'nın uluslararası düzeyde tanıtımı ve iş birliğinin artırılması**

Performans Göstergeleri	2023	2025	2026	2027	2028
P.2.2.1 Uluslararası düzeyde düzenlenen kongre, toplantı, sempozyum vb. toplantıların sayısı	85	38	40	42	44
P.2.2.2 Uluslararası insan hakları kurumları ve Ombudsmanlıklarla yapılan iş birliği ve eğitim sayısı	23	9	10	11	12
P.2.2.3 İİT Ombudsmanlar Birliği kapsamında saha çalışması yürütülen ülke sayısı	9	5	5	5	5
P.2.2.4 Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımıza yönelik faaliyet sayısı	34	10	10	10	10
P.2.2.5 Sosyal medya hesaplarında bulunan yabancı dildeki paylaşım sayısı	51	60	65	70	75
P.2.2.6 Düzenlenen ve sonuçları raporlanan çalıştay sayısı	14	5	5	5	5

### AMAC 3: Kurumsal Yapılanmayı Güçlendirmek

**Hedef 3.1: Kurum vizyonunu gerçekleştirecek insan kaynakları stratejisinin uygulamaya geçirilmesi**

Performans Göstergeleri	2023	2025	2026	2027	2028
P.3.1.1 Eğitim konularının tespitine ilişkin yapılan çalışma sayısı	1	1	1	1	1
P.3.1.2 Kişi başına düzenlenen toplam eğitim saati	17	19	20	21	22
P.3.1.3 Kurum personelinin özlük haklarını güçlendirici yasal düzenlemeye yönelik girişim sayısı	-	1	-	-	-
P.3.1.4 Çalışan memnuniyeti oranı	%76	%78	%79	%80	%81
P.3.1.5 Çalışanların performansının ölçmeye ve iyileştirmeye yönelik yapılan çalışma sayısı	1	1	1	1	1

### AMAC 3: Kurumsal Yapılanmayı Güçlendirmek

**Hedef 3.2: Kurumun bilgi teknolojileri altyapısını daha da güçlendirmek**

Performans Göstergeleri	2023	2025	2026	2027	2028
P.3.2.1 SYS'de gerçekleştirilen güncelleme/yenilik sayısı	38	3	3	4	2
P.3.2.2 Kararlar Bilgi Bankasında yapılan yenilik sayısı	6	2	1	1	1
P.3.2.3 e-Başvuru sisteminde Kurumumuza başvuruda bulunan vatandaşların ve kurum personelinin talepleri doğrultusunda yapılacak geliştirme sayısı	12	2	2	1	1
P.3.2.4 Kurum ihtiyaçları doğrultusunda geliştirecek olan uygulama ve entegrasyon sayısı	11	2	2	4	3
P.3.2.5 SYS'de yapay zekâ kapsamında yapılan yenilik sayısı	-	5	3	2	2
P.3.2.6 e-Başvuru sisteminde yapay zekâ kapsamında yapılan yenilik sayısı	-	3	3	2	2

# BÖLÜM II

## 2. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2028)
%8,43	P.1.1.1 Başvuru sayısındaki artış oranı	%10
%28,01	P.1.1.3 Kabul edilebilir başvuruların tüm başvurulara oranı	%36
223	P.1.2.1 Çocuk haklarıyla ilgili ve doğrudan çocuklar tarafından sunulan vakalarda yapılan rehberlik sayısı	480
340	P.1.2.2 Engelli haklarıyla ilgili vakalarda yapılan rehberlik sayısı	390
-	P.1.2.3 Hazırlanan özel rapor sayısı	5
2.364	P.1.3.1 KDK tarafından verilen dostane çözüm kararı sayısı	2.510
%77,51	P.1.3.4 Tavsiye kararlarına uyum oranı	%80
%80,80	P.2.1.1 KDK'nın toplumdaki tanınırlık oranı	%86
6	P.2.1.9 Düzenlenen ve sonuçları raporlanan çalıştay sayısı	5
17	P.3.1.2 Kişi başına düzenlenen toplam eğitim saati	22
38	P.3.2.1 SYS'de gerçekleştirilen güncelleme/yenilik sayısı	2
-	P.3.2.5 SYS'de yapay zekâ kapsamında yapılan yenilik sayısı	2
-	P.3.2.6 e-Başvuru sisteminde yapay zekâ kapsamında yapılan yenilik sayısı	2

# BÖLÜM III

## 3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

## A. Strateji Geliştirme Kurulu ile Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması ve Hazırlık Süreci

Bilindiği üzere; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9'uncu maddesinde "Kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar." hükmü yer almaktadır.

Söz konusu hüküm kapsamında hâlihazırda yürürlükte olan Kurumumuz 2022-2026 dönemi stratejik planının; Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın 07.07.2023 tarihli yazıları çerçevesinde "Kamu İdarelerince Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" in 16'ncı maddesi 2'nci fıkrasının (a) bendi uyarınca 2025-2028 dönemlerini kapsayacak şekilde yenilenerek hazırlanması çalışmaları kapsamında;

- Stratejik plana ilişkin çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere 10.08.2023 tarihli ve 11113 sayılı Kamu Başdenetçilik Makamı Oluru ile Kurumumuz Stratejik Planlama Ekibi kurulmuş, çalışma usul ve esaslarının belirlendiği "KDK Stratejik Planlama Ekibinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge" hazırlanmış olup ayrıca 15.08.2023 tarihli ve E.11132 sayılı iç yazışma ile tüm personele duyurulmuştur.
- Planın sahiplenilmesi, ayrıntılı yol haritası ve stratejik plan takvimi gündemleriyle sürece ilişkin üst yönetici bilgilendirmeleri yapılmış, diğer yandan yapılan toplantılar ile stratejik planlama ekip üyelerine genel bilgilendirme yapılarak ihtiyaçların tespiti ve sürece ilişkin görev dağılımı gerçekleştirilmiştir. Stratejik planlamaya ilişkin faaliyetler, analizler, değerlendirmeler gibi diğer çalışmaların çoğu ise ilerleyen dönemlerde ekip çalışmaları şeklinde mail ortamında ve küçük odak grup çalışmaları şeklinde yürütülmüştür.

### Paydaş Analizleri

Tüm paydaşların katılımının sağlanması ilkesini benimseyen Kurumumuz, 2025-2028 vizyonuna ulaşmada bu geri bildirimlerin en sağlıklı şekilde temin edilmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi ile stratejik plana yansıtılmasını teminen;

- Kurumumuzun 2025-2028 yıllarına ilişkin stratejik plan çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla 19 Eylül- 6 Ekim 2023 tarihleri arasında iç paydaş anketi gerçekleştirmiştir.
- Kurumumuzun hâlihazırda faydalanıcısı olduğu "İnsan Haklarının Korunması ve Tanıtımında Kamu Denetçiliği Kurumu'nun Rolünün Güçlendirilmesi İçin Teknik Destek Projesi" kapsamında Kurumumuzun dış paydaşlarına yönelik olarak;
- 7 Aralık 2022-10 Nisan 2023 tarihleri arasında tesadüfi örneklem ile seçilmiş 19.571 kamu görevlisine ve 2.000 kişiye anket yöntemiyle dış paydaş anketi uygulanmıştır. Diğer yandan aynı tarihlerde kamuoyu ile gerçekleştirilen anketler ise Türkiye temsili sağlaması bakımından NUTS-2 düzeyinde 26 ilde bilgisayar destekli telefon anketi (çevrim içi anket) yöntemiyle tesadüfi örnekleme ile gerçekleştirilmiştir.

## B. GZFT ve PESTLE Analizlerinin Gerçekleştirilmesi ile Risk ve İhtiyaçların Ortaya Konulması

GZFT ve PESTLE analizlerinde;

- İç ve dış paydaş analizlerinin sonuçlarından,
- Kuruluş içi analizlerden,
- **“İnsan Haklarının Korunması ve Tanıtımında Kamu Denetçiliği Kurumu’nun Rolünün Güçlendirilmesi İçin Teknik Destek Projesi”**nin çıktığı dokümanlarından,
- **“İdari Yargının Etkinliğinin Artırılması ve Danıştay’ın Kurumsal Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi”** kapsamında “Kamu Denetçiliğinin Rolünün Artırılması Öneriler Raporu”nun çıktığı dokümanlarından yararlanılmıştır.

## C. Stratejik Plan Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi ile Stratejik Planın Yazılması

Yapılan literatür araştırmaları, alt grup toplantıları ile iç ve dış paydaşlara yönelik analizler, kuruluş içi analiz ile bağımsız yürütülen AB destekli proje dokümanları ile GZFT ve PESTLE analizleri sonucunda Kurumun stratejik planına temel oluşturan fikirler derlenerek yazılı hale getirilmiştir.

Bu kapsamda misyon, vizyon, çalışma ilkeleri ve politika geliştirme gibi konular tartışılmış, Kurumun tanımlanan faaliyet alanları ile ilgili olan amaçlar, hedefler, proje ve faaliyetler belirlenmiştir.

Tüm bu aşamalarda, Kurumumuzun her kademesinden çalışanların yorum ve görüşleri birçok kez alınmış, bu görüşler kapsayıcı bir bakış açısıyla analiz edilmiştir. Stratejik plan ekibi çalışma gruplarının bu hazırlıkları ile eşgüdümlü olarak ortaya konulan çıktılar Strateji Geliştirme Kurulu ile birlikte değerlendirilmiş, 29.05.2024 tarihli üst yönetici onayı ile son hali verilerek Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmiştir. 12 Temmuz 2024 tarihinde gelen değerlendirme raporu doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak 20.09.2024 tarihinde stratejik planın nihai hali verilmiştir.

Kurumumuzun 2025-2028 dönemini kapsayacak olan stratejik planı ile Kurumumuzun gelecekteki başarısı için bir yol haritası çizilmektedir. Plan kapsamında belirlenen amaç ve hedefler ve stratejilerle; özellikle hak ihlallerinin önlenmesi, hak arama kültürünün yaygınlaşması ve kamu yönetiminde iyi yönetim ilkelerinin uygulanmasında Kurumun rehberlik yönü ortaya konulmuş ve bu hususlarda gerçekleştirilecek somut faaliyetler vurgulanmış, şikâyet/başvuru ve karar süreçlerine ilişkin olarak; mevzuatsal, teknolojik ve organizasyonel yapının güçlendirilmesi için gerekli faaliyetler ortaya konulmuş, gerek kurumsallaşma gerekse Kurumun daha da etkin hale kavuşturulması ile paydaşlarla olan iletişim ve iş birliği düzeyinin artırılmasının sağlanması hedeflenmiştir.

<b>1.STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ</b>	<b>Ağustos-Eylül 2023</b>
➤ SP sürecine ilişkin makam Olur'unun alınması	
➤ SP Yönergesinin yayımlanması	
➤ Strateji Geliştirme Kurulunun ve Stratejik Planlama Ekibinin görevlendirilmesi	
<b>2.DURUM ANALİZİ</b>	<b>Eylül-Kasım 2023</b>
➤ Kurumsal tarihçenin hazırlanması	
➤ Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi	
➤ Mevzuat analizinin yapılması	
➤ Üst politika belgelerinin analizinin yapılması	
➤ Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi	
➤ Paydaş analizlerinin yapılması	
➤ Kuruluş içi analizin yapılması	
➤ PESTLE analizinin yapılması	
➤ GZFT analizinin yapılması	
➤ Tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi	
<b>3.GELECEĞE BAKIŞ</b>	<b>Ekim-Aralık 2023</b>
➤ Misyon	
➤ Vizyon	
➤ Temel değerlerin belirlenmesi	
<b>4.STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ</b>	<b>Ekim-Aralık 2023 Ocak –Mart 2024</b>
➤ Amaç, hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesi	
➤ Stratejilerin belirlenmesi	
➤ Hedef riskleri ve kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi	
➤ Amaç ve hedeflere ilişkin maliyetlendirmenin yapılması	
<b>5.STRATEJİK PLAN TASLAĞININ OLUŞTURULARAK BAŞDENETÇİLİK MAKAMINA SUNULMASI</b>	<b>Ocak-Mayıs 2024</b>
➤ Stratejik plan taslağının Stratejik Plan Ekibince değerlendirilmesi	
➤ Gerekli düzenlemelerin yapılması	
➤ Planın nihai halinin onay için Başdenetçilik makamına sunulması	
<b>6.STRATEJİK PLANIN ONAYLANMASI VE KAMUOYUNA SUNULMASI</b>	<b>Temmuz-Eylül 2024</b>
➤ Strateji ve Bütçe Başkanlığının değerlendirme raporu kapsamında gerekli düzeltmelerin yapılması	
➤ Stratejik planın nihai halinin onayı için Başdenetçilik makamına sunulması	
➤ Onaylanan stratejik planın kamuoyuna duyurulması	

## EK 1

### A. STRATEJİ GELİŞTİRME KURULU

ADI SOYADI	UNVANI	KURUL GÖREVİ
Şeref MALKOÇ	Kamu Başdenetçisi	Başkan
Yahya AKMAN	Kamu Denetçisi	Üye
Arif DÜLGER	Kamu Denetçisi	Üye
Sadettin KALKAN	Kamu Denetçisi	Üye
Celile Özlem TUNÇAK	Kamu Denetçisi	Üye
Fatma BENLİ YALÇIN	Kamu Denetçisi	Üye
Mehmet SARI	Genel Sekreter V.	Üye (18.01.2024 tarihine kadar)
Veysel ŞİRİN	Genel Sekreter	Üye (18.01.2024 tarihinden itibaren)

### B. STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ

ADI SOYADI	UNVANI	BİRİMİ
Veysel ŞİRİN	Genel Sekreter	Stratejik Planlama Ekibi
Mustafa ARSLAN	Birim Sorumlusu	Strateji Geliştirme Birimi
Ömür DEMİR	Birim Sorumlusu	İnsan Kaynakları Birimi
Güniz ATEŞ	Birim Sorumlusu	AB ve Dış İlişkiler Birimi
Oya DEMİREL	Birim Sorumlusu	Kurumsal İletişim Birimi
Nurullah GÜNGÖR	Birim Sorumlusu	Eğitim ve Sosyal İşler Birimi
Adnan CANBOLAT	Birim Sorumlusu	Bilgi İşlem Birimi
Uğur Kayhan ÖZBEK	Birim Sorumlusu	Destek Hizmetleri Birimi
Ahmet BAYRAM	Başdenetçi Danışmanı	Başdenetçi Danışmanlığı
Elif AÇIL	Kamu Denetçiliği Uzmanı	Başdenetçi Danışmanlığı
Buket HASANÇEBİ	Koordinatör Uzman	Yahya AKMAN Çalışma Grubu
Dr. Berna SÜER	Koordinatör Uzman	Arif DÜLGER Çalışma Grubu
Hakan AKGÜN	Koordinatör Uzman	Sadettin KALKAN Çalışma Grubu
Volkan TUFAN	Koordinatör Uzman	Celile Özlem TUNÇAK Çalışma Grubu
İlker ÖZCAN	Koordinatör Uzman	Fatma BENLİ YALÇIN Çalışma Grubu
Ömer GÜNDÜZ	Birim Sorumlusu	İlk İnceleme, Dağıtım ve Bilgilendirme Birimi
Av. Dr. Bilge UZ	Hukuk Müşaviri	Hukuk Müşavirliği
Sait DUYGU	Basın Danışmanı	Basın Danışmanlığı (18.01.2024 tarihine kadar)
Mehmet SARI	Basın Danışmanı	Basın Danışmanlığı (18.01.2024 tarihinden itibaren)
Sümeyye Nur GÜNYÜZÜ EMİNEFENDİ	Kamu Denetçiliği Uzmanı	Araştırma, Takip ve Değerlendirme Bürosu
Gül ÖZTÜRK	Mali Hizmetler Uzmanı	Bütçe ve Muhasebe Bürosu
Büşra Işıl ÖZKAN	Mali Hizmetler Uzmanı	İç Kontrol Bürosu
Songül DURAK	Şef	Stratejik Yönetim Bürosu

### C. KOORDİNASYON BİRİMİ

(Koordinasyon Birimi Strateji Geliştirme Birimidir.)

# BÖLÜM IV

## 4. DURUM ANALİZİ

## A. KURUMSAL TARİHÇE

Demokratikleşme süreciyle birlikte, devlete karşı yurttaşların temel hak ve özgürlüklerini korumak ve iktidarın hukuk kurallarına bağlılığını sağlamak için denetim mekanizmalarına ihtiyaç duyulmuş; İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra artan kamu hizmeti talebi karşısında idarenin gittikçe büyümesi ve karmaşıklaşması, geleneksel denetim araçlarının yurttaşların haklarını korumada yetersiz kalmasına sebep olmasıyla birlikte ombudsmanlık kurumları mevcut denetim mekanizmalarındaki eksikliği tamamlayan ve iyi işleyen yönetimin gerçekleştirilmesini sağlayan bir garantör olarak tüm dünya ülkelerinde kabul görmüştür.

Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra tüm dünyada yaygınlaşan ombudsmanlık kurumunun kökeninin Osmanlı Devleti'ne hatta Büyük Selçuklu Devleti'ne kadar uzandığı kabul görmekte; Kadı-ul Kudat, Divan-ı Hümayun, Divan-ı Mezalim, Kazasker, Kadı, Muhtesip gibi kurul ve görevlilerin halkın yakınmalarını dinledikleri ve padişah adına sorunları çözüme kavuşturdukları bilinmektedir.

Ancak resmi olarak, ombudsmanlık kurumunun, İsveç Kralı XII. Charles'ın, 1709 yılında Poltava Savaşı'nda Ruslara yenilince Osmanlı Devleti'ne sığınması sonucu bu süre zarfında Osmanlı kurumlarını gözlemlemesi ile 1713 yılında idarenin yasalara aykırı faaliyetlerini kendisi adına denetlemek için görevli bir memur atamasıyla ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Kralı temsilen bireylerden şikâyet alan bu yetkilinin görevlendirilmesi ile vatandaşların adaletsizliğe karşı korunması hedeflenmekteydi.

1809 yılında İsveç Anayasası'na giren ombudsmanlık kurumu, kralın temsilcisi olan ve onun adına denetim yapan bir kurum olmaktan çıkarak yasama organı adına faaliyette bulunan ve parlamentoya karşı sorumlu olan bir kurum haline gelmiştir.

Ombudsmanlık kurumunun İsveç'te başarıyla uygulanması sonucu, ilk olarak bu kurum 1919 yılında Finlandiya'da görülmüştür. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra büyüyen kamu yönetimi karşısında bireyin haklarının korunması ihtiyacına binaen hukuk devleti ve demokrasi kavramlarının öneminin artması neticesinde “kişilerin hak ve özgürlüklerinin savunulması” ve “vatandaşların kötü yönetime karşı korunması” amacıyla sırasıyla Norveç, Danimarka, Batı Almanya, Yeni Zelanda ve İngiltere gibi ülkelerde de ombudsmanlık kurumları kurulmuştur. Günümüzde ise dünyada 140'a yakın ülkede ombudsmanlık kurumu mevcuttur.

İsveç dilinde parlamento tarafından kendisini temsil etmek üzere seçilen kişi veya kişileri anlatmak için kullanılan ombudsman kelimesi, aracı anlamındaki “ombuds” ve kişi anlamına gelen “man” kelimelerinin birleşiminden oluşmakta olup Avrupa'ya da bu isimle yayılmıştır.

Ülkelerin kendilerine özgü toplumsal, kültürel, idari ve hukuksal yapılarındaki değişikliklere bağlı olarak ombudsmanlık kurumlarının da farklı şekillerde örgütlendikleri ve buna bağlı olarak da farklı isimler aldıkları görülmüştür. İsveç, Norveç, Danimarka, Finlandiya ve Hollanda “ombudsman” terimini kullanırken; İspanya “halkın savunucusu” (Defensor del Pueblo) terimini; Fransa “hakların savunucusu” (Le Défenseur des droits) terimini; Avusturya “halkın avukatı” (Volsanwaltschaft) terimini; Romanya “halkın avukatı” (Avucatul Poporului) terimini; İngiltere “yönetim için parlamento komiseri” (Parliamentary Commissioner for Administration) terimini; İtalya “sivil haklar savunucusu” (Difensore Civico) terimini kullanmakta olup, Türkiye'de ise, “kamu denetçisi” terimi tercih edilmiştir.

Ombudsmanlık kurumları, ülkelerin karakteristik özelliklerine uygun olarak yapılandırıldığından ülke uygulamaları da birbirinden farklılık göstermektedir. Yine de, bu kurumların varlığından bahsedebilmek için; hak ve özgürlüklerin korunması ile kötü yönetimin önlenmesi amacı güden, amacını gerçekleştirirken düzeltici-koruyucu önleyici bir işlev üstlenen, bağımsız ve tarafsızlığı ile halkın güvenini ve saygınlığını kazanan, ücretsiz başvurulabilen, geniş araştırma yetkisine sahip, yaptırım gücü olmamakla beraber kamuoyu baskısı oluşturabilen kurumların mevcudiyeti gerekmektedir.

Günümüzde bazı ülkelerde farklı insan hakları kurumları tek bir ombudsmanlık kurumu çatısı altında birleştirilirken, bazı ülkelerde de uzmanlaşmaya gidilerek “Yerel Yönetim Ombudsmanı”, “İnsan Hakları Ombudsmanı”, “Çocuk Ombudsmanı”, “Sağlık Ombudsmanı”, “Askeri Ombudsman”, “Tüketici Ombudsmanı” gibi farklı ombudsmanlık kurumları oluşturulmuştur.

Diğer taraftan Hukuk Yoluyla Demokrasi için Avrupa Komisyonu (Venedik Komisyonu) tarafından 15-16 Mart 2019 tarihinde 118. Genel Kurul Toplantısında onaylanan Ombudsmanlık Kurumunun Korunması ve Geliştirilmesine İlişkin İlkeler (Venedik Kriterleri), BM İnsan Hakları Komisyonunun 3 Mart 1992 tarihli 1992/54 sayılı ve BM Genel Kurulunun 20 Aralık 1993 tarihli 48/134 sayılı kararlarıyla kabul edilen İnsan Haklarının Geliştirilmesi ve Korunması İçin Kurulan Ulusal Kuruluşların Statüsüne İlişkin İlkeler (Paris Prensipleri), BM Genel Kurulunun 16 Aralık 2020 tarihinde 75/186 sayılı, ombudsman ve arabulucu kurumların insan haklarının, iyi yönetimin ve hukukun üstünlüğünün geliştirilmesi ve korunmasındaki rolü hakkındaki kararı ombudsmanlık kurumlarının kurulması, yetkileri, çalışma usul ve esasları ile rolünü belirleyen uluslararası belgelerdir.

Ülkemizde Kamu Denetçiliği Kurumu olarak isimlendirilen bu kurum; idarenin adil, tutarlı, şeffaf ve hesap verebilir olması ihtiyacına hizmet eden ve sorunları iyi niyet çerçevesinde çözmeye odaklanmış bir müessesedir.

Bu doğrultuda; Türkiye’de KDK’nın kurulması yönündeki çabalar 90’lı yılların sonunda başlamıştır. 2004 yılında 5521 sayılı Kanun taslağının hazırlanması ile Kamu Denetçiliği Kurumunun ilk temeli atılmıştır. 5521 sayılı Kanunun Cumhurbaşkanı tarafından geri gönderilmesi üzerine 2006 yılında 5548 sayılı Kanun kabul edilmiş, ancak bu Kanun da Anayasa Mahkemesine götürülmesi üzerine Mahkeme tarafından 2008 yılında oy birliğiyle iptal edilmiştir. 2010 yılında 5982 sayılı Kanun ile Anayasanın “Dilekçe hakkı” başlıklı 74’üncü maddesi “Dilekçe, bilgi edinme ve kamu denetçisine başvurma hakkı” şeklinde değiştirilmiş ve kamu denetçisine başvurma hakkı anayasal güvenceye kavuşturulmuştur. Devamında, 2012 yılında 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu’nun kabul edilmesi ile TBMM Başkanlığına bağlı, kamu tüzel kişiliğini haiz, özel bütçeli ve merkezi Ankara’da bulunan Kamu Denetçiliği Kurumu kurulmuş ve 29.03.2013 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır.

Kamu Denetçiliği Kurumu, kamu hizmetlerinin sunulmasına yönelik bağımsız ve etkin bir şikâyet mekanizması oluşturmak suretiyle, idarenin işleyişi ile ilgili şikâyet üzerine, idarenin her türlü eylem ve işlemleri ile tutum ve davranışlarını; insan haklarına dayalı adalet anlayışı içinde, hukuka ve hakkaniyete uygunluk yönlerinden incelemek, araştırmak ve önerilerde bulunmak üzere kurulan, TBMM Başkanlığına bağlı, kamu tüzel kişiliğini haiz, özel bütçeli ve merkezi Ankara’da bulunan bir kurumdur.

2010 yılında yapılan Anayasa değişikliği ile Anayasanın 74’üncü maddesinde yer alan hüküm gereğince idarenin işleyişiyle ilgili şikâyetleri incelemek üzere kurulmuş olan Kurumumuz;

- ✓ Etkin, kolay ve masrafsız erişilebilir bir hak arama yolu olarak, bireylerin Kuruma kolay erişebilmesi ve başta dostane çözüm yolları denenerek bireylerin adalete hızlı erişiminin sağlanması,
- ✓ Çalışmalarında insanı merkeze alan, kararlarıyla şeffaf, tarafsız, eşit muamelede bulunan ve hesap verebilir bir idare anlayışının yerleşmesi,
- ✓ Hukukun üstünlüğünü ve insan haklarını benimseyen ve güvence altına alan kişi haklarına saygılı bir idare anlayışının en üst düzeyde yerleşmesi,
- ✓ Hak arama kültürünün yaygınlaşmasına katkı sağlayarak, haklarının bilincinde olan bireylerin yetişmesi, alternatif uyuşmazlık yollarının etkin kullanılması ve toplumdaki haklar kültürünün kökleşmesi,

çalışma prensiplerine sahiptir.

11 yıllık bir geçmişi bulunan ve kurumsallaşma yolunda önemli kazanımlar elde eden Kurumumuz ülkemizin en genç ve dinamik kurumlarından birisi olup çalışmalarıyla vatandaşın hak arama kültürünü geliştirerek; idarenin kaliteli hizmet standardını yükseltmekte, iyi yönetim ilkelerinin yaygınlaştırılmasına katkı sağlamaktadır.

Kurumumuz bir insan hakları kurumu olması nedeniyle insan hakları, çocuk, kadın, engelli hakları, bilgi edinme hakkı, eğitim öğretim hakkı, internet üzerinden kişilik hakları ihlalleri gibi hassas tüm konulara önemle eğilmekte, bu konudaki hak ihlallerinin giderilmesi için gerekli çalışmaları yürütmektedir.

## B. UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

5018 sayılı Kanun'un 9'uncu maddesi çerçevesinde oluşturulan ve 2022-2026 dönemini kapsayan Kurumumuz ikinci Stratejik Planı, 03.09.2021 tarihinde nihai hali verilerek yürürlüğe girmiştir. Mevcut başarıyı daha üst noktalara taşıma amacı ve bakış açısıyla hazırlanan 2022-2026 dönemi Stratejik Planımız ile Kurumumuzun gelecekteki başarısı için bir yol haritası çizilmiştir.

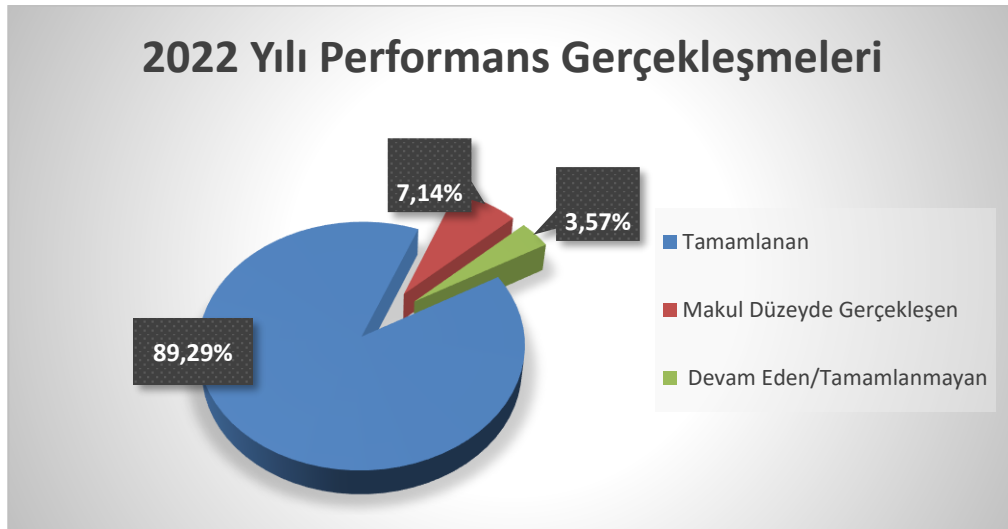
Plan kapsamında belirlenen amaç ve hedefler ve stratejilerle; özellikle hak ihlallerinin önlenmesi, hak arama kültürünün yaygınlaşması ve kamu yönetiminde iyi yönetim ilkelerinin uygulanmasında Kurumun rehberlik yönü ortaya konulmuş ve bu hususlarda gerçekleştirilecek somut faaliyetler vurgulanmış, şikâyet/başvuru ve karar süreçlerine ilişkin olarak; mevzuatsal, teknolojik ve organizasyonel yapının güçlendirilmesi için gerekli faaliyetler ortaya konulmuş, gerek kurumsallaşma gerekse Kurumun daha da etkin hale kavuşturulması ile paydaşlarla olan iletişim ve iş birliği düzeyinin artırılmasının sağlanması hedeflenmiştir.

Bu kapsamda; öncelikle idarenin işlem, eylem, tutum ve davranışlarını denetleme temel işlevi kapsamında "**Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak**" amacı öngörülmüş olup Kurumun asli vazifesine dair hedefler belirlenmiştir. Ardından bir hak arama yolu hüviyetindeki kamu denetçisine başvurma hakkı başta olmak üzere hak arama yollarının kullanımını teşvik etmek için "**Hak Arama Kültürünü Yaygınlaştırmak**" amacı belirlenmiştir. Ayrıca her iki amacın gerektirdiği hedeflerin istenen düzeyde gerçekleşmesinin Kurumun personel ve bilgi işlem yapılanmasına bağlı olduğu tespiti üzerinden de "**Kurumsal Yapılanmayı Güçlendirmek**" amacı kurgulanmıştır. Ortaya konulan bu 3 amaç altında toplam 9 hedef ve 11'i temel olmak üzere toplam 56 performans göstergesi belirlenmiştir.

Buna göre halihazırda uygulanmakta olan Stratejik Planımızın;

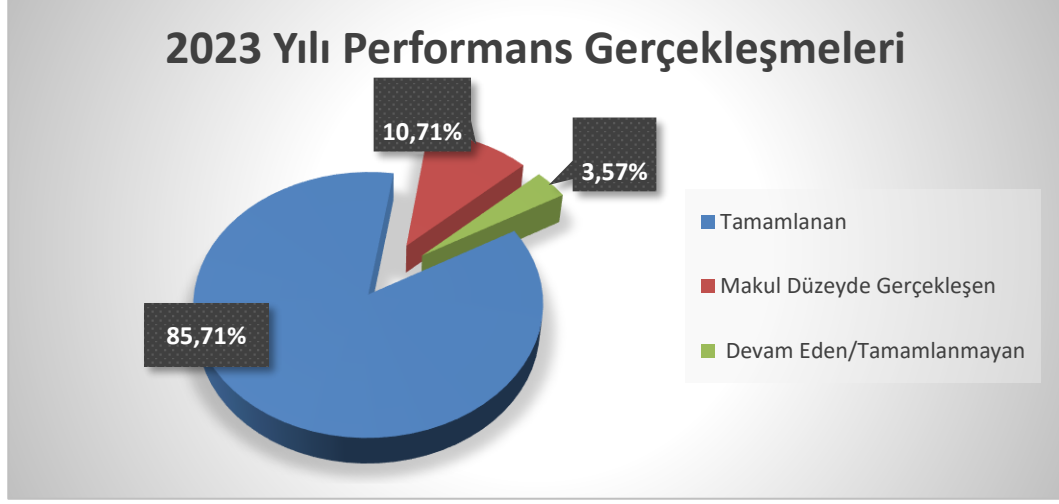
İlk uygulama yılı olan 2022 yılına ait belirlenen hedeflere ilişkin gerçekleştirmeler değerlendirildiğinde;

- ✚ 9 hedefin 9'u gerçekleşmiş, ancak bazı alanlarda gerçekleştirmeler makul düzeyde olmuştur.
- ✚ Hedeflere ait 56 adet performans göstergesinden 50 adedi gösterge değerlerinin üzerinde oranlarla ulaşılmış, 4 adedi makul düzeyde gerçekleşmiş, 2 adedi ise 2022 yılında yapılan şikâyet sayılarının bir önceki yıla göre daha az olmasından kaynaklı gerçekleşmemiştir. Ancak göstergelerdeki bu makul düzey ile 2 göstergeye ait gerçekleşmemeler hedefin gerçekleşmesine engel teşkil etmemiştir. Buna göre 2022 yılında performans göstergelerinde genel bazda **%89,29** gerçekleştirme oranına ulaşılmıştır.



İkinci uygulama yılı olan 2023 yılına ait belirlenen hedeflere ilişkin gerçekleştirmeler değerlendirildiğinde ise;

- ✚ 9 hedefin 9'u gerçekleşmiş, ancak bazı alanlarda gerçekleştirmeler makul düzeyde olmuştur.
- ✚ Hedeflere ait 56 adet performans göstergesinden 48 adedi gösterge değerlerinin üzerinde oranlara ulaşılmış, 6 adedi makul düzeyde gerçekleşmiş, 2 adedi ise gerçekleşmemiştir. Ancak göstergelerdeki bu makul düzey ile 2 göstergeye ait gerçekleşmemeye hedefin gerçekleşmesine engel teşkil etmemiştir. Buna göre 2023 yılında performans göstergelerinde genel bazda **%85,71** gerçekleştirme oranına ulaşılmıştır.



- ✚ Gerçekleşmeyen 2 adet performans göstergeleri incelendiğinde,
  - **“Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak”** amacı altında yer alan **“Kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine katkı sağlamak üzere önleyici raporlar hazırlanması ve eğitici rolün üstlenilmesi”** hedefine ilişkin 2023 yılı için 5 adet belirlenen **“PG 1.3.2: Hazırlanan özel rapor sayısı”** performans göstergesi özel raporların hazırlanma sürecinin devam etmesi sebebiyle gerçekleşmemiştir.
  - **Hak Arama Kültürünü Yaygınlaştırmak** amacı altında **“Kuruma başvurma hakkının etkin kullanımı için KDK'nın ulusal düzeyde tüm toplum kesimlerince tanınması”** hedefine ilişkin **“PG 3.1.5: Uluslararası kurum ve kuruluşlarda geçici görevlendirilmiş uzman sayısı”** 2023 yılı için 1 kişi belirlenmiş, ancak geçici görevlendirme usulüyle olmamakla birlikte, 5 Uzmanımız 5 günlük sürelerle bilgi ve görgülerini artırmak amacıyla, ombudsmanlık ve insan hakları kurumları, Avrupa Konseyi İnsan Hakları Dairesi, AIHM, Venedik Komisyonu, Avrupa Adalet Divanı gibi kurumlara yapılan çalışma ziyaretlerinde yer almışlardır.
- ✚ Makul düzeyde olan 6 performans göstergeleri incelendiğinde ise,
  - **“Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak”** amacı altındaki;
    - **“Başvuranların KDK'ya erişilebilirliğinin ve nitelikli başvuruların artırılması”** hedefine ilişkin **“PG 1.1.1: Başvuru sayısındaki artış oranı”** için 2023 yılında %10 artış yer almaktadır. Şikâyet başvuru sayısı 2022 yılına kıyasla %8,43 artış

göstermesine karşın; istenilen düzeyde gerçekleşmemesinde özellikle 6 Şubat 2023 tarihinde meydana gelen deprem etkili olmuştur.

- Yine “**Başvuranların KDK’ya erişilebilirliğinin ve nitelikli başvuruların artırılması**” hedefine ilişkin 2023 yılı için %30 olarak belirlenen **PG 1.1.5: Kabul edilebilir başvuruların tüm başvurulara oranı**” performans göstergesi hedefe çok yakın bir oranla %28,01 olarak gerçekleşmiştir.
- “**Şikâyet inceleme metotlarının geliştirilmesi ile denetim sürecinin etkinliğinin artırılması**” hedefine ilişkin “**PG 1.2.3: Çocuk haklarıyla ilgili ve doğrudan çocuklar tarafından sunulan vakalarda yapılan rehberlik sayısı**” için 2023 yılında beklenen gösterge değeri 330 iken çocuk başvuru sayısının 223 olmasından kaynaklı yukarıda bahsedilen durum bu gösterge için de geçerli olmuştur.
- “**İdareler ile başvurular arasında uzlaştırıcı rolün güçlendirilmesi ve kararlara uyumun artırılması**” hedefine ilişkin 2023 yılı için 3.300 olarak belirlenen “**PG 1.4.1: KDK tarafından verilen dostane çözüm kararı sayısı**” performans göstergesi 2.364 olarak gerçekleşmiştir. Bunda yaşanan depremin idarelerin gerek fiziksel gerekse de hizmet süreçlerine olan yansımaları etkili olmuştur.
- Yine “**İdareler ile başvurular arasında uzlaştırıcı rolün güçlendirilmesi ve kararlara uyumun artırılması**” hedefine ilişkin 2023 yılı için %81 olarak belirlenen “**PG 1.4.4: Tavsiye kararlarına uyum oranı**” performans göstergesi hedefe yakın bir oranla %77,51 olarak gerçekleşmiştir.
- **Hak Arama Kültürünü Yaygınlaştırmak** amacı altında “**H.2.1: Kuruma başvurma hakkının etkin kullanımı için KDK’nın ulusal düzeyde tüm toplum kesimlerince tanınması**” hedefine ilişkin 2023 yılında 21.000 olarak belirlenen “**PG 2.1.3: Yazılı ve görsel medya ile sosyal medyada KDK ve kararlarını konu alan haber/paylaşım sayısı**” performans göstergesi 16.649 olarak gerçekleşmiştir.

2023 yılına ait performans göstergelerine ait gerçekleştirmeler aşağıda gösterilmektedir.

Bununla birlikte katılımcı bir anlayışla hazırlanıp uygulamaya konulan Kurumumuz 2022-2026 dönemi Stratejik Planında yer alan amaç ve hedefler ile performans göstergeleri; yapılan literatür araştırmaları, alt grup toplantıları ile iç ve dış paydaşlara yönelik analizler, kuruluş içi analiz ile bağımsız yürütülen AB destekli proje dokümanları ile GZFT ve PESTLE analizleri sonucunda çok kapsamlı çalışmalar doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu bağlamda doğru analizlerle ortaya konulan amaç ve hedefler; gerek ikinci stratejik planın uygulama döneminin sınırlı kalması gerekse de planın ilk uygulama yılındaki amaç ve hedeflere ilişkin performans göstergelerinde hedef üstünde gerçekleştirmeler yaşanması sebebiyle 2025-2028 dönemi planımızda da girdi teşkil ederek tamamlanan hedef/faaliyetler hariç tutularak, şikâyet mekanizmasının etkin hale getirilmesi, hak arama kültürünün yaygınlaştırılması, kurumsal kapasitenin artırılması gibi Kuruma doğrudan olumlu yansımaları olan hedef, strateji ve faaliyetlere 2025-2028 dönemi stratejik planımızda da yer verilmiştir.

<b>Amaç</b>	<i>A1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak</i>
<b>Hedef</b>	<i>H.1.1: Başvuranların KDK'ya erişilebilirliğinin ve nitelikli başvuruların artırılması</i>
<b>Sorumlu Birim</b>	<i>Başdenetçilik ve Genel Sekreterlik</i>
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<i>İİDBB, BİB, Tüm Kamu Denetçilikleri, İHİAB, SGB, Baş.D, KİB, HM, YB</i>

Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2021)	2023 Hedef	2023 Gerçekleşen	Gerçekleşme Durumu
PG 1.1.1: Başvuru sayısındaki artış oranı	30	10%	%10	%8,43	%84,3 Gösterge Makul Düzeyde Gerçekleşti
PG 1.1.2: Başvuru usullerinin gözden geçirilmesi, temel standartların belirlenerek güncellemeler yapılması ve farklı durumlara uyan özel yöntemler geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilen çalışma sayısı	15	0	1	8	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.1.3: Kurumsal internet sitesi ve e-Başvuru sisteminde engelli ve yabancıların dezavantajlarını gidermek için yapılan güncelleme sayısı	5	0	2	3	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.1.4: Hükümlü ve tutuklu başvuruların Kuruma doğrudan ulaşabilmesi için çalışma yapmak	5	0	%100	%100	Gösterge gerçekleşti
PG 1.1.5: Kabul edilebilir başvuruların tüm başvurulara oranı	30	0	%30	%28,01	%93,37 Gösterge Makul Düzeyde Gerçekleşti
PG 1.1.6: e-Başvuru sisteminde başvurularını yönlendirerek nitelikli başvuruları artırmayı hedefleyen güncelleme sayısı	5	0	4	12	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.1.7: Kurumsal internet sitesi ve sosyal medya hesaplarından paylaşılan tanıtıcı video/bilgi metni sayısı	5	0	20	657	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.1.8: Bilgilendirme Bürosunun bilgilendirdiği kişi sayısı	5	25.376	102.000	204.301	Gösterge Gerçekleşti
<b>Hedefin Gerçekleşme Yüzdesi</b>	<b>%93,30</b>				

<b>Amaç</b>	<i>A1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak</i>
<b>Hedef</b>	<i>H.1.2: Şikâyet inceleme metotlarının geliştirilmesi ile denetim sürecinin etkinliğinin artırılması</i>
<b>Sorumlu Birim</b>	<i>Başdenetçilik ve Genel Sekreterlik</i>
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<i>İİBD, İHİAB, Tüm Kamu Denetçilikleri, ABDİB, KİB, HM,</i>

Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2021)	2023 Hedef	2023 Gerçekleşen	Gerçekleşme Durumu
PG 1.2.1: Başvuru inceleme sürecinin genel işleyişine ilişkin hazırlanan düzenleme sayısı	20	2	1	2	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.2.2: Özel yöntemlerle incelenen başvuruların toplam başvurulara oranı	20	0	%10	%12,04	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.2.3: Çocuk haklarıyla ilgili ve doğrudan çocuklar tarafından sunulan vakalarda yapılan rehberlik sayısı	10	197	330	223	%67,58 Gösterge Makul Düzeyde Gerçekleşti
PG 1.2.4: Yerinde inceleme yetkisinin kullanımı ve bilirkişi görevlendirilmesi hakkında yapılan düzenleme sayısı	10	0	1	1	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.2.5: Yazışma ve karar hazırlama standartlarını belirlemek için yapılan çalışma sayısı	10	0	2	2	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.2.6: Kurum kararlarına ilişkin tespit ve analizlerin yer alacağı veri havuzu konusunda yapılan faaliyet sayısı	10	0	3	3	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.2.7: İnsan hakları bağlamında uluslararası ve ulusal düzeyde alınan kararlar ve düzenlenen raporlara ilişkin yapılan takip sonucunda üretilen çıktı sayısı	10	10	10	10	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.2.8: AİHM ve Anayasa Mahkemesi kararlarına yer verilen Kurum kararlarının tüm kararlar içindeki oranı	10	%10	%20	%27,97	Gösterge Gerçekleşti
<b>Hedefin Gerçekleşme Yüzdesi</b>	<b>%96,76</b>				

<i>Amaç</i>	<i>A1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak</i>
<i>Hedef</i>	<i>H.1.3: Kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine katkı sağlamak üzere önleyici raporlar hazırlanması ve eğitici rolün üstlenilmesi</i>
<i>Sorumlu Birim</i>	<i>Başdenetçilik ve Genel Sekreterlik</i>
<i>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</i>	<i>Tüm Kamu Denetçilikleri, Baş.D, SGB, İHİAB, YHB, KİB, BD, İİDBB,</i>

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2021)	2023 Hedef	2023 Gerçekleşen	Gerçekleşme Durumu
PG 1.3.1: Yıllık raporu, kamu hizmeti alanlarına özgülünen yeni bir konsepte kavuşturacak usul ve esasları belirlemek	25	0	%100	%100	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.3.2: Hazırlanan özel rapor sayısı	30	0	5	-	Gösterge Gerçekleşmedi
PG 1.3.3: İnsan Hakları Eylem Planında öngörülen Yıllık Uygulama Raporunu izleme sayısı	10	1	1	1	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.3.4: İyi yönetim ilkeleri bağlamında değerlendirilen idare sayısı	15	0	35	141	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.3.5: İnsan hakları ve iyi yönetim ilkeleri bağlamında verilen eğitim sayısı	10	0	15	134	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.3.6: Eğitici rolün etkisiyle idari uygulamada görülen değişiklik sayısı	10	0	10	13	Gösterge Gerçekleşti
<b>Hedefin Gerçekleşme Yüzdesi</b>	<b>%70</b>				

<i>Amaç</i>	<i>A1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak</i>
<i>Hedef</i>	<i>H.1.4: İdareler ile başvuranlar arasında uzlaştırıcı rolün güçlendirilmesi ve kararlara uyumun artırılması</i>
<i>Sorumlu Birim</i>	<i>Başdenetçilik ve Genel Sekreterlik</i>
<i>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</i>	<i>Tüm Kamu Denetçilikleri, Baş.D,YHB , SGB, İİDBB, HM, BD, KİB</i>

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2021)	2023 Hedef	2023 Gerçekleşen	Gerçekleşme Durumu
PG 1.4.1: KDK tarafından verilen dostane çözüm kararı sayısı	40	997	3.300	2.364	%71,64 Gösterge Makul Düzeyde Gerçekleşti
PG 1.4.2: Dostane çözüm sürecinin usul-esaslarını belirlemek	10	0	%100	%100	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.4.3: Uzmanlara uygulanan ve dostane çözümün teorik-pratik yönlerini içeren hizmet içi eğitim sayısı	10	0	1	3	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.4.4: Tavsiye kararlarına uyum oranı	40	%76	81%	77,51%	%95,69 Gösterge Makul Düzeyde Gerçekleşti
<b>Hedefin Gerçekleşme Yüzdesi</b>	<b>%86,93</b>				

<i>Amaç</i>	<i>A1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak</i>
<i>Hedef</i>	<i>H.1.5: Kurumun etkinliğini artırmak amacıyla yeni mekanizmaların kurumsal işleyişe dâhil edilmesi</i>
<i>Sorumlu Birim</i>	<i>Başdenetçilik ve Genel Sekreterlik</i>
<i>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</i>	<i>Baş.D, HM, Tüm Kamu Denetçilikleri, SGB, YHB, ABDİB, KİB</i>

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2021)	2023 Hedef	2023 Gerçekleşen	Gerçekleşme Durumu
PG 1.5.1: Denetimin etkinliğini artırmak amacıyla kurumsal işleyişe dâhil edilmek istenen yeni mekanizmaların gerektirdiği yasal düzenlemeler için yapılan girişim sayısı	95	0	3	3	Gösterge Gerçekleşti
PG 1.5.2: Ortak mekanizma vasıtasıyla diğer insan hakları kurumlarıyla yapılan iş birliği sayısı	5	0	50	67	Gösterge Gerçekleşti
<b>Hedefin Gerçekleşme Yüzdesi</b>	<b>%100</b>				

<b>Amaç</b>	<i>A2: Hak Arama Kültürünü Yaygınlaştırmak</i>
<b>Hedef</b>	<i>H.2.1: Kuruma başvurma hakkının etkin kullanımı için KDK'nın ulusal düzeyde tüm toplum kesimlerince tanınması</i>
<b>Sorumlu Birim</b>	<i>Başdenetçilik ve Genel Sekreterlik</i>
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<i>Tüm Kamu Denetçilikleri BD, KİB, İİDBB, SGB, ÖKB, YHB, ABDİB, BİB, YB</i>

Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2021)	2023 Hedef	2023 Gerçekleşen	Gerçekleşme Durumu
PG 2.1.1: KDK'nın toplumdaki tanınırlık oranı	25	60%	68%	%80,8	Gösterge Gerçekleşti
PG 2.1.2: Ulusal düzeyde düzenlenen kongre, toplantı, sempozyum vb. ile bölge toplantılarının sayısı	15	20	55	166	Gösterge Gerçekleşti
PG 2.1.3: Yazılı ve görsel medya ile sosyal medyada KDK ve kararlarını konu alan haber/paylaşım sayısı	10	15.000	21.000	16.649	%79,28 Gösterge Makul Düzeyde Gerçekleşti
PG 2.1.4: KDK kurumsal internet sitesinde yer verilen karar sayısı	10	0	35	47	Gösterge Gerçekleşti
PG 2.1.5: Kadın, çocuk, engelli vb. dezavantajlı bireylere yönelik yapılan farkındalık ve tanıtım faaliyetlerinin sayısı	5	3	6	49	Gösterge Gerçekleşti
PG 2.1.6: Ulusal düzeydeki STK'larla yapılan periyodik değerlendirme toplantılarının sayısı	5	0	2	14	Gösterge Gerçekleşti
PG 2.1.7: Kamu görevlilerine dönük tanıtım ve eğitim faaliyetlerinin sayısı	5	0	10	11	Gösterge Gerçekleşti
PG 2.1.8: Üniversite ombudsmanlık kulüplerine üye öğrencilere Kurumumuzca verilen eğitim sayısı	5	0	10	13	Gösterge Gerçekleşti
PG 2.1.9: Üniversitelerde düzenlenen konferans, sempozyum, seminer vb. eğitim sayısı	5	5	20	27	Gösterge Gerçekleşti
PG 2.1.10: İlk ve ortaöğretim düzeyindeki öğrencilere yönelik yapılan ziyaret, etkinlik, yarışma vb. faaliyetlerin sayısı	5	5	15	29	Gösterge Gerçekleşti
PG 2.1.11: Düzenlenen ve sonuçları raporlanan çalıştay sayısı	10	0	5	6	Gösterge Gerçekleşti
<b>Hedefin Gerçekleşme Yüzdesi</b>	<b>%97,93</b>				

<b>Amaç</b>	<i>A2: Hak Arama Kültürünü Yaygınlaştırmak</i>
<b>Hedef</b>	<i>H.2.2: KDK'nın uluslararası düzeyde tanıtımı ve iş birliğinin artırılması</i>
<b>Sorumlu Birim</b>	<i>Başdenetçilik ve Genel Sekreterlik</i>
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<i>Tüm Kamu Denetçilikleri, ABDİB, İHİAB, BD,KİB, YHB, SGB, BİB</i>

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2021)	2023 Hedef	2023 Gerçekleşen	Gerçekleşme Durumu
PG 2.2.1: Uluslararası düzeyde düzenlenen kongre, toplantı, sempozyum vb. toplantıların sayısı	30	20	32	85	Gösterge Gerçekleşti
PG 2.2.2: Uluslararası insan hakları kurumları ve ombudsmanlıklarla yapılan iş birliği ve eğitim sayısı	10	5	7	23	Gösterge Gerçekleşti
PG 2.2.3: İİT Ombudsmanlar Birliği kapsamında saha çalışması yürütülen ülke sayısı	10	2	5	9	Gösterge Gerçekleşti
PG 2.2.4: Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımıza yönelik faaliyet sayısı	10	2	10	34	Gösterge Gerçekleşti
PG 2.2.5: Sosyal medya hesaplarında bulunan yabancı dildeki paylaşım sayısı	10	0	35	51	Gösterge Gerçekleşti
PG 2.2.6: Düzenlenen ve sonuçları raporlanan çalıştay sayısı	30	0	5	14	Gösterge Gerçekleşti
<b>Hedefin Gerçekleşme Yüzdesi</b>	<b>%100</b>				

<b>Amaç</b>	<b>A3: Kurumsal Yapılanmayı Güçlendirmek</b>
<b>Hedef</b>	<b>H.3.1: Kurum vizyonunu gerçekleştirecek insan kaynakları stratejisinin uygulamaya geçirilmesi</b>
<b>Sorumlu Birim</b>	<b>Başdenetçilik ve Genel Sekreterlik</b>
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<b>Tüm Birimler</b>

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2021)	2023 Hedef	2023 Gerçekleşen	Gerçekleşme Durumu
PG 3.1.1: Mevcut görev tanımları ile iş süreçlerini güncellemek	10	0	%100	%100	Gösterge Gerçekleşti
PG 3.1.2: Eğitim konularının tespitine ilişkin yapılan çalışma sayısı	10	0	1	1	Gösterge Gerçekleşti
PG 3.1.3: Kişi başına düzenlenen toplam eğitim saati	20	10	16	17	Gösterge Gerçekleşti
PG 3.1.4: Meslektaş değişim programlarına katılan uzman sayısı	10	0	10	11	Gösterge Gerçekleşti
PG 3.1.5: Uluslararası kurum ve kuruluşlarda geçici görevlendirilmiş uzman sayısı	10	0	2	-	Gösterge Gerçekleşmedi
PG 3.1.6: Kurum personelinin özlük haklarını güçlendirici yasal düzenlemeye yönelik girişim sayısı	35	0	1	2	Gösterge Gerçekleşti
PG 3.1.7: Çalışan memnuniyeti oranı	5	%73	%75	%76	Gösterge Gerçekleşti
<b>Hedefin Gerçekleşme Yüzdesi</b>	<b>%90</b>				

<i>Amaç</i>	<i>A3:Kurumsal Yapılanmayı Güçlendirmek</i>
<i>Hedef</i>	<i>H.3.2:Kurumun bilgi teknolojileri altyapısını daha da güçlendirmek</i>
<i>Sorumlu Birim</i>	<i>Başdenetçilik ve Genel Sekreterlik</i>
<i>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</i>	<i>BİB, İİDBB, Tüm Kamu Denetçilikleri</i>

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2021)	2023 Hedef	2023 Gerçekleşen	Gerçekleşme Durumu
PG 3.2.1: SYS'de gerçekleştirilen güncelleme/yenilik sayısı	30	12	4	38	Gösterge Gerçekleşti
PG 3.2.2: Kararlar Bilgi Bankasında yapılan yenilik sayısı	20	5	2	6	Gösterge Gerçekleşti
PG 3.2.3: e-Başvuru sisteminde Kurumumuza başvuruda bulunan vatandaşların ve kurum personelinin talepleri doğrultusunda yapılacak geliştirmeye sayısı	20	4	2	12	Gösterge Gerçekleşti
PG 3.2.4: Kurum ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilecek olan uygulama ve entegrasyon sayısı	30	6	2	11	Gösterge Gerçekleşti
<b>Hedefin Gerçekleşme Yüzdesi</b>	<b>%100</b>				

## C. MEVZUAT ANALİZİ

Kurumumuz iş ve işlemlerini, 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu'na dayanarak yürütmektedir. Bu bağlamda; merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri ile sosyal güvenlik kurumlarını, mahallî idareleri, mahallî idarelerin bağlı idarelerini, mahallî idare birliklerini, döner sermayeli kuruluşları, kanunlarla kurulan fonları, kamu tüzel kişiliğini haiz kuruluşları, kamu iktisadi teşebbüslerini, sermayesinin yüzde ellisinden fazlası kamuya ait kuruluşlar ile bunlara bağlı ortaklıklar ve müesseseleri, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarını, kamu hizmeti yürüten özel hukuk tüzel kişilerini ilgilendiren şikâyetlerle ilgili olarak Kurumumuza başvuru yapılabilmektedir. Kurumumuza yapılan şikâyet başvuruları gerek ulusal gerekse uluslararası mevzuat hükümleri çerçevesinde insan haklarına dayalı adalet anlayışı içinde, hukuka ve hakkaniyete uygunluk yönlerinden incelenmekte, iyi yönetim ilkelerini de göz önünde bulundurarak önerilerde bulunmaktadır.

Bununla birlikte aşağıda belirtilen ikincil mevzuat hükümleri Kurumumuz iş ve işlemlerinde dikkate alınmaktadır.

- Kamu Denetçiliği Kurumu Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- Kamu Denetçiliği Kurumu Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği
- Kamu Denetçiliği Uzmanlığı Yönetmeliği
- Kamu Denetçiliği Kurumu Disiplin Amirleri Yönetmeliği

**Tablo 1-** Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
İdarenin işleyişiyle ilgili şikâyetleri incelemek	Anayasa'nın 74. maddesi	Anayasal dayanağı olan bir hak arama kurumu konumundaki KDK'nın, idarenin işleyişi ile ilgili şikâyetleri inceleyerek, toplumda hak arama kültürünün yaygınlaşmasına katkı sağlaması	Kamu denetçisine başvurma hakkının etkin kullanımı için faaliyetler yürütülmesi
Kamu hizmetlerinin işleyişinde bağımsız ve etkin bir şikâyet mekanizması oluşturmak suretiyle, idarenin her türlü eylem ve işlemleri ile tutum ve davranışlarını; insan haklarına dayalı adalet anlayışı içinde, hukuka ve hakkaniyete uygunluk yönlerinden incelemek, araştırmak ve önerilerde bulunmak	6328 sayılı Kanun'un 1. maddesi	<ul style="list-style-type: none"><li>*Kurumun, şikâyet üzerine inceleme yapması nedeniyle toplumun tüm kesimleri tarafından tam anlamıyla bilinmesi ihtiyacı</li><li>*Kuruma yapılan başvuruların bir kısmının mevzuatta öngörülen şartları taşımaması ve incelenabilir nitelikte olmaması</li><li>*Dezavantajlı grupların ve hürriyetinden yoksun kalan kişilerin Kuruma doğrudan ve aracısız erişmekte güçlük çekmesi</li><li>*Kurumun, incelemelerinde insan hakları temelli bir yaklaşım benimsenmesi</li><li>*Kamu kurumlarının uygulamalarında insan haklarına saygılı yaklaşımın en üst seviyeye çıkarılması ihtiyacı</li><li>*Dostane çözüm yöntemi ve arabuluculuğun adalete hızlı erişimin gerçekleştirilmesi için daha çok başvurulan bir yöntem olması ve daha aktif kullanılması gerekliliği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Başvuranların KDK'ya erişilebilirliğinin artırılması için çalışmalar yapılması</li><li>*Usule uygun incelenabilir ve nitelikli başvuruların artırılması için faaliyetler yürütülmesi</li><li>*Kuruma erişim için yeni iletişim araçları kullanılması</li><li>*Yeni şikâyet inceleme metotlarının geliştirilmesi</li><li>*Denetimde insan hakları temelli bir anlayışın en üst seviyede benimsenmesi için kararlarda ve faaliyetlerde insan hakları alanına daha da yoğunlaşılması</li><li>*İdareler ile başvuranlar arasında uzlaştırıcı rolün güçlendirilmesi için sistematik çalışmalar yapılması</li></ul>

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Her takvim yılı sonunda, TBMM Dilekçe Komisyonu ile İnsan Haklarını İnceleme Komisyonu üyelerinden oluşan Karma Komisyona, yürütülen faaliyetleri ve önerileri kapsayan yıllık rapor sunmak	6328 sayılı Kanun'un 7. ve 22. maddeleri	<p>*Yıllık raporun, kamu yönetiminin temel sorunlarını tespit ederek, öneriler getirecek bir içeriğe sahip olması ihtiyacı</p> <p>*Kurumun kararlarına olumsuz yaklaşımın azaltılması amacıyla TBMM desteğinin en üst seviyeye çıkarılması ihtiyacı</p> <p>*Kurumun yasal değişiklik içeren tavsiye kararlarının, yasa koyucu tarafından değerlendirmeye alınması sonrasında önerilerin yasallaşması süreçlerinde yaşanan zorluklar</p>	<p>*Kurum tarafından verilen kararlara karşı olumsuz yaklaşan idarelerin uyarılması</p> <p>*Uyum oranı yüksek olan idarelerin ödüllendirilmesinin sistematik hale getirilmesi</p> <p>*Yıllık raporu kamu hizmeti alanlarına özgü değerlendirmelere odaklayan ve kamu yönetiminin sorunlarını tespit edip öneriler getiren bir konseptte kavuşturmak</p> <p>*Kararlar veya raporlar kapsamında kanun değişikliği önerisinde bulunabilmek ve buna ilişkin sürecin TBMM Başkanlığı ile TBMM Karma Komisyonu üzerinden yürütülmesine yönelik yasal altyapının kurulması için çalışmalar yapmak</p>
Gerek görülen konularda, yıllık raporu beklemezsizin özel rapor hazırlamak ve raporları kamuoyuna duyurmak	6328 sayılı Kanun'un 7. maddesi	İnsan hakları alanında ve geneli ilgilendiren diğer konularda bireysel başvuruları incelemenin yetersiz kalması ve sorunlara bütüncül yaklaşılarak tüm yönleriyle incelenmesi gerekliliği	<p>*Başvuruların yoğunlaştığı konular başta olmak üzere toplumun genelini ilgilendiren konularda özel rapor hazırlanmasına yoğunlaşarak, ilgili konularda ulusal politikalara etki edilmesi</p> <p>*Özel rapor hazırlama faaliyetinin benimsenmesi ve daha sık başvuru alan bir yöntem haline gelmesi</p>

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Kurumun büro işlemlerini, arşiv hizmetlerini, personelin izin, emeklilik ve özlük işleri ile sağlık ve sosyal hizmet faaliyetlerini yürütmek	6328 sayılı Kanun'un 9. maddesi	Kurumun kapasitesinin sürekli artmasından dolayı dinamik bir insan kaynakları politikasının uygulanması gerekliliği ve kurumsal aidiyetin geliştirilmesinin önem arz etmesi	Kurumun ihtiyaçlarına cevap veren ve geleceğe yönelik etkili bir insan kaynakları politikasının uygulamaya geçirilmesi ile kurumsal kültürün geliştirilmesi için gerekli faaliyetlerin yürütülmesi
Kurumun görev alanıyla ilgili hususlarda bilişim sisteminin kullanılmasını sağlamak	6328 sayılı Kanun'un 9'uncu maddesi	Kurumun, bilgi teknolojileri altyapısının ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmesi ve korunması	Şikâyet Yönetim Sisteminin ihtiyaçlar ile uyumlu şekilde güncellenmesi Kararlar Bilgi Bankasının geliştirilmesi *Kurumun bilgi altyapısının güçlendirilmesi ile hizmet sunumunda teknolojik ilerlemelerin Kuruma kazandırılması
İnceleme ve araştırma yaparken idarenin, iyi yönetim ilkelerine uygun işlem ve eylem ile tutum veya davranışta bulunup bulunmadığını gözetmek ve iyi yönetim ilkelerine uymak	Kamu Denetçiliği Kurumu Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 6'ncı maddesi	*İyi yönetim ilkelerinin kamu yönetimi aktörlerince benimsenmesi ve tesis edilen işlemlerde bu ilkelerin temel alınmasının önem kazanması *Kurumun, iyi yönetim ilkelerinin tüm kamu kurumlarında bir kültür haline dönüşmesini sağlamak konusunda rehberlik rolü üstlenmesi	*Kurum tarafından hazırlanan İyi Yönetim İlkeleri Rehberiyle uyumlu olarak kamu personeline yönelik iyi yönetim ilkeleri konusunda eğitimler düzenlenmesi *İdarelerin uygulamalarının iyi yönetim ilkeleri yönünden değerlendirilerek raporlanması
*İnceleme ve araştırma konusuyla ilgili olarak idarelerden bilgi ve belge istemek *Bilirkişi görevlendirmek ve tanık ya da ilgili kişileri dinlemek *Yerinde inceleme ve araştırma yapmak	Kamu Denetçiliği Kurumu Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 40'inci maddesi	*Bilirkişi görevlendirmelerinde ve yerinde incelemelerde kurumsal çerçeveyi belirleme gerekliliği *Kurum adına yapılan tüm yazışmaların ve verilen tüm kararların hazırlanma standartlarının gözden geçirilmesi ihtiyacı	*Yerinde inceleme yetkisinin kullanımı ve bilirkişi görevlendirilmesi hakkında usul ve esaslar belirlenmesi *Kararların ve yazışma standartlarının yeniden belirlenmesi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
<p>*Kurumun eğitim planının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesini yürütmek</p> <p>*Hizmet içi eğitim, kurs ve benzeri yerlere katılacak personeli görevlendirmek</p>	<p>Kamu Denetçiliği Kurumu Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 42'nci maddesi</p>	<p>*Kurum personelinin yetkinliğinin artırılması amacıyla eğitim faaliyetlerinin sürekliliğinin önem arz etmesi</p> <p>*Kurumun görev alanının genişliği kapsamında sektör uzmanlığının ve ihtisaslaşmanın gerekliliği ve personelin uluslararası kurumlarda tecrübe kazanması zorunluluğu</p>	<p>*Kurum personelinin eğitim faaliyetleri kapsamında protokoller, eşleşme projeleri, stajlar düzenlenmesi</p>
<p>Kurumun, basın ve halkla ilişkiler ile tanıtım faaliyetlerini yürütmek</p>	<p>Kamu Denetçiliği Kurumu Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 42'nci maddesi</p>	<p>Kurumun toplumun tüm kesimlerince tanınırlık düzeyinin artırılması gerekliliği</p>	<p>Toplumun tüm kesimlerinde hak arama kültürünün yaygınlaştırılması için faaliyetler yürütülmesi</p>
<p>Kurumun görev alanıyla ilgili olarak uluslararası iş birliğine ilişkin çalışmalar yürütmek</p>	<p>Kamu Denetçiliği Kurumu Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 50'nci maddesi</p>	<p>Kurumun ülkemizde yeni olması ve uluslararası muadil kurumların tecrübelerinden faydalanılması amacıyla uluslararası insan hakları kurumları ve ombudsmanlık kurumlarıyla iş birliği, iletişim ve bilgi paylaşımının devam ettirilmesi ve geliştirilmesi gerekliliği</p>	<p>Uluslararası ombudsmanlık kurumları ile ortak projelerin geliştirilmesi, uluslararası ombudsmanlık ağlarına dâhil olunması</p> <p>*Bu kurumlar ile yakın iş birliği içinde bilgi ve tecrübe paylaşımı için eğitimler düzenlenmesi</p>
<p>Kuruma başvuru yapan gerçek ve tüzel kişileri bilgilendirmek</p>	<p>Kamu Denetçiliği Kurumu Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 51'inci maddesi</p>	<p>Başvuranların, şikâyet incelemesi sürecinde bilgi almalarını teminen, başvurunun hangi aşamada olduğu konusunda bilgilendirme sürecinin iyileştirilmesi ve başvuru öncesinde Kuruma başvuru usulü hakkında tam anlamıyla bilgilendirmenin sağlanması</p>	<p>Bilgilendirme Bürosunun etkinliğinin artırılması için çalışmaların yapılması</p>

## D. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Kurumumuzun stratejik planı ile On İkinci Kalkınma Planı arasındaki en önemli ilişki, On İkinci Kalkınma Planının üzerine inşa edildiği temalardan biri olan “Adaleti Esas Alan Demokratik İyi Yönetişim” dir. On İkinci Kalkınma Planında, “Adaleti Esas Alan Demokratik İyi Yönetişim” başlığı altında; hukukun üstünlüğü ve hukuk devletinin gerekleri doğrultusunda, yargı süreçlerinin adil, hızlı ve etkin şekilde işlemesi, öngörülebilir olması amacıyla; Anayasada güvence altına alınan temel hak ve özgürlüklerin güçlendirilmesine ve ülkemizde insan hakları alanında çalışan kurumların kapasitelerinin geliştirmesine ve vatandaşlara etkin hak arama yollarının sağlandığı hukuk devleti anlayışının daha da güçlenmesi hususuna vurgu yapılmıştır. Hak ihlallerine karşı ulusal insan hakları kurumlarına başvurunun etkin bir hak arama yolu olarak görülmesi için farkındalık artırıcı faaliyetler yürütüleceği belirtilmiştir. Bu çerçevede Kurumumuz, idarenin her türlü işlem, eylem, tutum ve davranışlarını, insan haklarına dayalı adalet anlayışı ile hukuka, hakkaniyete ve iyi yönetim ilkelerine uygunluk yönlerinden inceleyerek idareye öneriler sunmaktadır.

On İkinci Kalkınma Planında yer alan, yürütmenin hukuka bağlılığı, nesnelliği, şeffaflığı ve hesap verebilirliğinin güçlendirilmesi amacıyla uygun olarak Kurumumuz; etkin, kolay ve masrafsız erişilebilen bir hak arama yolu olarak hizmetini sürdürmektedir. Kurumumuza gelen şikâyetlerin incelenmesi sürecinde, öncelikle dostane çözüm yolları aranmakta ve bireylerin idareyle olan problemleri yapıcı bir yaklaşımla çözümlenmek istenmektedir.

On İkinci Kalkınma Planı, bireylerin adalet hizmetleri konusundaki memnuniyetini artırma hedefi ile adalete erişimin kolaylaştırılması ve adalet sistemine duyulan güvenin artırılması konusunda politikaların belirleneceğinin altını çizmektedir. Kurumumuz da aynı amaçla; adalete hızlı ve etkin erişim sağlanması yönünde faaliyet yürütmekte, kararlarıyla şeffaf, tarafsız, eşitlikçi ve hesap verebilir idare anlayışının yerleşmesine katkı sağlamaktadır.

Kamu kurumlarının, hukukun üstünlüğünü benimsemesi ve insan haklarına dayalı adalet anlayışı ile hareket etmesi amacıyla önerilerde bulunan Kamu Denetçiliği Kurumu, hak arama kültürünün yaygınlaşmasını hedeflemektedir.

**Tablo 2- Üst Politika Belgeleri Analizi**

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı	3.5 Adaleti Esas Alan Demokratik İyi Yönetişim - 3.5.1 Adalet Hizmetleri	<p><b>913.</b> Anayasada güvence altına alınan temel hak ve özgürlükler güçlendirilecektir.</p> <p>*913.1 Katılımcı bir hazırlık süreciyle yeni bir “Yargı Reformu Stratejisi” ve “İnsan Hakları Eylem Planı” hazırlanacaktır.</p> <p>*913.2 Ülkemizde insan hakları alanında çalışan kurumların kapasiteleri geliştirilecektir.</p> <p>*913.5 Ulusal insan hakları kurumlarına başvurunun etkin bir hak arama yolu olarak görülmesi için farkındalık artırıcı faaliyetler yürütülecektir.</p> <p><b>914.</b> Ayrımcılık ve nefretle mücadele güçlendirilecektir.</p> <p>*914.1 Ayrımcılık ve nefretle mücadele alanında izleme ve denetim mekanizmaları güçlendirilecektir.</p>

## E. PROGRAM-ALT PROGRAM ANALİZİ

PROGRAM ADI	ALT PROGRAM ADI	ALT PROGRAM HEDEFLERİ	İLİŞKİLİ OLDUĞU STRATEJİK AMAÇ
KAMU DENETÇİLİĞİ KURUMU	<b>KİŞİ HAKLARININ KORUNMASI VE İDARENİN İŞLEYİŞİNE SAĞLANAN KATKI</b>	Bağımsız ve etkin bir şikâyet mekanizması oluşturularak idarenin hukuka, hakkaniyete, insan haklarına ve iyi yönetim ilkelerine aykırı faaliyetlerine karşı kişilerin haklarının korunması ve idarenin işleyişine katkı sağlanması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hukuka ve hakkaniyete uygunluk denetimi yoluyla adalete hızlı erişimi sağlamak, daha fazla değer üretmek ve etkinliği arttırmak,</li> <li>• KDK'nın kamu idareleri nezdinde etkinliğini arttırmak,</li> <li>• Kurumsal yapılanmanın güçlendirilmesini sağlamak,</li> </ul>
	<b>HAK ARAMA KÜLTÜRÜNÜN YAYGINLAŞTIRILMASI</b>	Hak arama yollarının etkin bir şekilde tanıtılması ve toplumdaki haklar kültürünün kökleştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hukuka ve hakkaniyete uygunluk denetimi yoluyla adalete hızlı erişimi sağlamak, daha fazla değer üretmek ve etkinliği arttırmak,</li> <li>• Kurumsal yapılanmanın güçlendirilmesini sağlamak,</li> <li>• Tüm paydaşlar tarafından bilinirliği ve ulaşılabilirliği arttırmak,</li> </ul>

**Tablo 3-** Program-Alt Program Analizi

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
1. KİŞİ HAKLARININ KORUNMASI VE İDARENİN İŞLEYİŞİNE SAĞLANAN KATKI	<p>1.1. Bağımsız ve etkin bir şikâyet mekanizması oluşturularak idarenin hukuka, hakkaniyete, insan haklarına ve iyi yönetim ilkelerine aykırı faaliyetlerine karşı kişilerin haklarının korunması ve idarenin işleyişine katkı sağlanması</p> <p>1.1.1. İdarenin işleyişine yönelik, hukuk, hakkaniyet, iyi yönetim ilkeleri, mevzuat değişikliği ve insan haklarının korunması bağlamında verilen tavsiye kararı sayısı</p> <p>1.1.2. Kişi haklarının korunması ve idarenin işleyişi bakımından çözüme kavuşturulan şikâyet başvuru sayısı</p> <p>1.1.3. Kişi haklarının korunması ve idarenin işleyişi bakımından incelenen ve sonuçlandırılan şikâyet başvuru sayısı</p> <p>1.1.4. Şikâyetlerin daha etkin incelenmesini sağlamak amacıyla kurum personelinin yetkinliğinin geliştirilmesi için yapılan protokol/eğitim/staj vb. faaliyet sayısı</p>	<p>İdareye tavsiyede bulunabilecek veya sorunun dostane yolla çözümü için gerekli başvuruların toplam başvuru içindeki azlığı</p>	<p>*Nitelikli başvuru sayısının ve personel yetkinliğinin artırılması ihtiyacı</p>

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
2. HAK ARAMA KÜLTÜRÜNÜN YAYGINLAŞTIRILMASI	2.1. Hak arama yollarının etkin bir şekilde tanıtılması ve toplumdaki haklar kültürünün kökleştirilmesi	KDK'nın toplumun tüm kesimlerince tam anlamıyla tanınmasının zaman gerektirmesi	*Kurumun tanınmasının yanı sıra başvuru usullerinin ve işleyişinin de bilinmesi ihtiyacı
	2.1.1. Dezavantajlı grupların (kadınlar, çocuklar, hürriyetinden mahrum kalanlar, göçmenler vb.) farkındalığının sağlanması ve bunların hak arama imkânının genişletilmesine yönelik yapılan etkinlik sayısı		
	2.1.2. Kişilerin hak arama kültürünün geliştirilmesi ve kurumsal bilinirliğin artırılması amacıyla yapılan faaliyet sayısı		
	2.1.3. Şikâyet başvurularına ilişkin kurum tarafından karşılanan bilgilendirme taleplerinin sayısı		
	2.1.4. Şikâyet mekanizmasının etkinliğinin artırılması amacıyla yapılan yenilik sayısı		

## F. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLER

**Tablo 4-** Faaliyet Alanı-Hizmet Listesi

FAALİYET ALANI	HİZMETLER
<p><b>F.1</b></p> <p>İdarenin işleyişiyle ilgili şikâyetleri incelemek, araştırmak ve önerilerde bulunmak</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>H1.1</b> Merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri ile sosyal güvenlik kurumlarını, mahallî idareleri, mahallî idarelerin bağlı idarelerini, mahallî idare birliklerini, döner sermayeli kuruluşları, kanunlarla kurulan fonları, kamu tüzel kişiliğini haiz kuruluşları, kamu iktisadi teşebbüslerini, sermayesinin yüzde ellisinden fazlası kamuya ait kuruluşlar ile bunlara bağlı ortaklıklar ve müesseseleri, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarını, kamu hizmeti yürüten özel hukuk tüzel kişilerini ilgilendiren şikâyetlerle ilgili olarak Kuruma yapılan şikâyet başvurularını incelemek.</li><li>• <b>H1.2</b> Kamu hizmetinin işleyişinde bağımsız ve etkin bir şikâyet mekanizması oluşturmak suretiyle, idarenin her türlü eylem ve işlemleri ile tutum ve davranışlarını; insan haklarına dayalı adalet anlayışı içinde, hukuka ve hakkaniyete uygunluk yönlerinden incelemek, araştırmak, önerilerde bulunmak.</li><li>• <b>H1.3</b> Şikâyet inceleme ve araştırması kapsamında gerek görülen durumlarda bilirkişi görevlendirmek, yerinde inceleme yapmak, tanık dinlemek.</li></ul>
<p><b>F.2</b></p> <p>Her takvim yılı sonunda, TBMM Dilekçe Komisyonu ile İnsan Haklarını İnceleme Komisyonu Üyelerinden oluşan Karma Komisyona, yürütülen faaliyetleri ve önerileri kapsayan yıllık rapor sunmak</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>H2.1</b> Kurumsal işleyişe dair yürütülen hizmetler, başvurulara ilişkin istatistikler, bilgi ve değerlendirmeler, idarelerin Kurum kararlarına yaklaşımları, paydaşlarla ilişkiler ve uluslararası faaliyetler hakkında raporlama yapmak.</li></ul>
<p><b>F.3</b></p> <p>Gerek görülen konularda, yıllık raporu beklemeksizin özel rapor hazırlamak</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>H3.1</b> Başvuruların yoğunlaştığı konular başta olmak üzere toplumun geneline ilgilendiren konularda özel rapor hazırlamak.</li><li>• <b>H3.2</b> Hazırlanan özel raporları kamuoyuna duyurmak.</li></ul>

**FAALİYET ALANI****HİZMETLER****F.4**

İnsan haklarının korunmasına katkı sağlamak

- **H4.1** İnsan Hakları İzleme ve Araştırma Bürosu ile ulusal ve uluslararası insan hakları ihlallerini gözlemek.
- **H4.2** İnsan hakları alanında yaşanan gelişmeleri incelemek.
- **H4.3** Avrupa Konseyi, Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi, Birleşmiş Milletler ve diğer ilgili uluslararası insan hakları kurum ve kuruluşlarını takip etmek, AIHM ve AYM kararlarını araştırmak.
- **H4.4** Kamu kurum ve kuruluşları ile insan hakları alanında iş birliği ve koordinasyonu gerçekleştirmek.
- **H4.5** İnsan hakları alanında faaliyet gösteren vakıf, dernek vb. kuruluşlarla iş birliği ve koordinasyon gerçekleştirmek.

**F.5**

Hak arama kültürünün yaygınlaşmasını sağlamak

- **H5.1** Kurumun geniş kitleler tarafından tanınabilmesi için kamu kurumlarına, STK'lara, medya kuruluşlarına, sosyal medyaya, dış paydaşlara yönelik tanıtım faaliyetleri yürütmek.
- **H5.2** Kadınlara, çocuklara, engellilere, hürriyetinden mahrum kalanlara ilişkin farkındalık artırma çalışmaları yapmak.
- **H5.3** Kurumun, basın ve halkla ilişkiler ile tanıtım faaliyetlerini yürütmek.

**F.6**

Kurumun görev alanıyla ilgili olarak uluslararası iş birliğine ilişkin çalışmaları yürütmek

- **H6.1** Uluslararası kurum ve kuruluşlar ile eş güdüm sağlamak, iş birliği yapmak ve protokol hizmetlerini yerine getirmek.
- **H6.2** Kurumun yurtdışı faaliyetleri kapsamında Avrupa Birliği, uluslararası kuruluşlar ve diğer ülkelerle yürüttüğü projeler ile programların hazırlanmasını, uygulanmasını ve koordinasyonunu sağlamak.

**F.7**

İyi yönetim ilkelerinin yerleşmesini sağlamak

- **H7.1** İnceleme ve araştırma yaparken idarenin, iyi yönetim ilkelerine uygun işlem ve eylem ile tutum veya davranışta bulunup bulunmadığını gözetmek.
- **H7.2** İyi yönetim ilkelerinin tüm kamu kurumlarında bir kültür haline dönüşmesini sağlamak konusunda rehberlik faaliyetlerini yürütmek.

**FAALİYET ALANI****HİZMETLER****F.8**

Şikâyet başvurusu hakkında ilk incelemelerin yapılması ve başvuranlara yönelik bilgilendirmelerin gerçekleştirilmesi

- **H8.1** İlk İnceleme, Dağıtım ve Bilgilendirme Birimi aracılığıyla şikâyet başvurusu hakkında bireyler tarafından yöneltilen bilgilendirilme taleplerini karşılamak.
- **H8.2** Şikâyet başvurularının temel hususlar bakımından ilk incelemesinin yapılarak, başvuruda bulunan eksikliklerin tamamlanmasını sağlamak.
- **H8.3** Şikâyet başvuru yöntemlerini çeşitlendirmek amacıyla çalışmalar yapmak ve mevcut şikâyet yöntemlerinin etkinliğini takip ederek gerekli güncellemeleri yapmak.

**F.9**

Kurumun görev alanıyla ilgili hususlarda bilişim sisteminin kullanılmasını sağlamak

- **H9.1** Kurum bilgi işlem altyapısının tasarlanmasını, kurulmasını, çalıştırılmasını sağlamak.
- **H9.2** Bilgi ve belge yönetim sistemlerine ilişkin hizmetleri ve Şikâyet Yönetim Sistemine ilişkin düzenlemeleri yapmak.

**F.10**

Kurumsal kapasiteyi güçlendirmeye yönelik, eğitim planlamaları yapmak

- **H10.1** Hizmet içi eğitim, kurs ve benzeri düzenlemek.
- **H10.2** Kurum personelinin eğitim faaliyetleri kapsamında protokoller, eşleşme projeleri, stajlar düzenlemek.

**F.11**

Kurum personeline yönelik İnsan Kaynakları faaliyetlerini yürütmek

- **H11.1** Kurumun insan kaynakları ve eğitim politikasını yürütmek.
- **H11.2** Personelin, şahsi dosyalarını tutmak, izin ve emeklilik işlemlerini yürütmek.
- **H11.3** Personelin, özlük işleri ile sağlık ve sosyal hizmet faaliyetlerini yürütmek.

## G. PAYDAŞ ANALİZİ

Kurumumuzun kurumsal vizyon ve misyonunun hayata geçirilmesi, tüm paydaşlar tarafından bilinirliği ve ulaşılabilirliğini artırma amacıyla birlikte, idare nezdindeki etkinliğinin artırılması ve kurumsal yapısının güçlendirilmesi amaçlarını da gündeme taşımakta, tüm bu amaçların eşzamanlı ve eşit ölçüde değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bu bağlamda; Kurumumuz 2022-2026 stratejik plan çalışmalarında çok kapsamlı bir paydaş analizi gerçekleştirilmiş olup, yapılan iç ve dış paydaşlarımızdan elde edilen veriler/geri bildirimler, GZFT ve PESTLE analizine yansıtılarak stratejik plan amaç ve hedeflerine girdi teşkil etmiş ve uygulamaya konmuştur. Mevcut stratejik planın henüz ikinci yılında olması sebebiyle bu analizler ve geri bildirimler hâlihazırda güncelliğini korumakta olduğundan, 2025-2028 yılı stratejik planımızda da girdi olarak yer almıştır.

Diğer yandan Kurumumuzun amaç ve görevlerini yerine getirmesinde, rolleri bakımından kamu kurumları, STK, Üniversiteler ve kamuoyu büyük önem taşımakta olup, bunların Kuruma ilişkin sahip olduğu bilgi ve algının bilinmesi, gerek KDK'nın ne kadar yol kat edebildiğinin anlaşılması gerekse önleyici ve telafi edici politika ve stratejiler üretebilmesinde ana unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aynı zamanda yıllar itibariyle Kurumumuza yapılan başvuru sayısındaki önemli ölçüdeki artış, bir taraftan görev ve sorumlulukları itibariyle Kurumumuzun tanınırlığının arttığını gösterirken, diğer taraftan kamuoyu ile daha irtibatlı hale gelindiğine ve dolayısıyla kamuoyu algısının dönüşmeye başladığına işaret oluşturmuştur. Bu durum, Kurumun vizyonunun önemli bir parçası olan “hak arama kültürünün yaygın olduğu bir toplum” anlayışıyla uyum içerisindeyken, Kurumun amaçları arasında yer alan “tüm paydaşlar tarafından bilinirliği ve ulaşılabilirliği arttırmak” hedefine yönelik olumlu çıktılar elde edilmeye başlandığını da ortaya koymaktadır.

Tüm bu hususlar kapsamında Kurumumuz 2025-2028 dönemi stratejik planı hazırlıkları aşamasında paydaş analizi çalışmaları paydaşların tespit edilmesiyle başlamış, Kurumumuzun faaliyet ve hizmetleriyle ilgili olan, doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz etkilenen veya Kurumumuzu etkileyen, kişi, grup ve kurum/kuruluşlar dikkate alınarak durum analizinin eksiksiz biçimde yapılabilmesi için iç ve dış paydaşlarımız önceliklendirilerek “Paydaş Matrisi” oluşturulmuş, ayrıca paydaşların Kurumumuzla ilgili oldukları hizmetleri gösteren “Paydaş Matrisi/Hizmet Listesi” hazırlanmıştır.

Tüm paydaşların katılımının sağlanması ilkesini benimseyen Kurumumuz, 2025-2028 vizyonuna ulaşmada Kurumumuzun güçlü yönlerinin (neleri iyi yaptığını) ve iyileştirmeye açık alanlarının (neleri daha iyi yapması gerektiğini) belirlenmesi, dış paydaşlarımızın beklentilerinin ortaya konulması, Kurumu vizyona götürecek amaç ve hedeflerinin saptanması kapsamında paydaşlarından bu geri bildirimlerin en sağlıklı şekilde elde edilmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi ile stratejik plana yansıtılmasını teminen;

- 19 Eylül - 6 Ekim 2023 tarihleri arasında iç paydaş anketi gerçekleştirilmiş olup, personelin gerek kurum işleyişi, faaliyet ve çalışmalarının yansımaları ile beklentilerine gerekse de stratejik amaç ve hedeflerine ilişkin geri bildirimleri ortaya konulmuştur.
- Dış paydaşlarına yönelik olarak ise; Kurumumuzun faydalanıcısı olduğu “İnsan Haklarının Korunması ve Tanıtımında Kamu Denetçiliği Kurumu'nun Rolünün Güçlendirilmesi İçin Teknik Destek Projesi” kapsamında; 7 Aralık 2022-10 Nisan 2023 tarihleri arasında 2 ayrı faz olarak; Kamu Kurumları adına tesadüfi örneklem ile seçilmiş kurumların merkez ve taşra teşkilatında görev yapan 19.571 kamu görevlisi ve bağımsız 2.000 kişi ile dış paydaş anketi

uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu çalışma ile KDK'nın varlığı, görünürlüğü ve işleyişi hakkında kamu görevlilerinin ve kamuoyunun bilgisi ve algısı değerlendirilmiş olup, bu doğrultuda, KDK'nın her iki örneklem tarafından tanınırlık durumu, KDK'ya yapılan Şikâyet başvurularına dair bilgi ve görüşleri, Kurumun alışma ve kararlarına yönelik algısı ve iyi yönetim ilkelerine ilişkin bilgi ve öncelikleri ölçülmüş geleceğe dair öneriler ve yaklaşımları ortaya konulmuştur.

Tüm bu yöntemlerle i ve dış paydaşlarımızdan elde edilen veriler/geri bildirimler, GZFT ve PESTLE analizine yansıtılmış ve stratejik plan amaç ve hedeflerine girdi teşkil etmiştir. Diğer yandan uygulanmakta olan mevcut stratejik plan kapsamında değerlendirilebilecek hususlar/amaç ve hedefler yeni dönem stratejik planda da devam etmesi sağlanmıştır.

**Tablo 5- Paydaş Matrisi**

Sıra No	Paydaş Adı	İç Paydaş/Dış Paydaş	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi	Yararlanıcı
1	Cumhurbaşkanlığı	Dış Paydaş		X		
2	Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı	Dış Paydaş	X	X	O	
3	Gerçek ve Tüzel kişiler	Dış Paydaş				X
4	Yargı Kuruluşları	Dış Paydaş		X	O	
5	Adalet Bakanlığı	Dış Paydaş		X	O	
6	Diğer Tüm Bakanlıklar	Dış Paydaş		X	O	
7	Tüm Düzenleyici, Denetleyici Üst Kurullar	Dış Paydaş		X	O	
8	Valilikler ve Kaymakamlıklar	Dış Paydaş		X	O	
9	Mahalli İdareler	Dış Paydaş		X	O	
10	Bağlı/İlgili/İlişkili Tüm Kurum ve Kuruluşlar	Dış Paydaş		X	O	
11	Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları	Dış Paydaş		X	O	
12	Kamu hizmeti yürüten özel hukuk tüzel kişileri	Dış Paydaş		X	O	
13	Yüksek Öğrenim Kurumları	Dış Paydaş		X	O	
14	Uluslararası Örgütler/Kuruluşlar	Dış Paydaş		X	O	
15	Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş		X	O	
16	Yabancı Ülke Ombudsmanlıkları	Dış Paydaş		O		
17	Medya, Basın/Yayın Kuruluşları	Dış Paydaş		X		
18	Kurum Personeli	İç Paydaş				

**X:** Aradaki ilişki tam kapsamlıdır.

**O:** Aradaki ilişki tam kapsamlı değildir.

**Temel Ortak:** Kurumun faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kendi seçimine bağlı olmaksızın zorunlu olarak kurulmuş olan ortaklıklardır (yapısal bağlılık gibi).

**Stratejik Ortak:** Kurumun faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kendi seçimi üzerine kurduğu ortaklıklardır.

**İç Paydaş:** Kurum çalışanlarıdır.

**Tedarikçi:** Kurumun faaliyetlerini gerçekleştirirken ihtiyaç duyduğu kaynakları temin eden diğer kurum/kuruluşlardır.

**Yararlanıcı:** Hizmet veren kuruma mensup olmayan, ancak ürün/hizmetten yararlanan veya ondan etkilenenlerdir.

**Tablo 6-** Paydaş Önceliklendirilmesi

Sıra No	Paydaş Adı	İç Paydaş/Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
1	Cumhurbaşkanlığı	Dış Paydaş	5	5	5
2	Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı	Dış Paydaş	5	5	5
3	Gerçek ve Tüzel kişiler	Dış Paydaş	5	5	5
4	Yargı Kuruluşları	Dış Paydaş	5	5	5
5	Adalet Bakanlığı	Dış Paydaş	5	5	5
6	Diğer Tüm Bakanlıklar	Dış Paydaş	5	5	5
7	Tüm Düzenleyici, Denetleyici Üst Kurullar	Dış Paydaş	5	5	5
8	Valilikler ve Kaymakamlıklar	Dış Paydaş	5	5	5
9	Mahalli İdareler	Dış Paydaş	5	5	5
10	Bağlı/İlgili/İlişkili Tüm Kurum ve Kuruluşlar	Dış Paydaş	5	5	5
11	Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları	Dış Paydaş	5	5	5
12	Kamu hizmeti yürüten özel hukuk tüzel kişileri	Dış Paydaş	5	5	5
13	Yüksek Öğrenim Kurumları	Dış Paydaş	5	5	5
14	Uluslararası Örgütler/Kuruluşlar	Dış Paydaş	5	5	5
15	Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş	5	5	5
16	Yabancı Ülke Ombudsmanlıkları	Dış Paydaş	5	5	5
17	Medya, Basın/Yayın Kuruluşları	Dış Paydaş	5	5	5
18	Kurum Personeli	İç Paydaş	5	5	5

Paydaşlarımızın önem derecesine göre önceliklendirmesinde puanlandırma yöntemi kullanılmış olup, en yüksek 5 olmak üzere 1 ile 5 puan arasında değerlendirilmeye tabi tutularak hazırlanmıştır.

**Tablo 7-** Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi-1

PAYDAŞLAR	F.1			F.2	F.3		F.4					F.5		
	H1.1	H1.2	H1.3	H2.1	H3.1	H3.2	H4.1	H4.2	H4.3	H4.4	H4.5	H5.1	H5.2	H5.3
<i>Cumhurbaşkanlığı</i>	*		*		*			*		*			*	
<i>Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı</i>				*		*		*						
<i>Gerçek ve Tüzel kişiler</i>	*		*		*		*		*		*		*	
<i>Yargı Kuruluşları</i>					*		*				*		*	
<i>Adalet Bakanlığı</i>	*		*		*			*		*			*	
<i>Diğer Tüm Bakanlıklar</i>	*		*		*			*		*			*	
<i>Tüm Düzenleyici, Denetleyici Üst Kurullar</i>	*		*		*			*		*			*	
<i>Valilikler ve Kaymakamlıklar</i>	*		*		*			*		*			*	
<i>Mahalli İdareler</i>	*		*		*			*		*			*	
<i>Bağlı/İlgili/İlişkili Tüm Kurum ve Kuruluşlar</i>	*		*		*			*		*			*	
<i>Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları,</i>	*		*		*			*		*			*	
<i>Kamu hizmeti yürüten özel hukuk tüzel kişileri</i>	*		*		*			*		*			*	
<i>Yüksek Öğrenim Kurumları</i>	*		*		*		*		*		*			*
<i>Uluslararası Örgütler/Kuruluşlar</i>				*		*		*		*		*		*
<i>Sivil Toplum Kuruluşları</i>	*		*		*		*		*		*		*	
<i>Yabancı Ülke Ombudsmanlıkları</i>				*		*		*		*		*		*
<i>Medya, Basın/Yayın Kuruluşları</i>				*		*		*		*		*		
<i>Kurum Personeli</i>	*		*		*		*		*		*		*	

**Tablo 8-** Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi-2

PAYDAŞLAR	F.6		F.7		F.8			F.9		F.10		F.11		
	H6.1	H6.2	H7.1	H7.2	H8.1	H8.2	H8.3	H9.1	H9.2	H10.1	H10.2	H11.1	H11.2	H11.3
<i>Cumhurbaşkanlığı</i>			*		*									
<i>Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı</i>														
<i>Gerçek ve Tüzel kişiler</i>			*		*		*		*		*		*	
<i>Yargı Kuruluşları</i>			*		*									
<i>Adalet Bakanlığı</i>			*		*									
<i>Diğer Tüm Bakanlıklar</i>			*		*									
<i>Tüm Düzenleyici, Denetleyici Üst Kurullar</i>			*		*									
<i>Valilikler ve Kaymakamlıklar</i>			*		*									
<i>Mahalli İdareler</i>			*		*									
<i>Bağlı/İlgili/İlişkili Tüm Kurum ve Kuruluşlar</i>			*		*									
<i>Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları,</i>			*		*									
<i>Kamu hizmeti yürüten özel hukuk tüzel kişileri</i>			*		*									
<i>Yüksek Öğrenim Kurumları</i>			*		*									
<i>Uluslararası Örgütler/Kuruluşlar</i>	*		*		*								*	
<i>Sivil Toplum Kuruluşları</i>			*		*		*		*		*		*	
<i>Yabancı Ülke Ombudsmanlıkları</i>	*		*		*								*	
<i>Medya, Basın/Yayın Kuruluşları</i>			*		*									
<i>Kurum Personeli</i>	*		*		*		*		*		*		*	

## 1. İÇ PAYDAŞ ANALİZİ

Kurumumuzda; hâlihazırda çalışanların Kurumun işleyişine veya Kurumdan beklentilerine yönelik önerileri ve beklentileri yapılan periyodik toplantılarla, yüz yüze görüşmelerle, yıl sonu dönemsel değerlendirme toplantılarında alınmakta olup, değerlendirmeler sonucunda doğrudan uygulamaya yansıtılmaktadır.

2025-2028 yıllarına ilişkin stratejik plan çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla yapılan iç paydaş anketi, 19 Eylül-6 Ekim 2023 tarihleri arasında tüm personelin değerlendirmesine sunulmuştur.

Kurumun geliştirmeye açık zayıf yönlerinin ve değerlendirilecek güçlü yönlerinin belirlenmesi, Kurum başarısını etkileyecek olumlu ve olumsuz faktörlerin saptanması, Kurumu daha ileriye taşıyacak hususların tespit edilmesi amacıyla iç paydaşlara yönelik olarak gerçekleştirilen anket, 73 adet çoktan seçmeli sorudan oluşan 3 bölümün yanında, Kurum için önemli olabilecek konular neler olabilir şeklinde görüşlerin belirtildiği yazılı bir bölüm ile toplamda 4 bölümden oluşmuştur.

Kurumun işleyişi ve mevcut uygulamaları hakkında iç paydaşlara, seçimlik soruların yanında yazılı sorular da yöneltilerek, Kurum personelinin algısının ölçüldüğü ankette; personelden elde edilen veriler ışığında; iç paydaşların büyük oranda, net bir Kurum mevzuatına sahip olduğuna, çalışanların yöneticilerine ulaşmasını sağlayan iletişim kanallarının varlığına, Kurumun dış paydaş odaklı olduğu ve paydaşlara karşı şeffaflığının bulunduğu, Kurumsal imajın güçlü olduğuna, toplum üzerindeki etkisinin olumlu olduğuna ve hizmet verdiği alanda liderlik ettiğine, iş süreçlerindeki yeterli zamanın varlığına, kurumsal performansın yüksekliğine, bilişim (otomasyon programları, web portalı vb.) altyapısı ile teknolojik altyapının (donanım, network vb.) yeterliliğine inandığı görülmüştür. Ayrıca Kurumda sunduğu hizmette tutarlı olduğuna, iş süreçlerinin iyileştirildiğine, personelin nitelikli olduğuna ve çalışanların ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve iş birliğine açık olduğu, konusunda önemli bir çoğunluğun olumlu görüş bildirdiği tespit edilmiştir.

Katılımcılardan, Kurumun geliştirmeye açık zayıf yönleri, değerlendirilebilecek güçlü yönleri ve Kurum için önemli olabilecek diğer konular hakkında görüş bildirmelerinin beklendiği yazılı bölümlerde yoğunlukla bahsedilen konulardan, Kurum imajının güçlü oluşu, bağımsız ve hakkaniyete uygun kararlar alması, Kurumun TBMM'ye bağlı olması ve kararların TBMM'de dinlenilmesi ile tanınırlık düzeyinin artmasının güçlü ve olumlu yanlar olduğu vurgulanırken, bunların daha da geliştirilmesi ile hâlihazırda yürütülen çalışmaların devam ettirilmesi gerekliliği ifade edilmiştir. Diğer yandan kısa sürede kurumsallaşmasını tamamlayan nitelik ve mevzuatsal alanda da güçlendirilerek Kurumun re'sen inceleme hakkı, tavsiye kararlarının tavsiye niteliğinden daha etkin hale getirilmesi ve personel statüsünün güçlendirilmesi gibi değişikliklerin gerçekleştirilmesinin faydalı olacağı yönünde görüş bildirildiği anlaşılmıştır.

Ayrıca, Kurumun görev alanının ve faaliyetlerinin kamuoyu ve diğer paydaşlara aktarımında sosyal medyanın daha etkin kullanımın gerekliliği vurgulanmış, yenilenecek olan stratejik plan kapsamında kurumsal kültürün geliştirilmesine yönelik çalışmaların devam edilmesi önerilmiştir.

Elde edilen veriler genel olarak değerlendirildiğinde; iç paydaş beklenti ve geri bildirimlerinin hâlihazırda uygulanmakta olan 2022-2026 dönemi stratejik plan amaç ve hedeflerle benzerlik gösterdiği, gerçekleştirilmesi planlanan faaliyet ve stratejileri kapsadığı anlaşıldığından, Kuruma doğrudan olumlu yansımaları olan hedef, strateji ve faaliyetlere 2025-2028 dönemi stratejik planımızda da yer verilmiştir.

Diğer yandan Kurumumuzun faydalanıcısı olduğu “**İnsan Haklarının Korunması ve Geliştirilmesinde Ombudsmannın Rolünün Güçlendirilmesi Teknik Yardım Projes**”nin “Kamu Denetçiliği Kurumu Personelinin Bilgisinin Artırılması” ve “Farkındalık Arttırma” başlıklı bileşenleri kapsamında; İnsan Kaynakları Gelişim Stratejisi (İKGS) çıktı raporundan da yararlanılmıştır.

## 2. DIŞ PAYDAŞ ANALİZİ

Kurumumuz misyonu gereği, Şikâyet üzerine idarenin her türlü işlem ve eylemleriyle tutum ve davranışlarını incelediği ve önerilerde bulunduğu için birçok kamu kurumu ile doğrudan iş birliği ve iletişim içerisinde. Bu nedenle, dış paydaşlar ile olan iliŐkilerinin değerlendirilmesi stratejik plan için önemli bir yer tutmaktadır.

Bu kapsamda; hâlihazırda uygulanmakta olan 2022-2026 dönemi stratejik plan çalışmalarında dış paydaş analizi çok kapsamlı Şekilde gerçekleştirilmiş olup, yapılan dış paydaşlarımızdan elde edilen veriler/geri bildirimler, GZFT ve PESTLE analizine yansıtılarak stratejik plan amaç ve hedeflerine girdi teşkil etmiş ve uygulamaya konmuştur. Mevcut stratejik planın henüz ikinci yılında olması sebebiyle bu analizler ve geri bildirimler hâlihazırda güncelliğini korumakta olduğundan, 2025-2028 yılı stratejik planımızda da girdi olarak yer almıştır.

Kurumumuz 2025-2028 stratejik plan çalışmaları dış paydaş analizi kapsamında ise; Kurumumuzun faydalanıcısı olduğu **“İnsan Haklarının Korunması ve Tanıtımında Kamu Denetçiliği Kurumu’nun Rolünün Güçlendirilmesi İçin Teknik Destek Projesi”** kapsamında Kurumumuzun dış paydaşlarına yönelik olarak; 7 Aralık 2022-10 Nisan 2023 tarihleri arasında tesadüfi örneklem ile seçilmiş Kamu Kurumlarını temsilen 19.571 kamu görevlisi ve 2.000 kişi ile anket yöntemiyle dış paydaş anketi uygulanmıştır.

Buna göre, yapılan çalışma ile Kurumumuzun varlığı, görünürlüğü ve işleyişi hakkında kamu görevlilerinin ve kamuoyunun bilgisi ve algısı değerlendirilmiş, bu doğrultuda, Kurumun tanınırlık durumu, Kuruma yapılan Şikâyet başvurularına dair bilgi ve görüşler, Kurumun çalışma ve kararlarına yönelik ilgi ve iyi yönetim ilkelerine ilişkin bilgi ve öncelikleri ölçülmüŐtür.

Kamu Kurumları adına yapılan araştırma Türkiye genelinde, idarenin merkez ve taşra teŐkilatlarında, belediyelerde ve üniversitelerde görev yapan tüm düzeylerdeki toplam 19.571 kamu görevlisine, kotalı örnekleme uygulanmıştır. Bu kapsamda kotalar Kurumun daha önce faaliyet gerçekleŐtirdiđi, kısmen faaliyet gerçekleŐtirdiđi ve hiç faaliyet gerçekleŐtirmedeđi iller hakkında en fazla Şikâyet alınan kamu kurumları ile henüz herhangi bir Şekilde ilişki kurulmamıŐ kamu kurumları ve belirlenen kamu kurumlarındaki beş görev düzeyi arasında dađıtılmıŐtır. Böylelikle temsiliyet genişletilmiŐ ve tespitler genellenebilir hale gelmiştir. Oluşturulan anket formu, bir üst yazı ile birlikte çevrimiçi olarak kamu görevlilerine gönderilmesi suretiyle gerçekleştirilmiş ayrıca tüm bu aşamalarda kotalar sürekli olarak kontrol edilmiştir.

Buna göre;

- Ankete katılanların %60,1’ini Bakanlıkların Taşra Teşkilatı (İl-İlçe Müdürlükleri) oluŐtururken, bunu, %16,3 ile Bakanlıkların Merkez Teşkilatı, %13 ile Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları ve %10’luk kesimi ise Yerel Yönetimler (Belediyeler), Üniversiteler, Bağımsız İdari Kuruluşlar, Yargı Teşkilatı ve Yasama Teşkilatı takip etmiştir.
- Ankete en fazla katılım, %19,1 ile Konya ili kamu kurumları olurken bunu %12,5 ile Samsun, %8,6 ile Ankara, %7,0 ile Manisa, %6,9 ile Kayseri, %6,4 ile Kocaeli, %5,5 ile İzmir takip etmiştir.
- Kurumun kamu kurumları nezdindeki tanınırlık düzeyi %71,9 olarak gerçekleşmiş, bunlar içinde Kurumun yaptığı iÇi bilenlerin oranı ise %74,1 olmuştur.
- Katılımcıların %69,4 ile büyük bir çoğunluğu, Kuruma Şikâyet başvurusu yapılmasını faydalı ve önemli bulduğunu ifade ederken Kurumun aldığı kararlar ve ürettiği çözümler noktasında ise katılımcıların %40,6’sı olumlu bildirimde bulunmuŐtur.

- Ankette katılımcıların %67,1'i, Kurumun verdiği kararlara idarelerin uymaları gerektiğini, uymadıkları takdirde bunun yaptırımının olması gerektiğini belirtirken, Kurumun aldığı kararlara ve ürettiği çözümlere güven duyduğunu ifade etmiştir.
- Katılımcıların büyük çoğunluğu %66,9'u Kurumun Türkiye'de insan haklarının gelişmesine; %51,1'i ise adaletin ve yargının hızlı işlemlerine katkıda bulunduğunu; ayrıca %44,4'ü de idarenin daha iyi hizmet sunmasına yardımcı olduğunu düşünmektedir.
- Kamu Kurumları nezdinde Kurumun iyi yönetim ilkeleri noktasına en fazla katılım %70,1 ile adalet ilkesi olurken bunu %62,6 ile şeffaflık, %61,3 ile kanunlara uygunluk ve %53,5 ile eşitlik takip etmiştir.
- Diğer yandan; katılımcıların Kurumu tanıdığı ve çalışmalarını, kararları ve faaliyetleri bakımından olumlu olarak tespit edilmiş, Kurumun görevleri itibarıyla idareye ilişkin kararlar vermesi ve çözümler üretmesinin desteklendiği gözlemlenmiş, Kurumun çalışma usul ve yöntemleri ile kararlarının güvenilir olduğu, uyulduğu takdirde faydalı olacağı ve idareye katkı sağlayacağı dile getirilmiştir.
- Bu bağlamda Kurumumuzun yıllar itibarıyla paydaşları tarafından tanınırlığını ve bilinirlik düzeyinde gerçekleşen artışın devamının sağlanmasını teminen Kamu Kurumları, STK ve Üniversiteler nezdinde hak arama kültürünün yaygınlaştırılması ve iyi yönetim ilkelerinin yerleşmesine yönelik mevcut durumda yürütülen farkındalık artırıcı faaliyetlerinin hem merkez hem de yerel düzeyde sürdürülmesi gerekliliği tespit edilmiştir.

Kamuoyna yönelik gerçekleştirilen araştırma ise Türkiye genelinde, tesadüfi örnekleme ile 18 yaş üstü toplam 2.000 kişi ile anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan anket formu, çevrim içi anket yöntemiyle uygulanmış ve örneklem tesadüfi hale getirilmiştir. Araştırmaya Türkiye'nin tüm bölgelerini temsil etmesi baz alınarak toplam 26 ilde uygulanmıştır.

Buna göre;

- Katılımcıların %54,2'si kadın, %45,8'i erkek olmuştur.
- Ankete en fazla katılım %44,92 ile 18-24 yaş grubundan olurken, bunu %17,9 ile 35-44 yaş grubu, %13,8 ile 45-54 yaş grubundan, %13,3'ü 25-34 yaş grubundan, %5,5'i 55-64 yaş grubundan ve 4,6'sı 65 yaş ve üzeri takip etmiştir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında ise %89,2'si ön lisans ve üstü eğitime sahipken %8,2'si ise lise mezunudur.
- Ankete en fazla katılım %43,7 ile öğrenciler olurken, bunu %17,9 ile kamu çalışanı, %16,2 ile özel sektör çalışanı, %7,1 ile serbest meslek sahibi takip etmiş geriye kalan %15,1'lik kısmı ise emekli, çalışmayan ve diğer kısımlardan oluşmuştur.
- Kurumun kamuoyu nezdinde tanınırlık düzeyi ise %80,8 olarak tespit edilmiştir. Bunda Kurumu katılımcıların en fazla tanıma vasıtası olarak %27,6'lık oranla akraba, arkadaş, tanıdık vb. vasıtasıyla olurken, bunu %23,1 oran ile çalıştığı kurum/kuruluş, %9,6 oran ile sosyal medya, %8,9 oran ile televizyon, %5,6 oran ile gazeteler takip etmiş, %9,4'ü ise kurum yayınlarından, kurumun internet sayfasından ve kamu spotundan duyduğunu belirtmiştir. Ayrıca Kurumu tanıyan katılımcıların %86,8'si Kurumun ne iş yaptığını bildiğini ifade ederken katılımcıların %95,4'ü Kurumu ya devletin bir denetim mekanizması olarak, ya da halkın hak arama yollarından biri olarak tanıdığını vurgulamıştır. Bu olumlu ve güçlü bir yan olarak tespit edilmiştir.
- Katılımcıların Kuruma başvurularıyla ilgili geri bildirimlere bakıldığında; kuruma en az bir şikâyet başvurusunda bulunanların Kurumun verdiği karardan veya çözüm önerisinden memnun kalma düzeyinin %41,7 olduğu, başvuruda bulunmayanların %75,8 gibi büyük çoğunluğunun idare ile henüz bu gibi bir sorun yaşamadığı için başvuruda bulunmadığını belirtmiştir.

- Ankette kamu kurumlarıyla sorun yaşayan birine, Kuruma başvurmasını tavsiye edebileceklerin oranı katılımcıların %87,9 olurken, Kurumun sorununu çözeceğine inancına ise %71,6 oranında olumlu yanıt vermiştir.
- Kurumun Türkiye’de genel olarak insan haklarının gelişmesine katkısı olup olmağı sorulduğunda katılımcıların %24,5’i kısmen olmak üzere toplam %82 ile büyük bir çoğunluğu katkısı olduğu yönünde olumlu görüş bildirmiş, %9,6’sı katkısı olmadığını belirtirken %8,4’ü ise fikir belirtmemiştir. Bu bağlamda vatandaşların büyük bir çoğunluğun, Kurumun bu alanda kapasite ve potansiyele sahip bir kurum olduğu yönünde olumlu bir algıya sahip oldukları tespit edilmiştir.
- İnsan hakları ve demokrasinin önemli bileşenlerinden biri olan adalet ve yargının işleyişi bakımından da Kurumun katkısı sorusuna katılımcıların %27,2’si kısmen olmak üzere toplam %75,2 oranında katkısı olduğu yönünde olumlu görüş bildirirken, %13,7’si fikir belirtmemiş olup kurumun bu alanda katkı sunmadığını düşünenlerin oranı ise %11,1 olmuştur.
- İyi yönetim ilkelerine ilişkin soruya ise katılımcıların, %47,9’u adaletin önemli bir iyi yönetim ilkesi olduğunu belirtmiştir. Bunu, %47,8 ile kanunlara uygunluk, %46,4 ile ayrımcılığın önlenmesi, %45,4 ile şeffaflık, %44,1 ile tarafsızlık ve bağımsızlık, %37,4 ile eşitlik ve %27,7 ile yetkinin kötüye kullanılmaması izlemiştir. Bu yönüyle gerek kamu görevlileri gerekse kamuoyu tarafından önemli görülen iyi yönetim ilkeleri hemen hemen bire bir örtüşmektedir.
- Diğer yandan kamuoyunun %66,2’sinin Kurumun sosyal medya hesaplarını takip ettiği, sosyal medyanın yaygın ve masrafsız bir tanıtım ve halkla ilişkiler vasıtası olduğu düşünüldüğünde ise, Kurumun bu aracı verimli olarak kullandığına ilişkin olumlu yaklaşımda bulunulmuştur.
- Tüm bu değerlendirmeler ışığında genel olarak; Kurumun kamuoyu tarafından ne iş yaptığının bilindiği, yüksek bir tanınma oranına sahip olduğu ve bu tanınırlığın vatandaşların çalıştıkları kurum, sosyal medya ve televizyon aracılığıyla sağlandığı anlaşılmış olup, mevcut durumda yürütülen farkındalık artırıcı faaliyetlerinin devamlılığı ile özellikle sosyal medya kanalıyla aktarımının gerekliliği tespit edilmiştir.

## H. KURULUŞ İÇİ ANALİZ

### 1. GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR

6328 sayılı Kanun uyarınca;

Kurumumuz, idarenin işleyişi ile ilgili şikâyet üzerine, idarenin her türlü eylem ve işlemleri ile tutum ve davranışlarını; insan haklarına dayalı adalet anlayışı içinde, hukuka ve hakkaniyete uygunluk yönlerinden incelemek, araştırmak ve idareye önerilerde bulunmakla görevlidir.

Ancak;

- Yasama yetkisinin kullanılmasına ilişkin işlemler,
- Yargı yetkisinin kullanılmasına ilişkin kararlar,
- Türk Silahlı Kuvvetlerinin sırf askerî nitelikteki faaliyetleri,

Kurumumuzun görev alanı dışındadır.

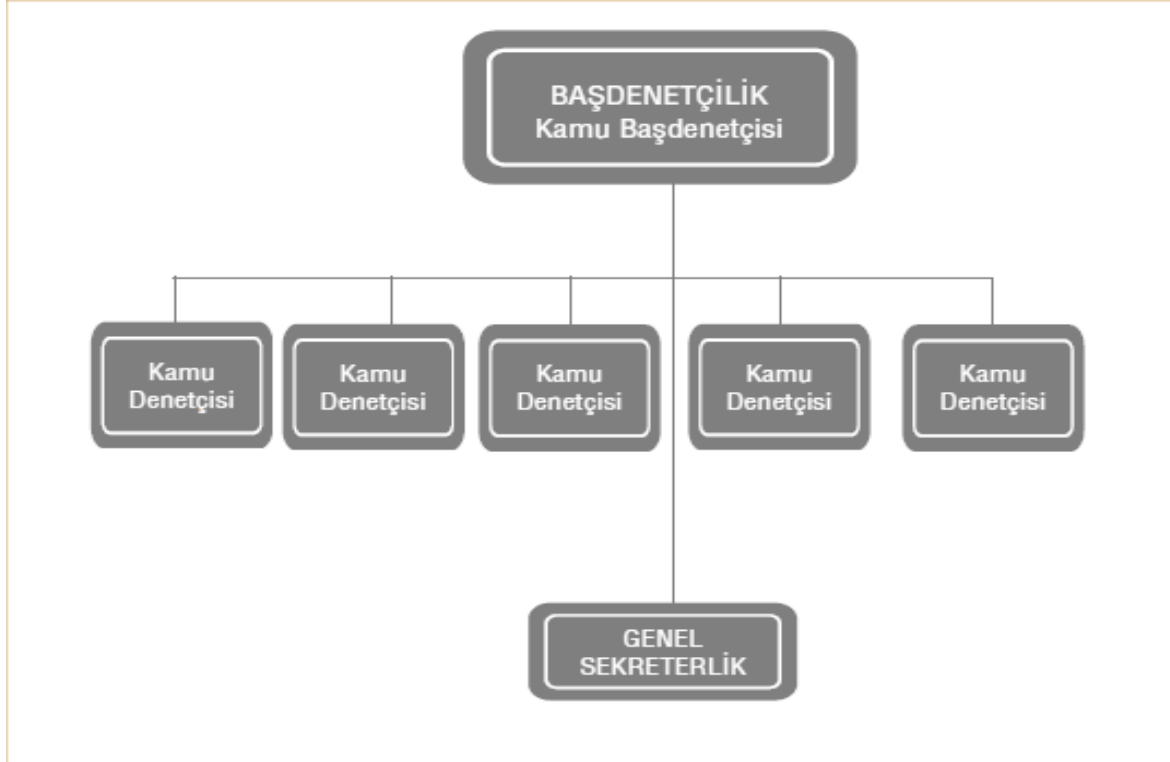
Ayrıca, 6328 sayılı Kanun uyarınca, yargı organlarında görülmekte olan veya yargı organlarınca karara bağlanmış uyuşmazlıklar; sebepleri, konusu ve tarafları aynı olan ve daha önce sonuçlandırılan şikâyetler incelenmemektedir. Belirli bir konuyu içermeyen şikâyetler de Kurumumuzun inceleme alanı dışındadır.

Kurumumuz, kanunlara uygunluk, ayrımcılığın önlenmesi, ölçülülük, yetkinin kötüye kullanılmaması, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, nezaket, şeffaflık, hesap verilebilirlik, haklı beklentiye uygunluk, kazanılmış hakların korunması, dinlenilme hakkı, savunma hakkı, bilgi edinme hakkı, makul sürede karar verme, kararların gerekçeli olması, karara karşı başvuru yollarının gösterilmesi, kararın geciktirilmeksizin bildirilmesi, kişisel verilerin korunması gibi iyi yönetim ilkeleri açısından da idareye önerilerde bulunmaktadır. Bu sayede, kamu yönetimi alanındaki reformlarda ilerleme kaydedilmesine katkı sağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, Kurumumuzun, bireye idare karşısında eşit söz hakkı tanıyan, kötü yönetimden doğan haksızlıkları önleyen, hem kamudaki etkinliği hem de toplumsal memnuniyeti arttıran bir işlevi bulunmaktadır.

Kurumumuz Kavaklıdere Mah. Zeytindalı Cad. No:4 Çankaya/ANKARA adresinde bulunan kalıcı hizmet binasında faaliyet göstermektedir.

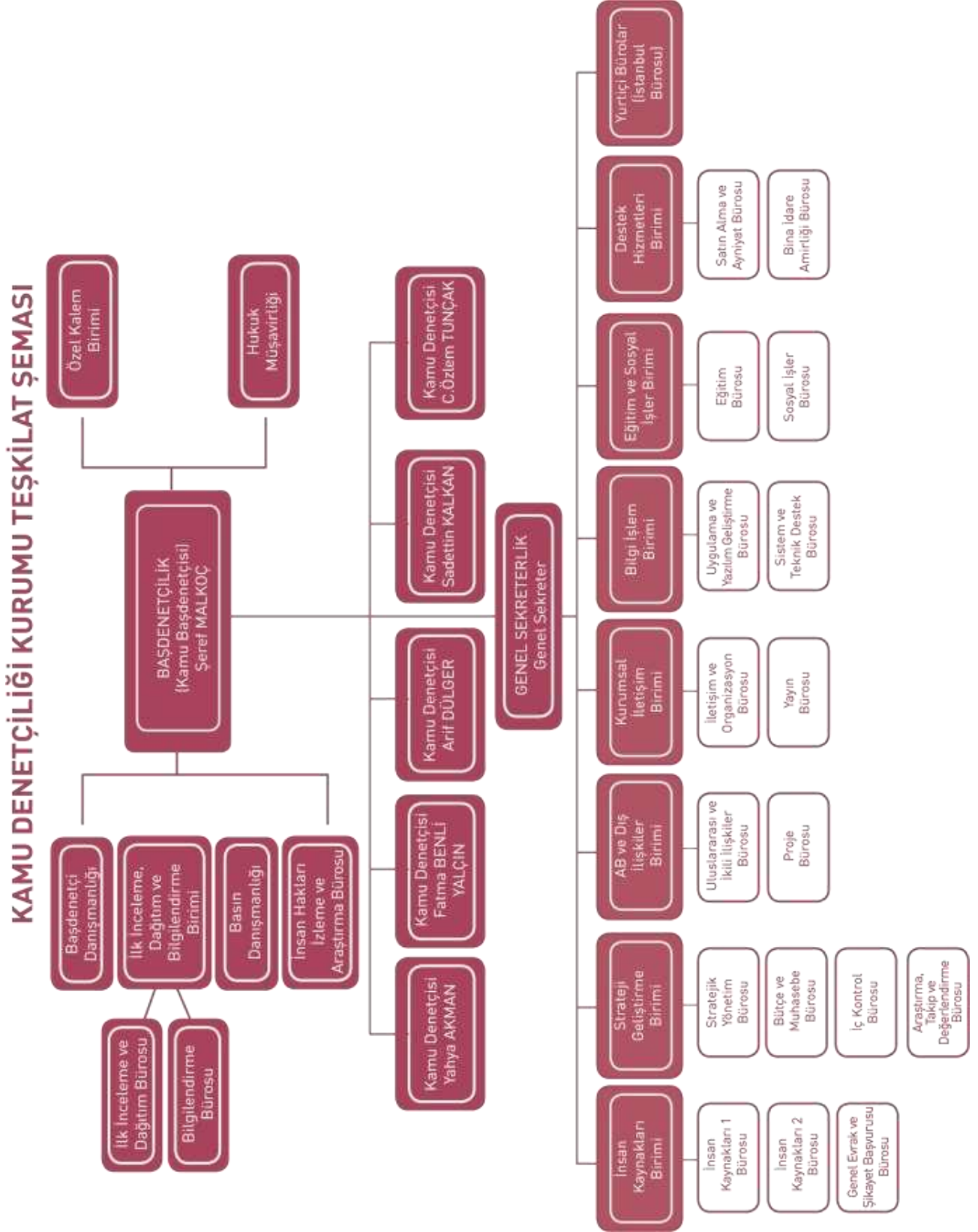
Ayrıca, Kamu Denetçiliği Kurumu Kanununun “Kuruluş, Görev ve Çalışma İlkeleri”ni düzenleyen 4’üncü maddesi kapsamında gerekli göreceği yerlerde büro açma yetkisi de bulunan Kurumumuzun, İstanbul’da bir ofis açılmasına yönelik çalışmaları 30.04.2015 tarihinde tamamlamış olup, Şişli ilçesi Matbaacı Osmanbey Sokak No: 46 adresinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

**Şekil 2-** Kamu Denetçiliği Kurumu Organizasyon Şeması



Ancak, 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu'nda, Kurumumuzun ana hizmetlerini yerine getirmede yardımcı ve danışma faaliyetlerini sunacak diğer birimler ayrıntılı olarak tanımlanmamıştır. Bu bağlamda, kuruluş amacımızın gerçekleştirilmesinde kurumsallaşmanın sağlanarak daha etkin ve verimli bir hizmet sunumunun sağlanması ile birimlerin iş birliği ve uyum içerisinde çalışması için yürürlüğe konulan ve en son 14.02.2022 tarih ve 4089 sayılı Başdenetçilik Makam Oluru ile güncellenen “Kamu Denetçiliği Kurumu Teşkilat Yapısının Oluşturulmasına ve Personelin Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönergesi” kapsamında düzenlenen Kamu Denetçiliği Kurumu Ayrıntılı Organizasyon Şeması aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 3- Teşkilat Yönergesi Kapsamında Kamu Denetçiliği Kurumu Organizasyon Şeması



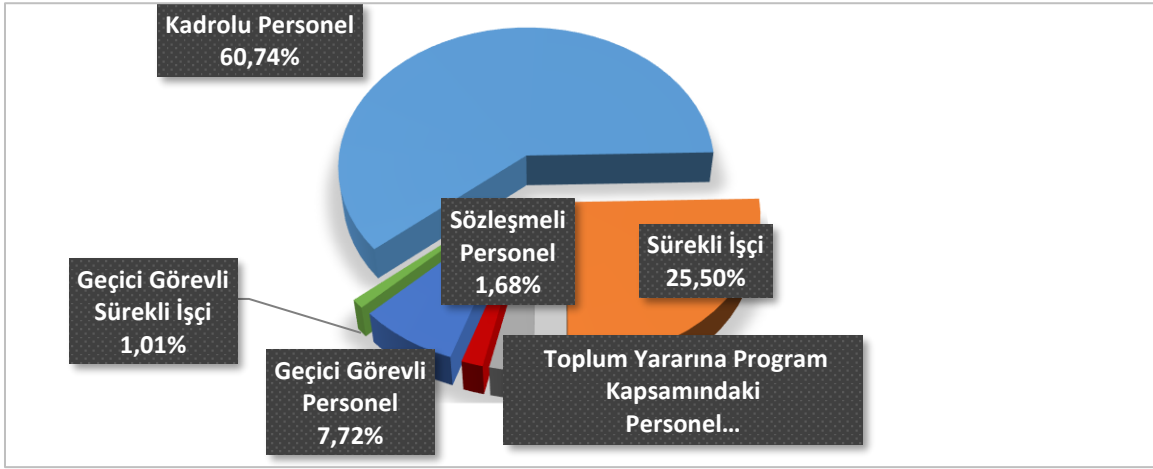
## 2. İNSAN KAYNAKLARININ YETKİNLİK ANALİZİ

Kurumumuz, 2023 yıl sonu itibariyle **181** kadrolu, **76** sürekli işçi, **5** sözleşmeli personel, **23** geçici görevli personel, **10** Toplum Yararına Program kapsamında görev yapan personel ve **3** geçici görevli sürekli işçi olmak üzere toplam **298** personelden oluşmaktadır.

**Tablo 9-** Personel Sayıları

Kamu Denetçiliği Kurumu	Kadrolu Personel	Sürekli İşçi	Toplum Yararına Program Kapsamındaki Personel	Sözleşmeli Personel	Geçici Görevli Personel	Geçici Görevli Sürekli İşçi	Toplam
	181	76	10	5	23	3	298
	60,74%	25,50%	3,36%	1,68%	7,72%	1,01%	

**Şekil 4-** Personel Sayıları

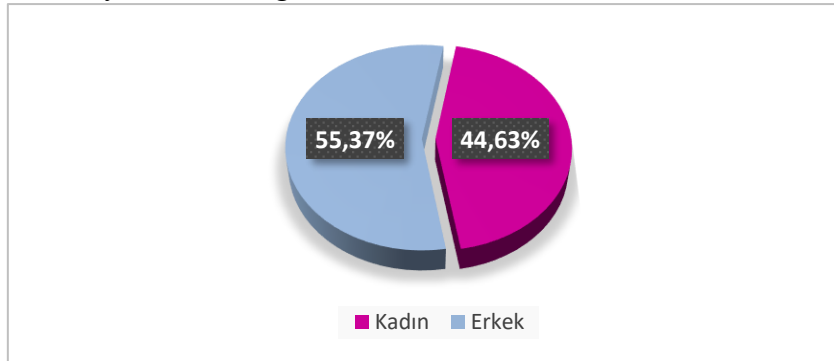


Kurumumuz personelinin cinsiyetine göre dağılımına bakıldığında çalışanların (kadrolu, geçici görevli, sözleşmeli, sürekli işçi tüm çalışanlar dâhil olmak üzere) %55,37'sini erkek, %44,63'ünü ise kadınlar oluşturmaktadır.

**Tablo 10-** Personelin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Kadrolu Personel	Sürekli İşçi	TYP Kapsamındaki Personel	Sözleşmeli Personel	Geçici Görevli Personel	Geçici Görevli Sürekli İşçi	Toplam	Dağılım Oranı %
Kadın	72	38	6	4	13	-	133	44,63%
Erkek	109	38	4	1	10	3	165	55,37%
<b>TOPLAM</b>	<b>181</b>	<b>76</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>298</b>	

**Şekil 5-** Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı



**Tablo 11-** Dolu-Boş Kadro Durumu

Sınıfı	Unvanı	Derecesi	Dolu	Boş	Toplam
GİH	Kamu Başdenetçisi	1	1	-	1
GİH	Kamu Denetçisi	1	5	-	5
GİH	Genel Sekreter	1	1	-	1
GİH	Hukuk Müşaviri	1	-	1	1
GİH	İç Denetçi	1	-	1	1
GİH	İç Denetçi	3	-	1	1
GİH	İç Denetçi	5	-	1	1
GİH	Kamu Denetçiliği Uzmanı	1	50	15	65
GİH	Kamu Denetçiliği Uzmanı	3	19	21	40
GİH	Kamu Denetçiliği Uzmanı	4	12	7	19
GİH	Kamu Denetçiliği Uzmanı	5	12	14	26
GİH	Kamu Denetçiliği Uzman Yrd.	9	19	31	50
GİH	Mali Hizmetler Uzmanı	1	1	1	2
GİH	Mali Hizmetler Uzmanı	6	-	1	1
GİH	Şube Müdürü	1	4	-	4
GİH	Uzman	2	1	0	1
GİH	Uzman	3	1	0	1
GİH	Uzman	6	1	0	1
GİH	Uzman	8	1	0	1
GİH	Araştırmacı	1	1	1	2
GİH	Şef	3	5	-	5
GİH	Mütercim	5	-	1	1
GİH	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	3	9	0	9
GİH	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	5	1	0	1
GİH	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni (Ö)	3	0	3	3
GİH	Bilgisayar İşletmeni	3	2	1	3
GİH	Bilgisayar İşletmeni	5	1	0	1
GİH	Bilgisayar İşletmeni	6	1	0	1
GİH	Memur	5	1	0	1
GİH	Memur	6	0	1	1
GİH	Memur	9	1	0	1
GİH	Memur (Ş)	7	1	0	1
GİH	Memur (Ş)	12	2	0	2
GİH	Şoför	8	1	0	1
GİH	Şoför	9	6	0	6
GİH	Şoför	10	0	1	1
GİH	Koruma ve Güvenlik Görevlisi	7	3	0	3
SH	Psikolog	1	1	-	1
SH	Sosyal Çalışmacı	1	1	-	1
TH	Mühendis	1	-	1	1
TH	Mühendis	3	1	1	2

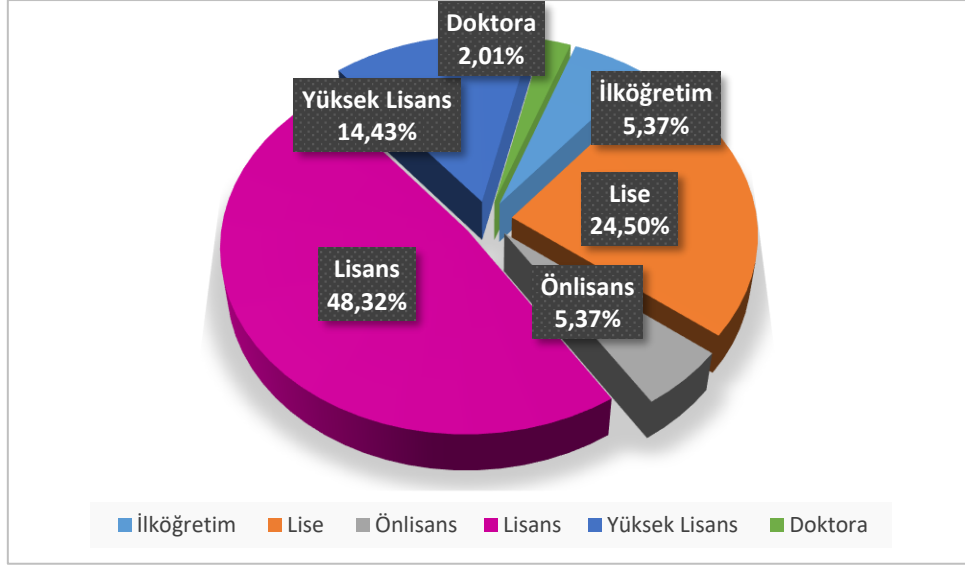
Sınıfı	Unvanı	Derecesi	Dolu	Boş	Toplam
TH	Mühendis (Ö)	1	-	3	3
TH	Çözümleyici	3	-	1	1
TH	Programcı	5	-	1	1
TH	Kütüphaneci	2	1	0	1
TH	Tekniker	4	1	0	1
TH	Tekniker (Ö)	6	1	0	1
TH	Tekniker (Ş)	1	0	3	3
TH	Teknisyen	3	2	0	2
TH	Teknisyen	7	1	0	1
TH	Teknisyen	9	2	0	2
TH	Teknisyen (Ö)	3	0	3	3
YH	Hizmetli	7	1	0	1
YH	Hizmetli	9	2	0	2
YH	Hizmetli	10	2	0	2
YH	Hizmetli (Ş)	11	1	0	1
YH	Hizmetli (Ş)	14	1	0	1
<b>TOPLAM</b>			<b>181</b>	<b>115</b>	<b>296</b>

Kurumumuz personelinin eğitim durumlarına göre dağılımına bakıldığında çalışanların (kadrolu, geçici görevli, sözleşmeli, sürekli işçi tüm çalışanlar dâhil olmak üzere) %48,32'si lisans mezunuyken, %14,43'ü yüksek lisans ve %2,01'i ise doktora mezundur.

**Tablo 12-** Personelin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Kadrolu Personel	Sürekli İşçi	Toplum Yararına Program Kapsamındaki Personel	Sözleşmeli Personel	Geçici Görevli Personel	Geçici Görevli Sürekli İşçi	Toplam	Dağılım Oranı %
İlköğretim	-	16	-	-	-	-	16	5,37%
Lise	17	46	7	-	-	3	73	24,50%
Ön Lisans	11	3	2	-	-	-	16	5,37%
Lisans	108	11	1	4	20	-	144	48,32%
Yüksek Lisans	40	-	-	1	2	-	43	14,43%
Doktora	5	-	-	-	1	-	6	2,01%
<b>TOPLAM</b>	<b>181</b>	<b>76</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>298</b>	

Şekil 6- Personelin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

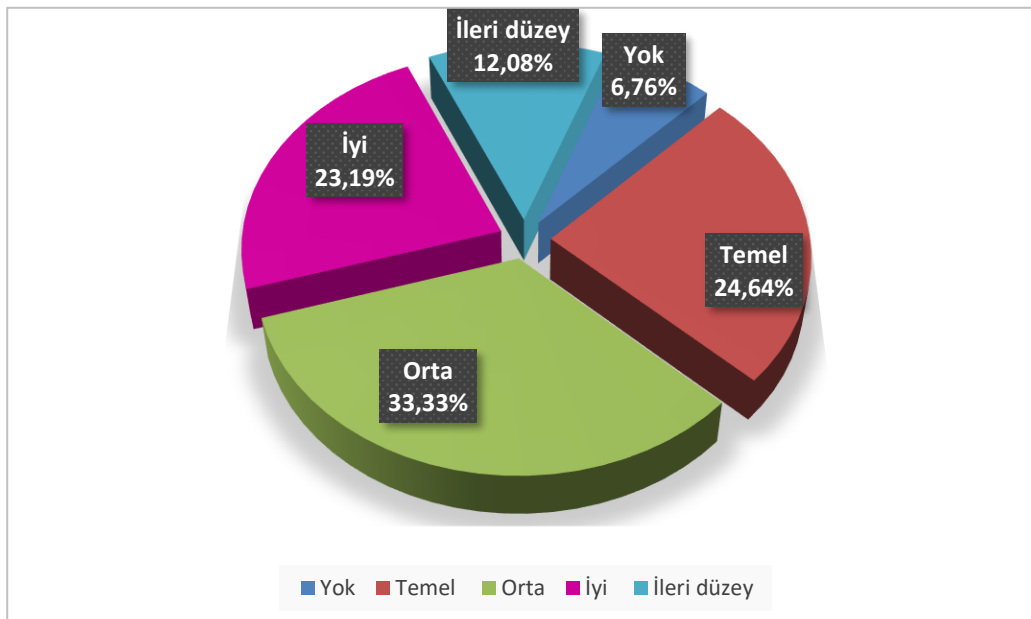


Kurumumuz personelinin yabancı dil seviyelerine göre dağılımına bakıldığında çalışanların (kadrolu, geçici görevli, sözleşmeli, sürekli işçi tüm çalışanlar dâhil olmak üzere) %33,33'ü orta düzey, %23,19'u iyi seviye ve %12,08'i ise ileri düzey yabancı dil seviyesine sahiptir.

Tablo 13- Personelin Yabancı Dil Seviyesine Göre Dağılımları

Yabancı Dil Seviyesi	Kadrolu Personel	Geçici Görevli Personel	Sözleşmeli Personel	Toplam	Dağılım Oranı
Yok	11	3	-	14	6,76%
Temel	47	4	-	51	24,64%
Orta	59	7	3	69	33,33%
İyi	41	7	-	48	23,19%
İleri düzey	23	2	-	25	12,08%
<b>TOPLAM</b>	<b>181</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>207</b>	

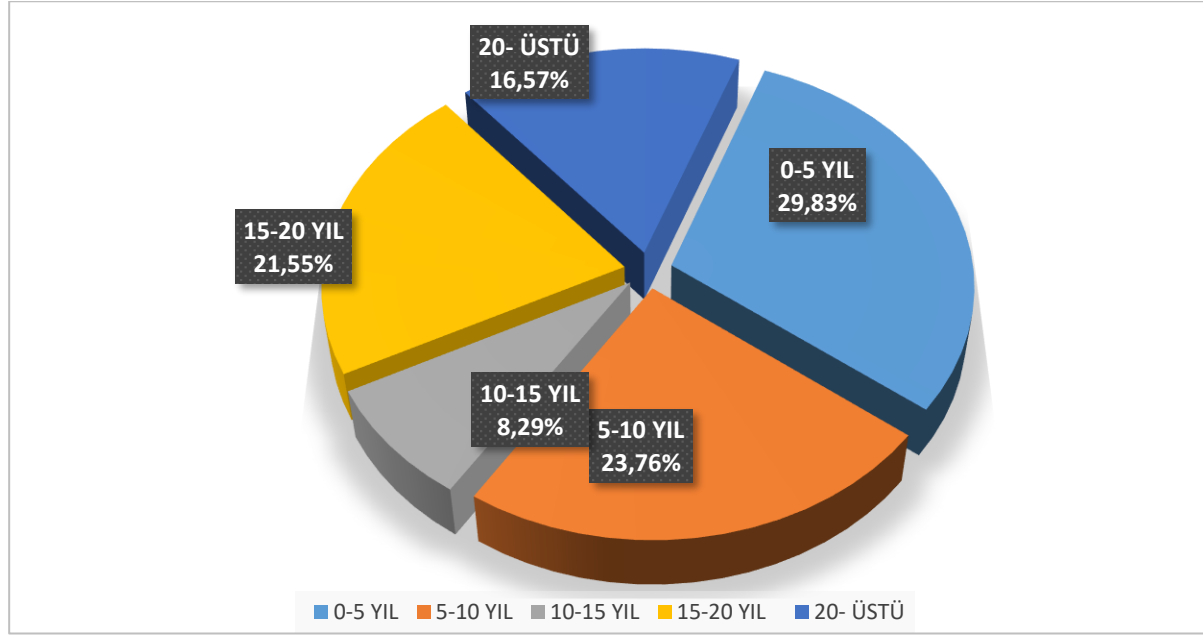
Şekil 7- Personelin Yabancı Dil Seviyesine Göre Dağılımları



**Tablo 14-** Kadrolu Personelin Hizmet Yıllarına Göre Dağılımı

	Personel Sayısı	Dağılım Oranı (%)
0-5 Yıl	54	29,83%
5-10 Yıl	43	23,76%
10-15 Yıl	15	8,29%
15-20 Yıl	39	21,55%
20- Üstü	30	16,57%
<b>TOPLAM</b>	<b>181</b>	

**Şekil 8-** Kadrolu Personelin Hizmet Yılına Göre Dağılımı



### 3. KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ

Kurumsallaşma süreci devam etmekte olan Kurumumuzda; kurumsal kültürün gelişmesi kapsamında personelin fikir ve önerileri periyodik olarak alınmaktadır.

Kurumumuz, personelin yetkinliğini, bilgi, görgü ve tecrübesini, aynı zamanda da sorun çözme kabiliyetini arttırarak şikâyetlerin uluslararası standartlara göre, hızlı ve doğru şekilde sonuçlandırılmasını sağlamak ve kurumsal kapasitenin artırılması hedefi ile 2022 yılında personelimize yönelik olarak 34 adet eğitim faaliyeti gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda, 2022 yılı içinde her ay ortalama 3 adet eğitim verildiği görülmektedir.

Ayrıca, Kurumumuz ve Ankara Üniversitesi TÖMER arasında 15 Şubat 2022 tarihinde KDK Uzmanlarının ve personelinin yabancı dil alanındaki niteliğinin artırılması hedefiyle “İş Birliği Protokolü” imzalanmıştır.

15 adet Uzmanımızın 1 ay süreyle, 21 adet Uzmanımızın ise 5 günlük sürelerle bilgi ve görgülerini arttırmak amacıyla, ombudsmanlık ve insan hakları kurumları, Avrupa Konseyi İnsan Hakları Dairesi, AİHM, Venedik Komisyonu, Avrupa Adalet Divanı gibi kurumlarda staj yapmaları sağlanmıştır.

Özellikle Kurumumuza yeni başlayan Uzman Yardımcılarına yönelik olarak; birimler ve birimlerde görevli koordinatörler tarafından verilen oryantasyon eğitimi, Ankara Üniversitesi tarafından verilen aday memurluk eğitimi, multi-disipliner kavramsal çalışma münazaraları, Adalet Akademisinde verilen hazırlayıcı eğitim, Çankaya Halk Eğitim Merkezinde verilen bilgisayar işletmenliği eğitimi ile Türkiye Büyük Millet Meclisi, Anayasa Mahkemesi, Danıştay ve Yargıtay ziyaretleri ve tanıtıcı eğitimler düzenlenmiştir. Öte yandan, Uzmanlığa atanacak Uzman Yardımcılarına ilişkin ise, tez savunması öncesi hazırlık eğitimi, bilimsel araştırma yöntemleri ve tez yazım teknikleri ile tez bölümleri ve mendeley yazılımının kullanımı eğitimi verilmiştir.

Diğer yandan Başkent ve Atılım Üniversitesi öğrencilerine yönelik olarak kurum personeli tarafından deneyim paylaşımı ve bilgi edinme eğitimleri verilmiştir.

Tüm bunlara ilave olarak; Kurumumuzun geleneksel Salı konferansları kapsamında, “Medeniyetimizde İnsan Hakları ve Bilge Kamu Denetçileri” konulu konferansı ile “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu konferans verilmiştir.

2023 yılına bakıldığında ise; Kurumumuz personelinin yetkinliğini, bilgi, görgü ve tecrübesini, aynı zamanda da sorun çözme kabiliyetini güçlendirerek şikâyetlerin uluslararası standartlara göre, hızlı ve doğru bir şekilde sonuçlandırılmasını sağlamak ve kurumsal kapasiteyi arttırmak hedefi ile 2023 yılında personelimize yönelik olarak 55 adet eğitim ve faaliyet gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda, 2023 yılı içinde bir önceki seneye oranla yaklaşık %45 daha fazla eğitim ve faaliyet düzenlenmiştir.

2023 yılında gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin hedef kitlesi uzmanlardan yardımcı personele kadar çeşitlilik göstermiştir. Bu eğitim ve faaliyetlerden bazıları; uzman yardımcılarının diğer kurumların iş ve işleyişi hakkında bilgi sahibi olmaları amacıyla “Bilgi ve Deneyim Paylaşım Programları”, ombudsman kararları üzerinde yeknesaklığı sağlamak ve kararların niteliğini arttırmak hedefiyle “Ombudsman Kararları Üzerine Klinik Çalışmalar”, cezaevlerinden gelen başvurulara vakıf olmaları amacıyla “Ceza İnfaz Kurumları Ziyareti”, tez dönemlerine hazırlık olması maksadıyla “Millet Kütüphanesi Tanıtımı ve Ziyareti”, entelektüel bakış açılarının zenginleşmesini sağlamak için “Periyodik Kitap Okuma Münazaraları”, yardımcı personeli odağına alan “Gıda ve Sağlık İçin Hijyen Eğitimi”, idari personel için “İş Hayatında İletişim Eğitimi”, sürekli işçi kadrosundaki personelin

haklarını öğrenmesi amacıyla “Toplu İş Sözleşmesi Eğitimi” ile başta kurum uzmanları olmak üzere tüm personeli kapsayacak şekilde düzenlenen çeşitli konferans ve toplantılardır.

Aynı zamanda Kurumumuzun akademi ile ilişkisi çok boyutlu olarak sürdürülmekte olup, bu minvalde, Başkent Üniversitesi ile gerçekleştirilen protokole ek olarak Kurum personelimizin, ilgili Üniversitenin kütüphanesinden protokol süresince istifade edebilmesi sağlanmıştır. Ayrıca, Cumhurbaşkanlığının 2023/1 sayılı genelgesiyle “Mevlâna Yılı” kapsamında Ombudsman Akademik Dergimizin 19. sayısı için tüm üniversitelerimize yazı gönderilerek, başta Mevlâna olmak üzere kadim medeniyetimizin öncü düşün insanları ile ilgili makalelere yer verilmesi kararlaştırılmıştır.

Bununla birlikte özellikle kamu yönetimi, iyi yönetim, ombudsmanlık ve sosyal bilimler alanında mihenk taşı olmuş konulardaki çalışmalar yayınlayan Ombudsmanlık Akademik Dergimiz, ilk yayınından bugüne 18 sayı, 10 yıl, 146 hakemli makale, 362.730 makale indirilme ve gösterim sayısı ile meşaleyi ön sıralarda taşımaktadır. Dergimizin kadrosu gün geçtikçe zenginleşmekte olup, bu sayede her sayıda daha kapsamlı ve güncel gelişmelerle hukuku temel alan, adaleti merkezine yerleştiren, hak perspektifli bir bakış açısının peşinden koşulmaktadır.

Bu anlamda, personelin yetkinliğinin artırılması kapsamında her ay ortalama 4 adet eğitimin verildiği 2023 yılında yapılan faaliyetlerden bazıları aşağıda yer almaktadır.

- ❖ Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı Bilgi ve Deneyim Paylaşım Programı (2-3 Şubat)
- ❖ “Uluslararası Sözleşmeler ve Türkiye’nin Bakışı” Konulu Konferans (6 Şubat)
- ❖ Ombudsman Kararları Üzerine Klinik Çalışmalar (Şubat- Mart)
- ❖ Toplu İş Sözleşmesi Eğitimi (1 Mart)
- ❖ Gıda ve Sağlık İçin Hijyen Eğitimi (3 Mart)
- ❖ UNICEF Afet Eğitimi (15 Mart)
- ❖ Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Bilgi ve Deneyim Paylaşım Programı (20 Mart)
- ❖ İş Hayatında Etkili İletişim Eğitimi (21-22 Mart)
- ❖ Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Bilgi ve Deneyim Paylaşım Programı –II (27 Mart)
- ❖ Göç İdaresi Başkanlığı Bilgi ve Deneyim Paylaşımı Programı (16 Mayıs)
- ❖ Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü Bilgi ve Deneyim Paylaşım Programı (16 Mayıs)
- ❖ Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Bilgi ve Deneyim Paylaşım Programı -III (17 Mayıs)
- ❖ İller İdaresi Genel Müdürlüğü Bilgi ve Deneyim Paylaşım Programı (17 Mayıs)
- ❖ İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Bilgi ve Deneyim Paylaşım Programı (23 Mayıs)
- ❖ UNICEF ve KDK İş Birliğinde Çocuk Hakları ve Çocuk Katılımı Eğitimi (20 Haziran)
- ❖ UNICEF ve KDK İş Birliğinde İletişim Eğitimi Programı (21-22 Haziran)
- ❖ Türkiye Belediyeler Birliği Bilgi ve Deneyim ve Paylaşım Programı (17 Ekim)

- ❖ Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulu Bilgi ve Deneyim Paylaşım Programı (18 Ekim)
- ❖ Yeşilay Bağımlılıkla Mücadele Konusunda Farkındalık Semineri (26 Ekim)
- ❖ Bilgi Güvenliği ve Kişisel Veri Yönetim Sistemi Farkındalık Eğitimi (10 Kasım)
- ❖ Kişisel Verileri Koruma Kurumu Bilgi ve Deneyim Paylaşım Programı (10 Kasım)
- ❖ RTÜK Bilgi ve Deneyim Paylaşım Programı (17 Kasım)
- ❖ Engelli Hakları İstişare Toplantısı (22 Kasım)
- ❖ Kamu İhale Kurumu Bilgi ve Deneyim ve Paylaşım Programı (30 Kasım)
- ❖ Oryantasyon Eğitimi (29 Kasım)
- ❖ Atölye Çalışması (30 Kasım)

Diğer yandan; Kurumumuzun 2025-2028 dönemi stratejik plan çalışmaları kapsamında; Kurumumuzun çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerlerin analizinin yapılabilmesi için iç ve dış paydaş anketinde kurumsal kültürün mevcut durumunu ve yapısını ortaya koyacak sorulara yer verilmiş olup kurumsal kültürümüzün unsurları gözden geçirilmiştir.

Bu doğrultuda; 19.09.2023-06.10.2023 tarihleri arasında gerçekleştirilen iç paydaş anketimizin kurum kültürü mekanizmalarına ilişkin soruları kapsamında; çalışanların kuruma bağlılığının yüksekliği, çalışanlar arasında sağlıklı iletişimin varlığı, çalışan görüşlerine önem verildiği tespit edilirken, çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmaların uygulanması, sosyal aktivitelerin yeterliliği ve ödül sistemlerinin etkili bir şekilde uygulanması noktasında daha etkin faaliyetler gerçekleştirilmesi ifade edilmiş olup, bu husus 2025-2028 dönemi stratejik planımızda da yer almıştır.

## 4. TEKNOLOJİ VE BİLİŞİM ALT YAPISI ANALİZİ

Kurumlar, hızla gelişen bilgi teknolojileri ile bu teknolojinin sunduğu imkânlardan yararlanmak ve ayrıca daha kaliteli hizmet vermek amacıyla verdikleri hizmetleri en doğru şekilde paydaşlarına ulaştırma noktasında bilişim sistemlerini daha yaygın bir şekilde kullanmaktadır.

Kurumumuzda bilgi teknolojisinin hızla gelişen bu imkânlarından yararlanmak, çalışanlarına ve şikâyetçilere bu teknolojik imkânları en iyi ve kolay şekilde yararlanmalarını sağlamak amacıyla bu alanda önemli atılımlar yapmaktadır.

Bu doğrultuda; şikâyet başvurularına yönelik olarak başvurularının incelenme noktasında verimliliği ve işlevselliği artırmak amacı ile Kurumumuzun kendi imkânlarıyla yazılımını yaptığı Şikâyet Yönetim Sistemi (SYS) kullanılmakta olup, Kurumun ihtiyaç analizleri ve kurum personelinden gelen talepler doğrultusunda sürekli gelişimi sağlanmaktadır.

Kurumumuzun ihtiyaçları doğrultusunda kurum web sayfası, kadın web sayfası ve çocuk web sayfası ile ilgili olarak gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin gelen veriler doğrultusunda anlık güncellenmeleri ile responsive ekran uyumluluğu kapsamında yazılım güncelleştirmeleri yapılmakta ve belirlenen görsel tasarımlar çerçevesinde yayınlanması sağlanmaktadır.

Ayrıca Kurumumuz iş ve işlemlerini gerçekleştirirken; diğer idarelerin geliştirdiği web servislerini kullanmakta olup, güncellemelere ilişkin uyum ve gerekli entegrasyonları anlık sağlanmaktadır.

Diğer yandan; ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi için gerekli düzenlemeler ve çalışmalar yapılarak, iç ve dış denetimler gerçekleştirilmiştir. Çalışmalar TÜRKAK Akredite Kuruluşça onaylanarak ISO 27001 Sertifikası alınmıştır ve halihazırda Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi uygulanmaktadır.

Ayrıca Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisince yayınlanan Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi kapsamında çalışmalar yapılmış, iç denetim faaliyeti gerçekleştirilerek denetim raporu Dijital Dönüşüm Ofisine iletilmiştir.

Tüm bu hususlarla birlikte 2025-2028 dönemi stratejik plan çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen iç paydaş anketinde çalışanların; bilişim (otomasyon programları, web portalı vb.) altyapısı ile teknolojik altyapının (donanım, network vb.) yeterliliğine inancı yüksek düzeyde gerçekleşmiş, yapılan faaliyetlerin olumlu olduğu vurgulanırken, bunların daha da geliştirilmesi ile hâlihazırda yürütülen çalışmaların devam ettirilmesi gerekliliği ifade edilmiştir.

Bu bağlamla; günümüzde çalışma hayatının vazgeçilmez unsuru olan bilgi teknolojileri altyapısının eksikliklerinin giderilmesi, yeni şartlara ve gereksinimlere uyumlu hale getirilmesi ile güncelliğinin sürekli korunması ihtiyacı doğrultusunda; özellikle Şikâyet Yönetim Sisteminde (SYS); yapay zekâ yöntemlerinin daha fazla kullanılması ile otomatik karar yazma sistemi geliştirilmesi, Kurum web sayfasındaki başvuru formu formatının güncellenmesinin sağlanması ile Birim ve yetki ekranları geliştirilerek kullanıcı dostu ve ilişkisel bir yapı oluşturulması, e-Başvuru sisteminde; Yurt içi/dışından e-Başvuru sistemimize gelen siber saldırıların izole edilmesini sağlayacak yeni yazılımların entegre edilmesi, görme engelliler için yeni tasarım yapılması, farklı dillerde başvuru sayfalarının oluşturulması, duyma engelli, konuşma engelli vatandaşlar için video konferans aracılığı ile başvuruların alınabilmesinin sağlanması faaliyetleri ile web sayfalarında; içeriklerin dinamik bir yapıya kavuşturulması ile içerik zenginleştirmelerinin yapılması, Kurum engelli web sayfasının tasarlanarak yayına alınması ve engelli kişiler için başvuru ortamlarının oluşturulması ile çocuk başvurularının artırılmasına yönelik Kurumu tanıtıcı mobil oyun ya da web oyun uygulaması

geliştirilmesi faaliyetleri planlanmış olup 2025-2028 dönemi stratejik planında da yeni performans göstergesi olarak yer almıştır.

Kurumumuza ait donanım bilgileri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 15-** Donanım Verileri

ÜRÜN TİPİ	ADEDİ
Masaüstü Bilgisayar	272
Dizüstü Bilgisayar	202
Mobil Yazıcı	1
Siyah Beyaz Yazıcı	133
Çok Fonksiyonlu Yazıcı	6
Renkli Yazıcı	13
Fotokopi Cihazı	10
Barkod Yazıcı	1
Fotoğraf Yazıcı	1
Tarayıcı	7
Faks	10
Sunucular	7
Depolama Ünitesi	3
Güvenlik Duvarı	3
Spam Mail Filtre Cihazı	1
Omurga Anahtarı	2
Ağ Anahtarı	37
Projeksiyon Cihazı	11
Kablosuz Erişim Cihazı	22
Video Konferans Cihazı	1
Kart Baskı Cihazı	1
Santral Ünitesi	3

## 5. MALİ KAYNAK ANALİZİ

Mali kaynak analizi ile Kurumun bütçesi ve varsa diğer kaynakları üzerinden stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri ile stratejilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesi amaçlanmıştır.

Kurumumuz, Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu'nun 4'üncü maddesinde de ifade edildiği üzere Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığına bağlı, kamu tüzel kişiliğine haiz, özel bütçeli bir kamu kurumudur. Mezkûr Kanun'un 29'uncu maddesinde gelirler sayılmıştır. Türkiye Büyük Millet Meclisi bütçesinden alınacak hazine yardımı ve diğer gelirler Kurum faaliyetlerine kaynak teşkil etmektedir. Kurum faaliyetleri dolayısı ile hizmetinden yararlananlardan herhangi bir ücret talep etmemektedir.

Bu nedenle Kurum ödeneklerinin büyük çoğunluğu Türkiye Büyük Millet Meclisi bütçesinde yer alan hazine yardımlarından karşılanmaktadır. Bütçe olanakları daha çok hizmet standartlarını iyileştirmeye yönelik iş ve işlemler için kullanılmaktadır. Yatırımcı bir kurum olmamız nedeniyle ödenek ve harcamaların büyük kısmı cari niteliklidir. Bu kapsamda mali kaynaklar 2025 yılı bütçesinde 2025 ve 2026 yılları için Kurumumuza öngörülen rakamları ile 2027, 2028 yılları için tahmini artış oranları dikkate alınarak hazırlanmıştır.

**Tablo 16- KDK 2025-2028 Yılları Mali Kaynakları**

	2025	2026	2027	2028
<b>ÖZEL BÜTÇE</b>	340.972.000,00	395.182.000,00	443.369.000,00	495.000.000,00
<b>DİĞER</b>	-	-	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>340.972.000,00</b>	<b>395.182.000,00</b>	<b>443.369.000,00</b>	<b>495.000.000,00</b>

Kurumumuzun beş yıllık süreçte üstleneceği görevler, açılması muhtemel bürolar ve görevin mahiyeti nedeniyle ihtiyaç duyulacak mali olanakların yıllar itibarı ile revize edilerek güncellenmesi gerekmektedir. 2025 yılı için bütçe olanaklarının ekonomik kod bir düzey dağılımı aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 17- KDK 2025 Yılı Bütçesi Olanaklarının Ekonomik Kod Birinci Düzey Dağılımı**

	2025 YILI BÜTÇE ÖDENEKLERİ	2025 YILI BÜTÇE ÖDENEKLERİNİN YÜZDE DAĞILIMI (%)
Personel Giderleri	242.879.000,00	71
SGK'na Devlet Prim Giderleri	33.319.000,00	10
Mal ve Hizmet Alım Giderleri	44.129.000,00	13
Cari Transferler	6.650.000,00	2
Sermaye Giderleri	14.000.000,00	4
<b>TOPLAM</b>	<b>340.972.000,00</b>	<b>100</b>

## İ. PESTLE ANALİZİ

Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Yasal, Çevresel (PESTLE) analizi ile stratejik planın politika ve önceliklerinin belirlenmesi sırasında Kurumumuzu etkileyen ya da etkileyebilecek politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel etkenlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Kurumun orta ve uzun vadeli amaçlarının belirlenmesinde ve temel politikalarının geliştirilmesinde etkili olan ya da olabilecek faktörler ortaya konularak, Kurumun misyon ve vizyonunun gerçekleşmesine katkı sağlamak hedeflenmiştir. Bu kapsamda; ülkemizde kamu yönetimi alanında yapılan çalışmaların ve değişikliklerin Kurumumuza etkileri ile uluslararası diğer kurumlarla uyum faaliyetlerini içeren politik etkenler, kurumsal kapasiteyi etkileyen ekonomik unsurlar, toplumda hak arama kültürünün yaygınlaştırılması bakımından sosyo-kültürel etkenler analiz edilmiştir. Ayrıca yeni teknolojilerin Kuruma kazandırılması, şikâyet inceleme sürecinin iyileştirilmesi için mevcut teknolojinin geliştirilmesi açısından teknolojik etkenler belirlenmiş, ulusal ve uluslararası mevzuatın değerlendirilmesi ile KDK'nın kapasitesi bakımından beklenen mevzuat çalışmalarına yer verilmiştir.

PESTLE analizi çerçevesinde, benimsenen kamu yönetimi yaklaşımlarının, mevcut ekonomik kaynakların ve teknolojik gelişmelerin Kurumumuzu ne ölçüde etkilediği ve etkileyebileceği değerlendirilmiş; yasal düzenlemelerin ve sosyo-kültürel yapının Kurumumuz açısından ortaya çıkardığı veya çıkarabileceği durumlar tespit edilmiştir. Bu sayede, stratejik planlamaya temel teşkil edecek amaç ve hedeflerin belirlenmesi için yol gösterici bir analiz yapılmıştır.

**Tablo 18-** PESTLE Analizi

ETKENLER	TESPİTLER	KURUMA ETKİSİ		NE YAPILMALI
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
POLİTİK	Kamu Denetçiliği Kurumu tarafından verilen kararların tavsiye niteliğinde olması nedeniyle idarelerce bazı kararlara uyulmaması	Kararlara uyum oranının artırılmasının ülkemizde demokrasi kültürünün güçlenmesi, insan haklarının korunması ve ombudsmanlığın benimsenmesine katkısı	İdarelerin, KDK tarafından verilen tavsiye kararlarına karşı tutumlarının yeterince bilinmemesi ve kararlara uyma oranının artmama olasılığı	*Kurum tarafından, kararların takibinin etkin yapılması sağlanmalı *Kurum kararlarını uygulayan idarecilerin sorumluluk alması kolaylaştırılmalı *Kurumun kararlarına idarelerce olumlu yaklaşımın artırılması amacıyla, TBMM desteğinin en üst seviyeye çıkarılması için çalışma yapılması
	Paris Prensipleri ile Venedik İlkelerinde yer alan standartların ülkemizde benimsenmesine katkı sağlanması ihtiyacı	*Paris Prensiplerinin ülkemizde insan haklarının geliştirilmesinde yol gösterici olması. *Ombudsmanlık kurumlarının kurulması, yetkileri, çalışma usul ve esasları ile rolünü belirleyen Venedik İlkelerinin varlığı	Paris Prensiplerinde ve Venedik İlkelerinde yer alan ilkelerin uygulanması konusunda beklenen seviyeye ulaşamaması	Kurumumuzun, kendisini söz konusu ilkeler kapsamında konumlandırması ve re'sen inceleme yetkisini edinmek konusunda çalışmalar yürütmesi
	Dünyadaki diğer ombudsmanlık kurumlarının iyi uygulamalarının Kamu Denetçiliği Kurumunda hayata geçirilmesi gerekliliği	Dünya örneklerinin, Kurumumuz tarafından benimsenebilecek yönlerinin Kurumun gelişimine katkısı	Kurumumuzun yetki ve sorumluluklarını ilgilendiren konularda mevzuat değişikliğine ihtiyaç duyulması	Tespit edilen hususlarda ve gerektiğinde mevzuat değişikliği girişimlerinde bulunulması

ETKENLER	TESPİTLER	KURUMA ETKİSİ		NE YAPILMALI
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
POLİTİK	Son yüzyılda kamu yönetimi anlayışındaki dönüşüm nedeniyle iyi yönetim ilkelerinin öneminin artması	<p>*Kurumumuzun, denetim mekanizmaları arasında iyi yönetim ilkeleri yönünden denetim yapan tek kurum olması ve idarelere bu kapsamda önerilerde bulunması</p> <p>*Kamu hizmetlerinden hızlı ve sorunsuz yararlanılması, hizmetlerin kalitesinin artırılması ve sunulan hizmetlerde bir aksama olmamasını teminen, Kurumumuz tarafından İyi Yönetim İlkeleri Rehberi hazırlanmış olması ve idarelere yönelik rehberlik rolünü üstlenmiş olması</p> <p>*Kişilerin kendisine sunulan kamu hizmetlerinde iyi yönetim ilkelerinin uygulanmasını gözetmesi</p>	İyi yönetim ilkelerinin, hukuki ve idari denetim ölçütü olarak değerlendirilmesinin, tüm idarelerce yeterince sahiplenilmemesi	<p>*Kurumumuza gelen başvurular hakkında verilen kararlarla ve hazırlanan yıllık/özel raporlarla, iyi yönetim anlayışının idarelere kazandırılması</p> <p>*Kamu kurumları ile iletişim halinde olarak iyi ve düzenli ilişkilerin geliştirilmesi</p> <p>*Kamu kurumları ile karşılıklı bilgi alışverişinin sağlanması</p> <p>*İyi Yönetim İlkeleri Rehberinin güncellenmesi ve vatandaşlara yönelik versiyonunun hazırlanması</p> <p>*Kamu personeline yönelik iyi yönetim ilkeleri konusunda eğitimler düzenlenmesi</p>
EKONOMİK	AB finansmanlı projelerin, Kurumumuzun kapasitesine katkı sağlaması	<p>*Söz konusu projelerin, Kurumun başvuru alma, izleme ve raporlama sürecinin güçlendirilmesine sağlayacağı katkı</p> <p>*Projelerin, KDK personelinin yetkinliğinin artırılmasında rol oynaması</p>	Projelere ilişkin hibe desteğinin kaldırılması veya projelerin gerçekleşme ihtimali	<p>*Staj, çalıştay, toplantı gibi faaliyetler desteklenmeli</p> <p>*Projenin yürütülmesinde paydaşlar ile iletişim ve iş birliği artırılmalı</p>

ETKENLER	TESPİTLER	KURUMA ETKİSİ		NE YAPILMALI
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
SOSYO-KÜLTÜREL	Toplumda hak arama kültürünün yaygınlaşması için yapılan faaliyetlerin devam ettirilmesi ve artırılması	<p>*Temel hak ve hürriyetlerin geniş kitleler tarafından benimsenmesinin sağlanması</p> <p>*Hak arama yollarının kamuoyuna tanıtılması</p>	Faaliyetlerin yürütülmesinde kaynakların sınırlılığı	<p>*Kamu idarelerine yönelik hesap verebilirliği teşvik edici faaliyetlerin düzenlenmesi</p> <p>*Kamuoyu sahiplenirliğini sağlamak üzere düzenlenen il toplantılarının, üniversite ziyaretlerinin ve konferansların sayısı artırılarak sorumlu yönetim anlayışının yerleşmesi sağlanmalı</p> <p>*Yazılı, görsel ve sosyal medya kullanımı yaygınlaştırılmalı</p>
	İnsan hakları, kadın, çocuk, engelli hakları alanlarında kurumsallaşmış STK'lar ile iş birliğinin sağlanması ve ortak projelerin yürütülmesi	İşbirliği ve iletişim sayesinde kadın hakları, çocuk hakları ve engelli hakları konusunda ihtiyaçlar ve talepler değerlendirilerek gereken desteğin sağlanması.	İlgili STK'ların iş birliğine yeterli katkıyı sunmama ihtimali	Şikâyet ve denetim mekanizmasını tanıtıcı yönde seminerlerin, eğitimlerin ve çalıştayların düzenlenmesi
TEKNOLOJİK	Şikâyet başvurularının incelenme sürecine yönelik geliştirilen, Kurumumuzun kendi yazılımı Şikâyet Yönetim Sistemi'nin (SYS), Kurum ihtiyaçları çerçevesinde geliştirilmesi	İhtiyaçlar doğrultusunda yapılacak yeniliklerin hızlı ve kullanışlı biçimde yapılabilmesi	Teknolojinin yenilenmesi sürecinin maliyetli olması ve teknik engellerin varlığı	<p>*Kurumun, yeni teknolojilere uyumunun artırılması</p> <p>* SYS ve e-Başvuru sistemlerinde yapay zekâ uygulamaların artırılması</p> <p>*SYS'de emsal karar arama, anahtar sözcük ile metin içi arama geliştirmelerinin yapılması</p>

ETKENLER	TESPİTLER	KURUMA ETKİSİ		NE YAPILMALI
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
YASAL	Dünya Ombudsmanlık örnekleri ile uyumlu şekilde Kuruma, re'sen araştırma yetkisinin verilmesi gerekliliği	Kamuoyunu ilgilendiren sorun alanlarında Kurumun önleyici rol üstlenmesi	Kurumun re'sen araştırma yetkisine sahip olmaması nedeniyle toplumdaki dezavantajlı kesimlerin ihtiyaçlarına ve geneli ilgilendiren sorunlara çözüm bulmak konusunda kendiliğinden harekete geçememesi	Kuruma re'sen araştırma yetkisinin verilmesi konusunda gerekli yasal düzenlemelerin yapılması için girişimde bulunulması
	Kuruma, ulusal önleme mekanizması görevleri, davalara katılma ve Anayasa Mahkemesine dava açma yetkisinin verilmesi ihtiyacı	*Hapishanelere, çocukların gözetim altında tutuldukları yerlere, psikiyatri merkezlerine, mülteci kamplarına ve benzeri diğer idarelere şikâyete bakılmaksızın ziyaret gerçekleştirilme imkânı *Yapılacak düzenlemelerin, Paris Prensipleri, Venedik İlkeleri ve AB İlerleme Raporu ile uyumlu olması	Dünya uygulamalarına uygun hareket edilmemesi ve kamuoyunun Kurumdan beklentisinin karşılanamaması	Gerekli yasal düzenlemelerin yapılması için çalışılması
	Kurum personelinin uzman unvanının yapılan işin mahiyetini karşılamaması	Personelin, yaptığı işin mahiyetine uygun unvanda çalışmasının sağlanması	Unvan kaynaklı olumsuz algıların idarelerle olan iletişim ve iş birliğine olan etkisi	Uzmanlık unvanının, raportör vb. olarak değiştirilmesi
ÇEVRESEL	Kurum binasının fiziki imkanlarının yetersizliği	Uygun kapasiteye sahip bir binanın çalışma koşullarını elverişli hale getirmesi	Mevcut olanakların personel ihtiyaçlarını karşılayamaması	Hizmet binası değişikliği planlanarak uygun çalışma ortamı oluşturulmalı

## J. GZFT ANALİZİ

Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) analizi ile öncelikle iç durum analizi yapılarak kurumsal güçlü ve zayıf yönler ortaya konulur. Sonrasında da dış durum analiziyle fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır. Kurumun kapasitesi ve dış çevresi hakkındaki bu analiz sayesinde, Kurumun geliştirilmesi gereken yönleri ile var olan güçlü yönlerinin pekiştirilmesi amaçlanmaktadır. Yine fırsatların değerlendirilerek, ortaya çıkabilecek tehditlere karşı stratejiler geliştirilmesi amacıyla yapılan GZFT analiziyle tehditlerin ve zayıf yönlerin etkisini en aza indirmek üzere planlar yapılmıştır.

GZFT analizi, Kurumumuzun stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerin belirlenmesi için strateji üretilmesine kaynaklık etmektedir. Stratejik planın, amaç ve hedeflerinin temelini oluşturacak GZFT analizinde, yapılan kurum içi analiz sonuçları, iç/dış paydaş analizleri ile çevre analizleri objektif bir bakış açısıyla ele alınmıştır.

Bu kapsamda; GZFT analiziyle, stratejik planlama ekibince kurumsal olarak zayıf olunan konuların ve tehditlerin KDK'nın misyonunu ifa etmesi ve amaçlarını gerçekleştirmesi konusunda doğuracağı olumsuz etkilerin nasıl ortadan kaldırılacağına ilişkin fikirler irdelenmiştir. Ayrıca iç ve dış faktörler dikkate alınarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanmak amaçlanmıştır.

İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
Anayasal bir kurum olması	Kurumun re'sen inceleme ve araştırma yetkisini haiz olmaması	Paris Prensiplerinin ve Venedik İlkelerinin yol gösterici olması	Kurum tarafından verilen kararların tavsiye niteliğinde olması nedeniyle kararlara uyum konusunda idarelerin direnmesi
TBMM'ye bağlı bulunması ve TBMM desteğinin aktif olarak hissedilmesi	Kamu kurumları ve STK'lar ile ilişkilerin geliştirilmesi ihtiyacı	Kamu yönetimi anlayışındaki dönüşümün etkisiyle iyi yönetim ilkelerinin öneminin artması	Benzer faaliyet gösteren kurumlarla yaşanan görev çakışmalarının giderilmesi konusunda eşgüdüm eksikliği
Nitelikli ve dinamik personelin varlığı	Hizmet içi eğitimlerin, yurt dışı eğitim, staj vb. artırılması ihtiyacı	Ombudsmanlık kurumu hakkında farklı ülke örneklerinin varlığı	Kurumun yetkilerinin artırılması ve teşkilat yapısı konusunda ihtiyaç duyulan mevzuat değişikliği süreçlerinin yavaşlığı
İdarelerden talep edilen her türlü bilgi ve belgenin gönderilmesi zorunluluğu	Personelin uzman unvanının, yapılan işin mahiyetini karşılamaması	Kurum bünyesinde araştırma, eğitim, raporlama ve yayın faaliyetlerinin aktif olarak sürdürülmesi	STK'lar ve benzeri paydaşlarla iletişim kurmakta yaşanan zorluklar

İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
Hukuka uygunluk denetiminin yanında hakkaniyet ve iyi yönetim ilkeleri yönünden de denetim yapılması	Görev ve sorumlulukların, iş tanımlarının net bir biçimde belirlenmesi gerekliliği	Kurumun etkinliğinin artırılabilmesi için AB finansmanlı projelerin geliştirilebilmesi	Toplumda dezavantajlı konumda bulunan kişilere yönelik hak ihlallerinin yeterince önlenememe ihtimali
Geniş bir paydaş kitlesine sahip olması	Kurumsal kültürün geliştirilmesi gerekliliği	İnsan Hakları Eylem Planının, insan hakları standartlarını yükseltme vizyonuyla, KDK faaliyetlerinin uyumlu olması	İdari sistemde meydana gelebilecek mevzuatsal ve yapısal değişikliklerin varlığı
Kuruma başvurunun, dava açma süresini durdurması	Kurum kararlarının mahiyetinin paydaşlarca yeterince bilinmemesi	Uluslararası seviyede üye olunan ağlar ve platformlarla yakın iş birliği	
İdare ile şikâyetçi arasında uzlaştırıcı bir role sahip olması	Kurum personeline sosyal ve kültürel imkânlarının sağlanması ihtiyacı	Üniversite ombudsmanlık kulüpleri başta olmak üzere akademi, üniversite ve öğrencilerle güçlü iletişim	
Çocuklardan doğrudan başvuru alabilmesi	Kurumun tanınırlığının artmasıyla birlikte fiziki kaynaklar ve kurumsal kapasitenin yetersiz kalma ihtimali	Kurumun tanınırlığı ve kararların etkisinin artırılabilmesi için basın ve medyayı etkin kullanabilmesi	
Kuruma kolay başvuru imkânı			
Kurumun kendi imkânlarıyla oluşturduğu Şikâyet Yönetim Sistemi'ne (SYS) sahip olması			

## K. TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR/GELİŞİM ALANLARI
<p><b>UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ</b></p>	<p>*Kurumumuz 2022-2026 dönemi Stratejik Planında yer alan amaç ve hedefler ile performans göstergeleri; yapılan literatür araştırmaları, alt grup toplantıları ile iç ve dış paydaşlara yönelik analizler, kuruluş içi analiz ile bağımsız yürütülen AB destekli proje dokümanları ile GZFT ve PESTLE analizleri sonucunda çok kapsamlı çalışmalar doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu bağlamda doğru analizlerle ortaya konulan amaç ve hedefler; gerek ikinci stratejik planın uygulama döneminin sınırlı kalması gerekse de planın ilk uygulama yılındaki amaç ve hedeflere ilişkin performans göstergelerinde hedef üstünde gerçekleştirmeler yaşanması sebebiyle 2025-2028 dönemi planımızda da girdi teşkil ederek tamamlanan hedef/faaliyetler hariç tutularak, şikâyet mekanizmasının etkin hale getirilmesi, hak arama kültürünün yaygınlaştırılması, kurumsal kapasitenin artırılması gibi Kuruma doğrudan olumlu yansımaları olan hedef, strateji ve faaliyetlere 2025-2028 dönemi stratejik planımızda da yer verilmiştir.</p>	<p>* Kamu kurumlarına yönelik tanıtım faaliyetlerine devam edilmesi ve bu kurumlar ile iletişim kanallarının oluşturulması için yapılan çalışmaların devam ettirilmesi planlanmaktadır.</p> <p>* Kurumun, idareler nezdinde etkinliğini artırarak kararlara uyum oranının yükseltilmesi için yapılan faaliyetlerin sürdürülmesi gerekmektedir.</p>
<p><b>MEVZUAT ANALİZİ</b></p>	<p>Kurumumuz iş ve işlemlerini, 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu'na dayanarak yürütmektedir. Bununla birlikte, Kamu Denetçiliği Kurumu Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Kamu Denetçiliği Kurumu Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği, Kamu Denetçiliği Uzmanlığı Yönetmeliği ve Kamu Denetçiliği Kurumu Disiplin Amirleri Yönetmeliği de Kurumumuzun ikincil mevzuat hükümleri olarak iş ve işlemlerde dikkate alınmaktadır.</p>	<p>* Kurum mevzuatının ve görev alanının kamuoyuna anlatılması ile başvuru usulüne uygun, incelenbilir ve nitelikli başvuruların artırılması için faaliyetler yürütülmelidir.</p> <p>* Kurum, yasal düzenlemeler gereği tavsiye niteliğinde karar verdiğinden, verilen kararların takibinin etkinleştirilmesi gerekmektedir.</p> <p>* Kararlar veya raporlar kapsamında kanun değişikliği önerisinde bulunabilmek ve buna ilişkin sürecin TBMM Başkanlığı ile TBMM Karma Komisyonu üzerinden yürütülmesine yönelik yasal altyapının kurulması için çalışılmalıdır.</p>

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR/GELİŞİM ALANLARI
<p><b>ÜST POLİTİKA BELGELERİNİN ANALİZİ</b></p>	<p>*Kurumumuzun stratejik planı ile On İkinci Kalkınma Planı arasındaki en önemli ilişki, On Birinci Kalkınma Planının üzerine inşa edildiği temalardan biri olan “Adeleti Esas Alan Demokratik İyi Yönetişim” ’dir. On İkinci Kalkınma Planında, “Adaleti Esas Alan Demokratik İyi Yönetişim” başlığı altında; hukukun üstünlüğü ve hukuk devletinin gerekleri doğrultusunda, yargı süreçlerinin adil, hızlı ve etkin şekilde işlemesi, öngörülebilir olması amacıyla; Anayasada güvence altına alınan temel hak ve özgürlüklerin güçlendirilmesine ve ülkemizde insan hakları alanında çalışan kurumların kapasitelerinin geliştirmesine ve vatandaşlara etkin hak arama yollarının sağlandığı hukuk devleti anlayışının daha da güçlenmesi hususuna vurgu yapılmıştır. Hak ihlallerine karşı ulusal insan hakları kurumlarına başvurunun etkin bir hak arama yolu olarak görülmesi için farkındalık artırıcı faaliyetler yürütüleceği belirtilmiştir. Bu çerçevede Kurumumuz, idarenin her türlü işlem, eylem, tutum ve davranışlarını, insan haklarına dayalı adalet anlayışı ile hukuka, hakkaniyete ve iyi yönetim ilkelerine uygunluk yönlerinden inceleyerek idareye öneriler sunmaktadır.</p>	<p>*On İkinci Kalkınma Planının hedeflerinden olan Ülkemizde insan hakları alanında çalışan kurumların kapasiteleri geliştirilmesinde Kurumumuz kapasitesinin daha da ileriye götürülmesi sağlanmalıdır.</p> <p>*On İkinci Kalkınma Planının diğer bir hedefi olan ulusal insan hakları kurumlarına başvurunun etkin bir hak arama yolu olarak görülmesi için farkındalık artırıcı faaliyetler yürütülmesinde tanıtım faaliyetlerine devam edilmeli ve yeni iletişim kanalları oluşturulmalıdır.</p> <p>*Yine On İkinci Kalkınma Planının bir diğer hedefi olan “Yargı Reformu Stratejisi” ve “İnsan Hakları Eylem Planı” hazırlanmasında etkin rol oynanmalıdır.</p>
<p><b>PROGRAM/ALT PROGRAM ANALİZİ</b></p>	<p>*“Kişi Haklarının Korunması ve İdarenin İşleyişine Sağlanan Katkı” programı altında “Bağımsız ve etkin bir şikâyet mekanizması oluşturularak idarenin hukuka, hakkaniyete, insan haklarına ve iyi yönetim ilkelerine aykırı faaliyetlerine karşı kişilerin haklarının korunması ve idarenin işleyişine katkı sağlanması” alt program kapsamında yer alan faaliyetler toplu olarak değerlendirildiğinde; 1 makul düzeyde gerçekleşme haricinde diğer tüm performans göstergelerinin çok üzerinde gerçekleşmeler yaşanmıştır.</p> <p>*“Hak Arama Kültürünün Yaygınlaştırılması” programı altında “Hak arama yollarının etkin bir şekilde tanıtılması ve toplumdaki haklar kültürünün kökleştirilmesi” alt program kapsamında yer alan faaliyetler toplu olarak değerlendirildiğinde; tüm performans göstergelerinin çok üzerinde gerçekleşmeler yaşanmıştır.</p>	<p>*Alt programlar kapsamında hedeflere ilişkin yürütülen faaliyetlere devam edilmelidir ve performans göstergeleri gerçekleştirilmelidir.</p>

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR/GELİŞİM ALANLARI
<p><b>PAYDAŞ ANALİZİ</b></p>	<p><b>İç Paydaş Analizinde;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Kurum imajının güçlü oluşu, bağımsız ve hakkaniyete uygun kararlar alması, Kurumun TBMM'ye bağlı olması ve kararların TBMM de dinlenilmesi ile tanınırlık düzeyinin artmasının güçlü ve olumlu yanlar olduğu vurgulanırken, bunların daha da geliştirilmesi ile hâlihazırda yürütülen çalışmaların devam ettirilmesi gerekliliği ifade edilmiştir.</li> <li>* Diğer yandan kısa sürede kurumsallaşmasını tamamlayan nitelik ve mevzuatsal alanda da güçlendirilerek Kurumun re'sen inceleme hakkı, tavsiye kararlarının tavsiye niteliğinden daha etkin hale getirilmesi ve personel statüsünün güçlendirilmesi gibi değişikliklerin gerçekleştirilmesinin faydalı olacağı yönünde görüş bildirildiği anlaşılmıştır.</li> <li>* Kurumun görev alanının ve faaliyetlerinin kamuoyu ve diğer paylaşımlara aktarımında sosyal medyanın daha etkin kullanımının gerekliliği vurgulanmış, yenilenecek olan stratejik plan kapsamında kurumsal kültürün geliştirilmesine yönelik çalışmaların devam edilmesi önerilmiştir.</li> <li>* Kurumun görev alanının ve faaliyetlerinin kamuoyu ve diğer paylaşımlara aktarımında sosyal medyanın daha etkin kullanımının gerekliliği vurgulanmıştır.</li> </ul> <p><b>Dış Paydaş Analizinde;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tüm paydaşlar nezdinde bilinirlik düzeyi, iş birliği ve iletişim konularında; Kurumun tanınırlık düzeyinin genel olarak yükseldiği, bu kapsamda yapılan tüm faaliyetlerin olumlu bulunduğu, farkındalık artırıcı faaliyetlerinin devamlılığı ile özellikle sosyal medya kanalıyla aktarımının gerekliliği tespit edilmiştir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kurumsal kültürün geliştirilmesi ve personel aidiyetinin sağlanması ve personel statüsünün güçlendirilmesi adına çalışmaların yapılmasına devam edilmesi gerekmektedir.</li> <li>* İdari başvuru yolu tüketilmeden veya Kurumun yetki alanına girmeyen başvuruların dosya kaybına neden olduğu ve bu durumun Kurum imajını da olumsuz etkilediği değerlendirilerek, topluma karşı Kurumun görev alanı ve işleyişi anlatılmalıdır.</li> <li>* İç ve dış paydaşların da üzerinde durduğu bir husus olarak re'sen inceleme yetkisinin Kurumumuza verilmesi gerekmektedir.</li> <li>* Şikâyetlere ilişkin bilgilendirme ve iletişim sisteminin daha da geliştirilmesi beklentileri ile iyi yönetim ilkeleri ve hak arama kültürü konusunda Kurumun rehberlik yönünün geliştirilerek devam etmesi önemlidir.</li> <li>* Hak arama kültürünün yaygınlaşması ve <b>iş birliği ve iletişim kanallarının daha da etkin kullanılması ve artırılması</b> konusunda dış paydaşların beklentileri kapsamında işbirlikleri düzenlenmeye devam edilmelidir.</li> </ul>

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR/GELİŞİM ALANLARI
	<p>* Kurum Kararlarımıza ilişkin konularda katılımcılar tarafından; Kurum kararlarının tavsiye niteliğinde olmasının uyum noktasında kamu idarelerindeki algısına vurgu yapılmış, bu durumun değiştirilmesi ve yaptırım gücü uygulanması için gerekli düzenlemelerin yapılması tavsiye edilmiştir.</p>	
<p><b>İNSAN KAYNAKLARI ANALİZİ</b></p>	<p>Gerek 19.09.2023-06.10.2023 tarihleri arasında gerçekleştirilen iç paydaş analizi kapsamında gerekse de “İnsan Haklarının Korunması ve Tanıtımında Kamu Denetçiliği Kurumu’nun Rolünün Güçlendirilmesi İçin Teknik Destek Projesi” kapsamında oluşturulan “Taslak İnsan Kaynağı Geliştirme Stratejisi” bulgularından, personel yetkinliğin artırılması noktasında ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyetler önerilmiş olup, stratejik planımızda hedef olarak ortaya konulmuştur.</p>	<p>* Kurum personelinin gelişimini destekleyecek eğitimlerin, bilgi ve tecrübe kazanmak adına, uluslararası kurumlarda tecrübe paylaşımı programlarının artırılması ve etkin hale getirilmesi gerekmektedir.</p> <p>* Kurumumuz, 2023 yılsonu itibariyle 181 kadrolu, 76 sürekli işçi, 5 sözleşmeli bilişim personeli, 23 geçici görevli personel, 10 Toplum Yararına Program kapsamında görev yapan personel ve 3 geçici görevli sürekli işçi olmak üzere toplam 298 personelden oluşmaktadır. Butik bir kurum olan KDK’da değişiklikler ve yenilikler hızlıca uygulanabilmektedir. Bu açıdan, Kurumda var olan personelin yetkinliği en üst seviyeye çıkarılmalıdır. Bu amaçla, Kurum vizyonunu gerçekleştirecek insan kaynakları stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması önemlidir.</p>
<p><b>KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ</b></p>	<p>19.09.2023-06.10.2023 tarihleri arasında gerçekleştirilen iç paydaş anketimizin kurum kültürü mekanizmalarına ilişkin soruları kapsamında; çalışanların kuruma bağlılığının yüksekliği, çalışanlar arasında sağlıklı iletişimin varlığı, çalışan görüşlerine önem verildiği tespit edilirken, çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmaların uygulanması, sosyal aktivitelerin yeterliliği ve ödül sistemlerinin etkili bir şekilde uygulanması noktasında daha etkin faaliyetler gerçekleştirilmesi ifade edilmiştir.</p>	<p>* Çalışanların kuruma bağlılığının ve motivasyonunun artırılması için yapılan faaliyetlere devam edilmelidir.</p> <p>* Kurum içinde sağlıklı iletişim kanalları sürdürülmelidir.</p>

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR/GELİŞİM ALANLARI
<p><b>TEKNOLOJİ VE BİLİŞİM ALTYAPISI ANALİZİ</b></p>	<p>Kurumumuz, bilgi teknolojisinin hızla gelişen imkânlarından yararlanmak, çalışanlarına ve başvuranlara bu teknolojik imkânları en iyi ve kolay şekilde sunmak amacıyla bu alanda çalışmalar yapmaktadır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Şikâyet başvurularının incelenme sürecine yönelik geliştirilen Şikâyet Yönetim Sisteminin (SYS), Kurum ihtiyaçları çerçevesinde sürekli geliştirilmesi ve kullanılan yapay zekâ yöntemlerinin artırılması gerekmektedir.</li> <li>* e-Başvuru sisteminde yenilikler yapılmaya devam edilmelidir.</li> <li>* ISO 27001 BGYS'nin uygulanmasına devam edilmelidir.</li> </ul>
<p><b>MALİ KAYNAK ANALİZİ</b></p>	<p>Kurumumuz, Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu'nun 4'üncü maddesinde de ifade edildiği üzere Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığına bağlı, kamu tüzel kişiliğine haiz, özel bütçeli bir kurumdur. Mezkûr Kanun'un 29'uncu maddesinde gelirler sayılmıştır. Türkiye Büyük Millet Meclisi bütçesinden alınacak hazine yardımı ve diğer gelirler Kurum faaliyetlerine kaynak teşkil etmektedir. Bu kapsamda mali kaynaklar 2025 yılı bütçesinde 2025 ve 2026 yılları için Kurumumuza öngörülen rakamlar ile 2027, 2028 yılları için tahmini artış oranları dikkate alınarak hazırlanmıştır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kurumumuzun idareden bağımsız yapısı, dünya ombudsmanlıklarındaki örnekler ve Venedik İlkeleri ile Paris Prensipleri çerçevesinde daha esnek bir bütçe politikası yürütmesi gereklidir. Bunun için yasal altyapının oluşturulması önem arz etmektedir.</li> </ul>
<p><b>PESTLE ANALİZİ</b></p>	<p>Kurumun orta ve uzun vadeli amaçlarının belirlenmesinde ve temel politikalarının geliştirilmesinde etkili olan ya da olabilecek faktörler ortaya konularak, Kurumun misyon ve vizyonunun gerçekleşmesine katkı sağlamak hedeflenmiştir. Bu kapsamda; ülkemizde kamu yönetimi alanında yapılan çalışmaların ve değişikliklerin Kurumumuza etkileri ile uluslararası diğer kurumlarla uyum faaliyetlerini içeren politik etkenler, kurumsal kapasiteyi etkileyen ekonomik unsurlar, toplumda hak arama kültürünün yaygınlaştırılması bakımından sosyo-kültürel etkenler analiz edilmiştir. Ayrıca yeni teknolojilerin Kuruma kazandırılması, şikâyet inceleme sürecinin iyileştirilmesi için mevcut teknolojinin geliştirilmesi açısından teknolojik etkenler belirlenmiş, ulusal ve uluslararası mevzuatın değerlendirilmesi ile KDK'nın kapasitesi bakımından beklenen mevzuat çalışmalarına yer verilmiştir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kurum tarafından, kararların takibinin etkin yapılması sağlanmalıdır.</li> <li>* Kurum kararlarını uygulayan idarecilerin sorumluluk alması kolaylaştırılmalıdır.</li> <li>* Kurumun kararlarına idarelerce olumlu yaklaşımın artırılması amacıyla, TBMM desteğinin en üst seviyeye çıkarılması için çalışmalar yapılmalıdır.</li> <li>* Tespit edilen hususlarda ve gerektiğinde mevzuat değişikliği girişimlerinde bulunulmalıdır.</li> <li>* Kamu kurumları ile iletişim halinde olarak iyi ve düzenli ilişkilerin geliştirilmesi sağlanmalıdır.</li> <li>* Kamu kurumları ile karşılıklı bilgi alışverişinin sağlanması önemlidir.</li> <li>* İyi Yönetim İlkeleri Rehberinin güncellenmesi ve vatandaşa yönelik versiyonunun hazırlanması ile kamu personeline yönelik iyi yönetim</li> </ul>

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR/GELİŞİM ALANLARI
	<p>PESTLE analizi çerçevesinde, benimsenen kamu yönetimi yaklaşımlarının, mevcut ekonomik kaynakların ve teknolojik gelişmelerin Kurumumuzu ne ölçüde etkilediği ve etkileyebileceği değerlendirilmiş; yasal düzenlemelerin ve sosyo-kültürel yapının Kurumumuz açısından ortaya çıkardığı veya çıkarabileceği durumlar tespit edilmiştir. Bu sayede, stratejik planlamaya temel teşkil edecek amaç ve hedeflerin belirlenmesi için yol gösterici bir analiz yapılmıştır.</p>	<p>ilkeleri konusunda eğitimler düzenlenmesi sağlanmalıdır.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Kamu idarelerine yönelik hesap verebilirliği teşvik edici faaliyetlerin düzenlenmesi gerekmektedir.</li><li>* Kamuoyu sahiplenirliğini sağlamak üzere düzenlenen il toplantılarının, üniversite ziyaretlerinin ve konferansların sayısı artırılarak sorumlu yönetim anlayışının yerleşmesi sağlanmalıdır.</li></ul>

# BÖLÜM V

## 5. AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGELERİ

## A. AMAÇ VE HEDEFLER İLE STRATEJİ VE PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Kamu Denetçiliği Kurumu 2025-2028 Stratejik Planı, geleceğe dönük üç amaç öngörmektedir. Öncelikle idarenin işlem, eylem, tutum ve davranışlarını denetleme temel işlevi kapsamında “**Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak**” amacı öngörülmüş olup Kurumun asli vazifesine dair hedefler belirlenmiştir. Ardından bir hak arama yolu hüviyetindeki kamu denetçisine başvurma hakkı başta olmak üzere hak arama yollarının kullanımını teşvik etmek için “**Hak Arama Kültürünü Yaygınlaştırmak**” amacı belirlenmiştir. Ayrıca her iki amacın gerektirdiği hedeflerin istenen düzeyde gerçekleşmesinin Kurumun personel ve bilgi işlem yapılanmasına bağlı olduğu tespiti üzerinden de “**Kurumsal Yapılanmayı Güçlendirmek**” amacı kurgulanmıştır.

Kurumun gelecek beş yıllık sürecine yönelik bakışını yansıtan söz konusu amaçlar ve bunların altında ele alınan hedefler, aslında 2022-2026 Stratejik Planında gerçekleştirilemeyen ve eksik kalan hususların hayata geçirilmesi ile Kurumu Anayasal işlevine uygun bir noktaya taşıyacak yeni yaklaşımların benimsenmesi anlayışına dayanmaktadır. Bu yönleriyle de plandaki amaç ve hedeflerin, kurumsal ihtiyaçlar göz önüne alınarak ve geleceğe dair fikirleri içerecek şekilde hazırlandığı görülebilmektedir. Yani her bir amaç ve hedef, misyon ve vizyonda öngörülen anlayışla kurumsal gelişime odaklanmaktadır.

Söz konusu özelliklere sahip olan amaç ve hedeflere, aşağıda teker teker yer verilmiştir.

### **AMAÇ 1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak**

Kamu Denetçiliği Kurumu, Anayasal bir kurum olarak idarenin işleyişine ilişkin şikâyetleri incelemektedir. Bu inceleme-araştırma, Anayasa ve kanunların çizdiği çerçevede idarenin tüm işlem, eylem, tutum ve davranışlarına yöneliktir. Hukuk, hakkaniyet, insan hakları ve iyi yönetim ilkeleri yönünden yapılan değerlendirmelerle bir taraftan hukuk devleti ilkesinin gerektirdiği şartların sağlanmasına, diğer taraftan “iyi idare” anlayışının hâkim olduğu bir kamu yönetimine kavuşmaya katkı sunulmaktadır. Özellikle söz konusu denetimde tüm gerçek ve tüzel kişilerin Anayasa, uluslararası insan hakları sözleşmeleri ve kanunlardan kaynaklı haklarının korunması önem arz etmektedir.

Ayrıca yıllık rapor ve özel raporlar marifetiyle kamu yönetiminin hem geneline hem de belli alanlarına ışık tutabilen KDK, başta TBMM ve Cumhurbaşkanlığı olmak üzere karar alıcı organ ve mercilerin idari mekanizmaya ilişkin yaklaşımlarını şekillendirebilmekte ve uyumsuzlukların yoğun olduğu veya gittikçe artacağı tespit edilen alanlarda önleyici bir rol üstlenebilmektedir.

Kurum, idare ve kişiler arasındaki uyumsuzlukları arabulucu anlayışla dostane çözüme de kavuşturmaktadır. Yani idareye yönelik herhangi bir öneride bulunmadan tarafları ortak noktada buluşturmak suretiyle ihtilafların çözümüne hizmet edilmektedir.

Bu yönleriyle dikkat çeken KDK, geleceğe hazırlanmak ve daha iyi hizmet sunabilmek için belli açılardan yenilenmeye, dönüşmeye ve gelişmeye ihtiyaç duymaktadır. Nitekim “**Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak**” amacı çerçevesinde dört hedef belirlenmiş olup her bir hedefle ilgili stratejiler özenle tespit edilmiştir. Aşağıda söz konusu hedefler ve stratejiler yer almaktadır.

**AMAÇ 1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak****Hedef 1.1: Başvurucuların KDK'ya erişilebilirliğinin ve nitelikli başvuruların artırılması****Stratejiler:**

- ✓ Kurumsal internet sitesi, e-Başvuru sistemi ve Kararlar Bilgi Bankasını engelli bireyler ile yabancıların kullanımına uygun hale getirmek
- ✓ e-Başvuru sisteminde başvuruları yönlendirici mekanizmalar vasıtasıyla nitelikli başvuruları erişilebilir kılmak
- ✓ Nitelikli başvuruların artırılması amacıyla kurumsal sosyal medya hesaplarından tanıtıcı videolar yayınlamak
- ✓ Kurumsal internet sitesinde basit, anlaşılır, açıklayıcı bilgiler paylaşmak
- ✓ Kişilerin Bilgilendirme Bürosu aracılığıyla tam ve doğru olarak bilgilendirilmesi için etkinliğini arttırmak

Performans Göstergeleri	2023	2025	2026	2027	2028
P.1.1.1 Başvuru sayısındaki artış oranı	%8,43	%10	%10	%10	%10
P.1.1.2 Kurumsal internet sitesi ve e-Başvuru sisteminde engelli ve yabancı bireylerin dezavantajlarını gidermek için yapılan güncelleme sayısı	8	2	1	1	1
P.1.1.3 Kabul edilebilir başvuruların tüm başvurulara oranı	%28,01	%33	%34	%35	%36
P.1.1.4 e-Başvuru sisteminde başvuruları yönlendirerek nitelikli başvuruları artırmayı hedefleyen güncelleme sayısı	12	4	4	4	4
P.1.1.5 Kurumsal internet sitesi ve sosyal medya hesaplarından paylaşılan tanıtıcı video/bilgi metni sayısı	657	25	30	35	40
P.1.1.6 Engelli, çocuk, mahkum gibi özel grupları bilgilendirmek amacıyla yapılan toplantı/sunum/etkinlik sayısı	49	47	51	55	59
P.1.1.7 Bilgilendirme Bürosunun bilgilendirdiği kişi sayısı	204.301	136.000	149.000	162.000	175.000

## AMAÇ 1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak

*Hedef 1.2: Kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik rehberlik rolün üstlenilmesi ve önleyici raporlar hazırlanması*

### Stratejiler:

- ✓ Çocuk haklarıyla ilgili ve doğrudan çocuklar tarafından sunulan vakalara rehberlik etmek
- ✓ Engelli ve muhtaç durumdaki başvuranların şikâyet konularının daha hızlı ve etkili çözümü için usuller geliştirmek
- ✓ Uluslararası insan hakları kuruluşları/mahkemeleri, yabancı ombudsmanlık kurumları ve Anayasa Mahkemesi raporlarının/kararlarının/uygulamalarının sürekli takibini sağlayarak insan haklarına ilişkin gelişmeleri takip etmek ve KDK kararlarında kullanımı için analiz edip gerekli birimlere raporlamak
- ✓ Başvuruların yoğunlaştığı konular başta olmak üzere toplumun genelini ilgilendiren konular ve insan hakları, kadın hakları, çocuk hakları vb. hakkında özel raporlar hazırlamak
- ✓ Şikâyet incelemelerinden hareketle, idarenin iyi işleyişine katkı sağlamak amacıyla kamu hizmetlerinin sunumunu iyi yönetim ilkeleri bağlamında değerlendirerek sonuçlarını takip etmek ve yıllık raporda yer vermek

Performans Göstergeleri	2023	2025	2026	2027	2028
P.1.2.1 Çocuk haklarıyla ilgili ve doğrudan çocuklar tarafından sunulan vakalarda yapılan rehberlik sayısı	223	398	412	445	480
P.1.2.2 Engelli haklarıyla ilgili vakalarda yapılan rehberlik sayısı	340	360	370	380	390
P.1.2.3 Hazırlanan özel rapor sayısı	-	5	5	5	5
P.1.2.4 AİHM ve Anayasa Mahkemesi kararlarına yer verilen Kurum kararlarının tüm kararlar içindeki oranı	%27,97	%30	%31	%32	%32
P.1.2.5 İnsan hakları ve iyi yönetim ilkeleri bağlamında değerlendirilen idare sayısı	134	160	176	193	210

## AMAÇ 1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak

*Hedef 1.3: İdareler ile başvurular arasında uzlaştırıcı rolün güçlendirilmesi ve kararlara uyumun artırılması*

### Stratejiler:

- ✓ Uzman personele dostane çözümün teorik ve pratik yönlerini içeren hizmet içi eğitim uygulamak
- ✓ Tavsiye kararları sonrası idareler nezdinde girişimde bulunmak, idarelere periyodik ziyaretler düzenlemek ve toplantılar gerçekleştirmek
- ✓ Tavsiye kararlarına uyum oranı dikkate alınarak idarelerin TBMM nezdinde ödüllendirilmesi veya Karma Komisyonunda dinlenmesi usulünü sistematik hale getirmek ve kurumsallaştırmak
- ✓ İdareler nezdinde KDK'ya muhatap en üst düzeyde irtibat noktası oluşturulması konusunda girişimde bulunmak

Performans Göstergeleri	2023	2025	2026	2027	2028
P.1.3.1 KDK tarafından verilen dostane çözüm kararı sayısı	2.364	2.430	2.450	2.480	2.510
P.1.3.2 İdareler bazında üst düzeyde oluşturulan irtibat noktası sayısı	11	20	25	30	35
P.1.3.3 Uzmanlara uygulanan ve dostane çözümün teorik-pratik yönlerini içeren hizmet içi eğitim sayısı	3	3	3	3	3
P.1.3.4 Tavsiye kararlarına uyum oranı	%77,51	%78,5	%79	%79,5	%80

## AMAÇ 1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak

*Hedef 1.4: Kurumun etkinliğini artırmak amacıyla yeni mekanizmaların kurumsal işleyişe dâhil edilmesi*

### Stratejiler:

- ✓ Kararlar veya raporlar kapsamında kanun değişikliği önerisinde bulunabilmek ve buna ilişkin sürecin TBMM Başkanlığı ile TBMM Karma Komisyonu üzerinden kurumsallaşmasına yönelik yasal altyapının kurulması için çalışmalar yapmak
- ✓ Anayasa Mahkemesine iptal davası açabilme, yargı organlarında görülmekte olan davalar hakkında müdâhil olma ve yasal bilirkişi görüşü sunabilme ile re'sen inceleme yetkisinin yasal olarak tanınması için öneriler geliştirmek
- ✓ Kurum kararlarını yerine getiren kamu görevlilerinin hukuki ve mali sorumluluk taşımayacakları yönünde düzenleme yapılmasını sağlamak
- ✓ Kamu Başdenetçisi ve Denetçileri ile uzmanların statüsünü idareden bağımsız olarak yapılan işin niteliğine uygun şekilde üst yargı organlarının başkan, üye ve tetkik hakimleriyle/raportörleriyle eşitlemek
- ✓ Bütçe hazırlama ve uygulama sürecini Kurumun idareden bağımsız ve tarafsızlığına uygun şekilde esnekliğe kavuşturmak
- ✓ Denetimin etkinliğini artırmak amacıyla ikincil mevzuatın dinamik bir şekilde güncellenmesi için çalışmalar yürütmek

Performans Göstergeleri	2023	2025	2026	2027	2028
P.1.4.1 Denetimin etkinliğini artırmak amacıyla kurumsal işleyişe dâhil edilmek istenen yeni mekanizmaların gerektirdiği yasal düzenlemeler için yapılan girişim sayısı	3	1	-	-	-
P.1.4.2 Denetimin etkinliğini artırmak amacıyla yapılan ikincil mevzuat düzenleme sayısı	2	2	2	2	2

## **AMAC 2: Hak Arama Kültürünü Yaygınlaştırmak**

Hukuk devleti ilkesinin geçerli olabilmesi için kamu adına tasarrufta bulunan organ ve mercilerin iş ve işlemlerinin denetlenmesi gerekmektedir. Denetimi etkin kılan en önemli unsur ise, hakkını kullanan bilinçli bireylerin varlığıdır. Zira re’sen inceleme-soruşturma imkânı kimi durumlarda bulunmakla birlikte bireylerin hak arama yollarını kullanarak denetim mercilerini harekete geçirmesiyle çok daha geniş bir saha hukuk ve mevzuat açısından değerlendirilebilmektedir. Bu bakımdan, hak arama yollarının aktif kullanımı, devlet organizasyonunun düzenli işlemesine katkı sunmaktadır.

Ancak hak arama yollarının bilinmesi ve bunların kullanılması tek başına yeterli değildir. Özellikle hak arama imk nlarına dair temel bilgilerdeki eksiklik ve bazen de her yolun denenmesi anlayışı, hem bireylerin tatmin olmamasına hem de ilgili kuruluşların gereksiz yere meşgul edilmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla hak arama yolları hakkında temel bilgileri edinen ve bu suretle en etkin çözümün nerede bulunabileceğini gören bireylerin varlığı, anılan olumsuzlukları ortadan kaldıracaktır. Bunun gerçekleşebilmesi için yapılması gereken ise, hak arama kültürünün tüm toplum kesimlerine yaygınlaştırılmasıdır.

Bir taraftan kamu denetçisine başvurma hakkı çerçevesinde KDK’nın tanıtılması gerekliliği, diğer taraftan başka hak arama yollarının söz konusu olması halinde bunlara yönelik bilgilendirme ve yönlendirmelerin yapılması, hak arama kültürünün toplumsal düzeyde istenen seviyelere ulaşması için önem taşımaktadır.

Bu kapsamda, gelecekte KDK’nın üstleneceği rol d ş n ld ğinde “**Hak Arama Kültürünü Yaygınlaştırmak**” amacının öngörülmesi gerekmiştir. Bu amaç kapsamında iki hedef belirlenmiş ve her bir hedefe ilişkin stratejiler özenle tespit edilmiştir. Aşağıda ilgili hedef ve stratejiler bulunmaktadır.

## AMAÇ 2: Hak Arama Kültürünü Yaygınlaştırmak

*Hedef 2.1: Kuruma başvurma hakkının etkin kullanımı için KDK'nın ulusal düzeyde tüm toplum kesimlerince tanınırlığının artırılması*

### **Stratejiler:**

- ✓ Kamuoyunu ilgilendiren konulara yönelik ulusal düzeyde kongre, toplantı, sempozyum vb. düzenlemek
- ✓ Yerel düzeydeki kamu kurumları ve STK'ların temsilcileri ile muhtarlar ve vatandaşların katılımıyla düzenlenen bölge toplantılarını tabana yayarak sürdürmek
- ✓ Ulusal–yerel medya kuruluşları ve medya mensupları ile kurulan yakın irtibatı güçlendirmek
- ✓ KDK ve kararlarının yazılı ve görsel medya ile sosyal medyada görünür kılınması amacıyla gerekli faaliyetleri artırarak sürdürmek
- ✓ Öne çıkan kararları hikayeleştirerek KDK kurumsal internet sitesinde yayınlamak
- ✓ Kadın, çocuk, engelli vb. dezavantajlı bireylere yönelik farkındalık ve tanıtım faaliyetlerini özelleştirerek devam ettirmek
- ✓ Ulusal düzeydeki STK'larla yakın ilişki geliştirmek
- ✓ Kamu görevlilerine dönük tanıtım faaliyetleri gerçekleştirmek
- ✓ Üniversite ombudsmanlık kulüplerine bilgi ve tecrübe paylaşımı suretiyle aktif destek sağlamak
- ✓ Üniversite öğrencilerine yönelik konferanslar düzenlemek, eğitimler tertip etmek
- ✓ İlk ve ortaöğretim düzeyindeki öğrencilere yönelik ziyaret, etkinlik, yarışma vb. faaliyetlerle tanınırlık çalışmalarını sürdürmek
- ✓ Kurumu tanıtıcı kısa film, doküman ve benzeri tanıtıcı materyaller hazırlamak
- ✓ Kadın web sayfasını güncellemek ve geliştirmek
- ✓ KDK-Çocuk web sayfasını güncellemek ve geliştirmek
- ✓ Kadın, çocuk, engelli ve hürriyetinden yoksun kalan kişilerin sorunlarının çözümüne yönelik çalıştaylar düzenlemek ve sonuçlarını raporlamak
- ✓ Kadın, çocuk ve engellilere tanınan haklara ilişkin farkındalığı arttırmak amacıyla faaliyetler yapmak
- ✓ Kurumun tanınırlığının ölçülmesi ve alınan hizmetlerden memnuniyetin değerlendirilmesi amacıyla anketler yapmak

Performans Göstergeleri	2023	2025	2026	2027	2028
P.2.1.1 KDK'nın toplumdaki tanınırlık oranı	%80,8	%83	%84	%85	%86
P.2.1.2 Ulusal düzeyde düzenlenen kongre, toplantı, sempozyum vb. ile bölge toplantılarının sayısı	166	60	60	60	60
P.2.1.3 Yazılı ve görsel medya ile sosyal medyada KDK ve kararlarını konu alan haber/paylaşım sayısı	16.649	17.500	18.000	18.500	19.000
P.2.1.4 KDK kurumsal internet sitesinde yer verilen karar sayısı	1.442	1.500	1.500	1.500	1.500
P.2.1.5 Kadın, çocuk, engelli vb. dezavantajlı bireylere yönelik yapılan farkındalık ve tanıtım faaliyetlerinin sayısı	49	10	10	10	10
P.2.1.6 Ulusal düzeydeki STK'larla yapılan iş birliği sayısı	14	4	4	4	4
P.2.1.7 Üniversitelerde düzenlenen konferans, sempozyum, seminer ve benzeri faaliyet sayısı	13	10	10	10	10
P.2.1.8 İlk ve ortaöğretim düzeyindeki öğrencilere yönelik yapılan ziyaret, etkinlik, yarışma vb. faaliyetlerin sayısı	29	10	10	10	10
P.2.1.9 Düzenlenen ve sonuçları raporlanan çalıştay sayısı	6	5	5	5	5

## AMAÇ 2: Hak Arama Kültürünü Yaygınlaştırmak

### Hedef 2.2: KDK'nın uluslararası düzeyde tanıtımı ve iş birliğinin artırılması

#### Stratejiler:

- ✓ Uluslararası insan hakları kurumları ve ombudsmanlık kurumlarıyla ilişkileri devam ettirmek, bilgi paylaşımı yapmak ve eğitimler düzenlemek
- ✓ TÜRKMOB olmak üzere uluslararası ombudsmanlık topluluklarıyla ilişkileri sürdürmek
- ✓ İslam İşbirliği Teşkilatı (İİT) Ombudsmanlar Birliği faaliyetleri kapsamında insan hakları saha çalışmaları yürütmek
- ✓ Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımıza yönelik hak arama kültürünün artırılmasına dönük faaliyetleri sürdürmek
- ✓ Kurumun mevcut sosyal medya hesaplarından yapılan paylaşımların yabancı dillere çevrilmesini sağlamak
- ✓ Uluslararası düzeyde kongre, toplantı, sempozyum vb. düzenlemek

Performans Göstergeleri	2023	2025	2026	2027	2028
P.2.2.1 Uluslararası düzeyde düzenlenen kongre, toplantı, sempozyum vb. toplantıların sayısı	85	38	40	42	44
P.2.2.2 Uluslararası insan hakları kurumları ve ombudsmanlıklarla yapılan iş birliği ve eğitim sayısı	23	9	10	11	12
P.2.2.3 İİT Ombudsmanlar Birliği kapsamında saha çalışması yürütülen ülke sayısı	9	5	5	5	5
P.2.2.4 Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımıza yönelik faaliyet sayısı	34	10	10	10	10
P.2.2.5 Sosyal medya hesaplarında bulunan yabancı dildeki paylaşım sayısı	51	60	65	70	75
P.2.2.6 Düzenlenen ve sonuçları raporlanan çalıştay sayısı	14	5	5	5	5

### ***AMAC 3: Kurumsal Yapılanmayı Güçlendirmek***

Kurum ve kuruluşlar, hukuken nitelendirilebilir olmakla birlikte, aslında çalışanları ve kurumsal altyapı imkânlarıyla var olabilmektedir. Zira personel ve altyapı imkânlarından yoksun bir kuruluştan bahsedebilmek mümkün değildir. Bu durum, kamu alanı-özel alan ayrımı olmaksızın tüm kurum ve kuruluşlar için geçerlidir. Dolayısıyla personel yönetimi ve altyapı kapasitesi bağlamında öngörülecek yaklaşımların ilgili kuruluşun varlığını etkileyeceği açıktır.

KDK başvuru almaya başladığı 2013 yılından itibaren kurumsal yapılanmasının iki yönü olan insan kaynakları ve altyapı olanaklarına önem vermiştir. Ancak Kurumun mevcut durumu ve ilerde ulaşacağı seviye düşünüldüğünde, özellikle personel yönetiminin yeni şartlara uyumlu hale getirilmesi, bu hususta katılımcılığın ve kurumsal aidiyetin öncelenmesi, misyon ve vizyonda görünür kılınan yaklaşımın çalışanlara çeşitli yollardan aktarılması gerekmektedir. Ayrıca günümüz şartlarında çalışma hayatının vazgeçilmez unsuru olan bilgi teknolojileri altyapısının eksikliklerinin giderilmesi, değişen koşullara uyumlu hale getirilmesi ve güncelliğinin sürekli korunması ihtiyacı bulunmaktadır.

Bu bakımdan, “***Kurumsal Yapılanmayı Güçlendirmek***” amacı belirlenerek hedef ve stratejilerin buna uygun surette şekillenmesi sağlanmıştır. Söz konusu hedef ve stratejilere aşağıda yer verilmiştir

### AMAÇ 3: Kurumsal Yapılanmayı Güçlendirmek

*Hedef 3.1: Kurum vizyonunu gerçekleştirecek insan kaynakları stratejisinin uygulamaya geçirilmesi*

#### Stratejiler:

- ✓ Birimlerin nitelik ve nicelik bakımından personel ihtiyacını ve bunun giderim yollarını tespit etmek
- ✓ Unvan ve pozisyonlara göre hizmet içi eğitim konularını belirlemek
- ✓ Tespit edilen konulara yönelik çalışanlara hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlemek
- ✓ Personeli insan hakları ve iyi yönetim alanında uluslararası düzeyde akademik çalışmalara teşvik etmek
- ✓ Çalışanların iş performansının iyileştirilmesine ve ödüllendirilmesine ilişkin çalışmalar yürütmek
- ✓ Kurum personelinin özlük hakları ile sosyal imkânlarını güçlendirmek
- ✓ Personel memnuniyetini ölçmek ve değerlendirmek
- ✓ Personel yönetimi başta olmak üzere kurumsal düzeyde alınacak kararlarda personelin katılımcılığını sağlayacak bir mekanizma geliştirmek
- ✓ Çalışanların kurumsal aidiyetlerini sağlayacak tedbirler almak

Performans Göstergeleri	2023	2025	2026	2027	2028
P.3.1.1 Eğitim konularının tespitine ilişkin yapılan çalışma sayısı	1	1	1	1	1
P.3.1.2 Kişi başına düzenlenen toplam eğitim saati	17	19	20	21	22
P.3.1.3 Kurum personelinin özlük haklarını güçlendirici yasal düzenlemeye yönelik girişim sayısı	-	1	-	-	-
P.3.1.4 Çalışan memnuniyeti oranı	%76	%78	%79	%80	%81
P.3.1.5 Çalışanların performansını ölçmeye ve iyileştirmeye yönelik yapılan çalışma sayısı	1	1	1	1	1

### AMAÇ 3: Kurumsal Yapılanmayı Güçlendirmek

#### Hedef 3.2: Kurumun bilgi teknolojileri altyapısını daha da güçlendirmek

##### Stratejiler:

- ✓ Şikâyet Yönetim Sistemini (SYS) ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirmek ve korumak
- ✓ SYS için yapay zekâ yöntemleri kullanılarak otomatik karar yazılabilmesini sağlayabilecek bir modül yazılımı geliştirmek
- ✓ e-Başvuru sisteminde vatandaşların başvurularına yönelik yapay zekâ yöntemleri kullanılarak bir modül yazılımı geliştirmek
- ✓ Kararlar Bilgi Bankasını vatandaşların taleplerine göre yenilemek, güncelliğinin sağlanabilmesi için yazılım ve altyapı geliştirmelerini sağlamak
- ✓ Veri paylaşımı amacıyla ulusal/uluslararası bilgi işletim sistemleriyle Kurum bilgi işlem altyapısının entegrasyonunu sürdürmek
- ✓ Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi ve Eylem Planına uyum sağlamak
- ✓ Güvenlik altyapısının güncel tehditlerine karşı güncellenmesi ve geliştirilmesini sağlamak
- ✓ e-Başvuru sistemini başvuru sahiplerinin ihtiyaçları doğrultusunda geliştirmek

Performans Göstergeleri	2023	2025	2026	2027	2028
P.3.2.1 SYS'de gerçekleştirilen güncelleme/yenilik sayısı	38	3	3	4	2
P.3.2.2 Kararlar Bilgi Bankasında yapılan yenilik sayısı	6	2	1	1	1
P.3.2.3 e-Başvuru sisteminde Kurumumuza başvuruda bulunan vatandaşların ve kurum personelinin talepleri doğrultusunda yapılacak geliştirme sayısı	12	2	2	1	1
P.3.2.4 Kurum ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilecek olan uygulama ve entegrasyon sayısı	11	2	2	4	3
P.3.2.5 SYS'de yapay zekâ kapsamında yapılan yenilik sayısı	-	5	3	2	2
P.3.2.6 e-Başvuru sisteminde yapay zekâ kapsamında yapılan yenilik sayısı	-	3	3	2	2

## B. STRATEJİK AMAÇ VE HEDEF-BİRİM İLİŞKİSİ

BİRİMLER	AMAÇ 1				AMAÇ 2		AMAÇ 3	
	H1.1	H1.2	H1.3	H1.4	H2.1	H2.2	H3.1	H3.2
<b>Başdenetçilik</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
- Basın Danışmanlığı		O	O		O	O	O	
- Başdenetçi Danışmanlığı	O	O	O				O	
- İlk İnceleme, Dağıtım ve Bilgilendirme Birimi	O	O	O	O	O		O	O
- İnsan Hakları İzleme ve Araştırma Bürosu	O	O				O	O	
- Hukuk Müşavirliği	O		O	O			O	
- Özel Kalem Birimi					O		O	
<b>Kamu Denetçilik Birimleri</b>							O	
- Sn. Yahya AKMAN	O	O	O	O	O	O	O	O
- Sn. Fatma BENLİ YALÇIN	O	O	O	O	O	O	O	O
- Sn. Arif DÜLGER	O	O	O	O	O	O	O	O
- Sn. Sadettin KALKAN	O	O	O	O	O	O	O	O
- Sn. Celile Özlem TUNÇAK	O	O	O	O	O	O	O	O
<b>Genel Sekreterlik</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
- İnsan Kaynakları Birimi				O	O	O	O	
- Strateji Geliştirme Birimi	O		O	O	O	O	O	
- AB ve Dış İlişkiler Birimi		O		O	O	O	O	
- Kurumsal İletişim Birimi	O	O	O	O	O	O	O	
- Bilgi İşlem Birimi	O				O	O	O	O
- Eğitim ve Sosyal İşler Birimi	O		O	O	O		O	
- Destek Hizmetleri Birimi					O		O	
- Yurtiçi Bürolar (İstanbul Bürosu)	O				O		O	

x: Sorumlu birimleri göstermektedir.

0: İlgili/ilişkili birimleri göstermektedir.

## C. RİSK HEDEFLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

HEDEF	RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
<p><b>Hedef 1.1:</b> <b>Başvurucuların</b> <b>KDK'ya</b> <b>erişilebilirliğinin ve</b> <b>nitelikli başvuruların</b> <b>artırılması</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dış paydaşlarla yapılacak iş birliğinde oluşabilecek zafiyetler</li> <li>- e-Başvuru ve kurumsal web sayfalarımızda yapılacak güncellemelerin zaman alması</li> <li>- Ülkemizde hak arama yollarının çeşitliliği karşısında başvurucuların KDK'ya başvuru için gerekli özel koşulları benimseme güçlüğü</li> <li>- Bilgilendirme Bürosunda görev yapan personelin işin gerektirdiği niteliklere sahip olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İdarelerle yapılacak iş birliğinde gecikmeler ortaya çıkması</li> <li>- İş yoğunluğu ve bilişim/yazılım uzmanı sayısının yeterli olmaması nedeniyle süreçlerde gecikmeler yaşanması</li> <li>- Hak arama yollarının çeşitliliği karşısında başvurucuların Kuruma başvuru şartlarını diğer kurumlardan ayırt edememesi</li> <li>- Bilgilendirme Bürosunda gerekli eğitimlerden geçmiş ve işin niteliklerine sahip personel sayısının azlığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paydaşlarla ortak çalışmalar yapılması</li> <li>- Planlanan faaliyetler arasında önceliklendirme yapılması</li> <li>- Kurumun görev alanı ve işleyişi hakkında bilgilendirme çalışmaları yapılması</li> <li>- Bilgilendirme Bürosunu daha profesyonel hale dönüştürerek etkinliğin artırılması</li> </ul>
<p><b>Hedef 1.2:</b> <b>Kamu hizmetlerinin</b> <b>iyileştirilmesine</b> <b>yönelik rehberlik rolün</b> <b>üstlenilmesi ve önleyici</b> <b>raporlar hazırlanması</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Başvurularda öngörülenin üzerinde yaşanan artışların özel rapor çalışmalarını sekteye uğratması</li> <li>- Engelli ve çocuk alanlarında faaliyet gösteren Sivil Toplum Kuruluşlarından beklenen katkının yeterli düzeyde olmaması</li> <li>- İnsan hakları alanında ulusal ve uluslararası alanda uzmanlaşmış personel sayısının istenilen düzeye henüz ulaşmamış olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Başvuru incelemesinin 6 ay içerisinde sonuçlandırılması zorunluluğu ve başvurularda öngörülmeven artışların olması nedeniyle özel rapor çalışmalarının ertelenmesi</li> <li>- Engelli ve çocuk alanlarında faaliyet gösteren STK'larla yeterli iş birliği sağlanamaması sebebiyle bu STK'ların üyelerine Kurumun tanıtılmasında yetersiz kalması</li> <li>- İnceleme-araştırma yapılması ve kararların hazırlanması sırasında temel hak ve hürriyetleri önceleyen bir yaklaşıma henüz en üst düzeyde yer verilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Özel rapor hazırlanması sürecinin başvuruların incelenmesinde yaşanabilecek olumsuzluklardan etkilenmeyecek şekilde kurumsallaştırılması</li> <li>- Engelli ve çocuk alanlarında faaliyet gösteren STK'larla iş birliği ortamının geliştirilerek bu alanlarda daha çok başvurusunun sağlanması</li> </ul>

HEDEF	RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
<p><b>Hedef 1.3: İdareler ile başvuranlar arasında uzlaştırıcı rolün güçlendirilmesi ile kararlara uyumun artırılması</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İdarelerin dostane çözüme kimi zaman isteksiz yaklaşması</li> <li>- Kararlara uyum konusunda idarelerin gereken yapıcı tutumu almaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İdarelerin başvuruların dostane yollarla çözümünü konusundaki uzlaşma kültürünün henüz istenilen seviyeye ulaşmaması</li> <li>- Mali konulara yönelik ve hakkaniyet değerlendirmesi içeren kararlar başta olmak üzere Kurum kararlarının gereğinin yerine getirilmesi hususunda idarelerin inisiyatif almayarak yapıcı tutum sergilememesi</li> <li>- Kamu hizmetlerinin işleyişine katkı sunmak için yapılan ziyaret, toplantı, eğitim vb. faaliyetlerin idare ve personellerince amacının yeterince anlaşılabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dostane çözüm anlayışını kazandırmak amacıyla idarelere yönelik düzenli bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması</li> <li>- Kurum tarafından yapılan karar takibinin daha da etkinleştirilmesi ve bu konuda TBMM desteğinin daha sistematik hale dönüşmesi için faaliyetler yapılması</li> <li>- İdarelere yönelik iletişim kanallarıyla KDK'nın kurumsal rolü hakkında yoğun bilgilendirmeler yapılması</li> </ul>
<p><b>Hedef 1.4: Kurumun etkinliğini artırmak amacıyla yeni mekanizmaların kurumsal işleyişe dâhil edilmesi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yasal değişiklik gerektiren hususlarda gecikme yaşanması</li> <li>- Başvuruların sayısı ve niteliğine bağlı olarak şikâyet inceleme metotlarını belirleyen ikincil mevzuatın yetersiz kalması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paris Prensipleri ile Venedik İlkelerinin öngördüğü üzere ombudsmanlık kurumlarında olması gereken kimi mekanizmalara ilişkin yasal düzenlemelerin kısa vadede gerçekleşmemesi ihtimali</li> <li>- Denetimin etkinliğini artırmak amacıyla yapılan gerek yapay zekâ vb. sistemsel iyileştirmelerin gerekse pratik uygulamaların ikincil mevzuata eş zamanlı olacak şekilde yansıtılmama ihtimali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yasal düzenleme gerektiren konularda TBMM nezdinde etkin girişimlerde bulunulması</li> <li>- İkincil mevzuatın dinamik bir şekilde güncellenmesinin sağlanması</li> </ul>

HEDEF	RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
<b>Hedef 2.1: Kuruma başvurma hakkının etkin kullanımı için KDK'nın ulusal düzeyde tüm toplum kesimlerince tanınırlılığının artırılması</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurumun toplum genelindeki bilinirliği ve tanınırlığının tam anlamıyla sağlanmasının uzun süre gerektirmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hak arama kültürünün yaygınlaştırılması amacıyla yapılan faaliyetlerin Kurumun tanınırlık düzeyinde ciddi artış sağlamasıyla birlikte bunun uzun süreç gerektirmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KDK'nın hak arama kültürünü yaygınlaştırma faaliyetini artırarak ve çeşitlendirerek devam ettirmesi</li> </ul>
<b>Hedef 2.2: KDK'nın uluslararası düzeyde tanıtımı ve iş birliğinin artırılması</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uluslararası düzeyde paydaş konumundaki kuruluşların desteğini gerektiren hususlarda istenen katkının sağlanamaması</li> <li>- Uluslararası çalışmalara ilişkin mali kaynakların sınırlı olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karşılıklı fayda sağlayacak etkin ve verimli bir çalışma ortamının tesisinde uluslararası insan hakları kurumları, yabancı ombudsmanlık kurumları ve uluslararası ombudsmanlık ağlarından beklenen katkının sağlanamaması</li> <li>- Uluslararası düzeydeki paydaşlarla yapılacak ortak faaliyetlerin gerektirdiği harcamaların bütçe imkânlarıyla karşılanmasının güç olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ortak çalışma ortamının yaratılması ve iş birliğinin gerektirdiği parasal kaynağın temin edilmesi için paydaşlarla katma değeri yüksek projeler geliştirilmesi</li> </ul>
<b>Hedef 3.1: Kurum vizyonunu gerçekleştirecek İnsan Kaynakları Stratejisinin uygulamaya geçirilmesi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kamuda çerçeve personel performans değerlendirme yönetmeliğinin henüz yürürlüğe girmemesi</li> <li>- Personel yetkinliğini artıracak yöntemlerin süre gerektirmesi ve maliyetinin yüksek olması</li> <li>- Yasal değişiklik gerektiren hususların süreçlerinde yaşanan gecikmeler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kamuda çerçeve performans yönetmeliğinin yürürlüğe girmemesi nedeniyle performans değerlendirme sistemlerinde erteleme yaşanması</li> <li>- Personelin ulusal mevzuatın uygulanması ve uluslararası alanda tecrübe kazanması için eğitim, staj, uzman değişimi gibi yöntemlerin maliyetli olması ve uzun süreler gerektirmesi</li> <li>- Kurum personelinin özlük haklarına ilişkin yasal değişikliklerin kısa vadede gerçekleşmemesi ihtimali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Performans değerlendirme sisteminin daha alt kurumsal düzenlemeyle hayata geçirilmesi</li> <li>- Ulusal-uluslararası projeler vasıtasıyla kaynak yaratılması ve personel eğitiminin hızlandırılması</li> <li>- Yasal düzenleme gerektiren konularda TBMM nezdinde etkin girişimlerde bulunulması</li> </ul>

HEDEF	RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
<b><i>Hedef 3.2: Kurumun bilgi teknolojileri altyapısını daha da güçlendirmek</i></b>	- Bilişim personeli sayısının azlığı ve teknoloji yatırımlarının yüksek maliyet gerektirmesi	- Kurumsal gelişime bağlı olarak gerekli yeniliklerin hayata geçirilmesinde bilişim personeli sayısı azlığı nedeniyle gecikmeler yaşanması ve teknolojik altyapıyı gerektiren yatırımların yüksek maliyet gerektirmesi	- Bilişim personeli sayısını artırmak ve yapılacak faaliyetleri önceliklendirmek

## D. HEDEF KARTLARI

Amaç	A1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak					
Hedef	H.1.1: Başvuranların KDK'ya erişilebilirliğinin ve nitelikli başvuruların artırılması					
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	1. Kişi Haklarının Korunması ve İdarenin İşleyişine Sağlanan Katkı 2. Hak arama yollarının etkin bir şekilde tanıtılması ve toplumdaki haklar kültürünün kökleştirilmesi					
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	1.1 Bağımsız ve etkin bir şikâyet mekanizması oluşturularak idarenin hukuka, hakkaniyete, insan haklarına ve iyi yönetim ilkelerine aykırı faaliyetlerine karşı kişilerin haklarının korunması ve idarenin işleyişine katkı sağlanması 2.1 Hak arama yollarının etkin bir şekilde tanıtılması ve toplumdaki haklar kültürünün kökleştirilmesi					
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2025	2026	2027	2028
P.1.1.1 Başvuru sayısındaki artış oranı	35	%8,43	%10	%10	%10	%10
P.1.1.2 Kurumsal internet sitesi ve e-Başvuru sisteminde engelli ve yabancı bireylerin dezavantajlarını gidermek için yapılan güncelleme sayısı	5	8	2	1	1	1
P.1.1.3 Kabul edilebilir başvuruların tüm başvurulara oranı	30	%28,01	%33	%34	%35	%36
P.1.1.4 e-Başvuru sisteminde başvuranları yönlendirerek nitelikli başvuruları artırmayı hedefleyen güncelleme sayısı	5	12	4	4	4	4
P.1.1.5 Kurumsal internet sitesi ve sosyal medya hesaplarından paylaşılan tanıtıcı video/bilgi metni sayısı	5	657	25	30	35	40
P.1.1.6 Engelli, çocuk, mahkum gibi özel grupları bilgilendirmek amacıyla yapılan toplantı/sunum/etkinlik sayısı	5	49	47	51	55	59
P.1.1.7 Bilgilendirme Bürosunun bilgilendirdiği kişi sayısı	15	204.301	136.000	149.000	162.000	175.000
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik					
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Başdenetçilik, İİDBB, BİB, Tüm Kamu Denetçilikleri, İHİAB, SGB, Baş.D, KİB, HM, ESİB, YB					
Riskler	*Dış paydaşlarla yapılacak iş birliğinde oluşabilecek zafiyetler *E-Başvuru ve kurumsal web sayfalarımızda yapılacak güncellemelerin zaman alması *Ülkemizde hak arama yollarının çeşitliliği karşısında başvuru için gerekli özel koşulları benimseme güçlüğü *Bilgilendirme Bürosunda görev yapan personelin işin gerektirdiği niteliklere sahip olmaması					
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kurumsal internet sitesi, e-Başvuru sistemi ve Kararlar Bilgi Bankasının engelli bireyler ile yabancıların kullanımına uygun hale getirmek</li> <li>✓ e-Başvuru sisteminde başvuranları yönlendirici mekanizmalar vasıtasıyla nitelikli başvuruları erişilebilir kılmak</li> <li>✓ Nitelikli başvuruların artırılması amacıyla kurumsal sosyal medya hesaplarından tanıtıcı videolar yayınlamak</li> <li>✓ Kurumsal internet sitesinde basit, anlaşılır, açıklayıcı bilgiler paylaşmak</li> <li>✓ Kişilerin Bilgilendirme Bürosu aracılığıyla tam ve doğru olarak bilgilendirilmesi için etkinliğini arttırmak</li> </ul>					
Maliyet Tahmini						
Tespitler	* Yabancı ve engellilerin başvurusunu daha kolay yapması gerekliliği * Başvuruların inceleme-araştırma aşamasına geçmesinde aksaklıkların yaşanması * İnceleme-araştırma aşamasına geçen başvuruların sayısının az olması * KDK denetimine tabi olan idarelerin daha nitelikli başvurularla muhatap olmak istemesi					
İhtiyaçlar	*KDK'ya başvuruda ve başvurunun inceleme-araştırma aşamasına geçişinde görülen eksikliklerin giderilmesi *Engelli, çocuk, mahkum ve yabancı bireylerin KDK'ya başvuruda ve başvurunun inceleme-araştırma aşamalarında görülen tekniksel eksikliklerin giderilmesi *Tanıtıcı materyallerin artırılması ve tüm kesimlere durulmasının sağlanması *Hukukun ve KDK'nın anayasal konumunun gerektirdiği değer ve düzeyde başvuru alınması					

<b>Amaç</b>	A1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak					
<b>Hedef</b>	H.1.2: Kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik rehberlik rolün üstlenilmesi ve önleyici raporlar hazırlanması					
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	2. Hak arama yollarının etkin bir şekilde tanıtılması ve toplumdaki haklar kültürünün kökleştirilmesi					
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	2.1 Hak arama yollarının etkin bir şekilde tanıtılması ve toplumdaki haklar kültürünün kökleştirilmesi					
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
P.1.2.1 Çocuk haklarıyla ilgili ve doğrudan çocuklar tarafından sunulan vakalarda yapılan rehberlik sayısı	15	223	398	412	445	480
P.1.2.2 Engelli haklarıyla ilgili vakalarda yapılan rehberlik sayısı	15	340	360	370	380	390
P.1.2.3 Hazırlanan özel rapor sayısı	30	-	5	5	5	5
P.1.2.4 AİHM ve Anayasa Mahkemesi kararlarına yer verilen Kurum kararlarının tüm kararlar içindeki oranı	15	%27,97	%30	%31	%32	%32
P.1.2.5 İnsan hakları ve iyi yönetim ilkeleri bağlamında değerlendirilen idare sayısı	25	134	160	176	193	210
<b>Sorumlu Birim</b>	<b>Başdenetçilik</b>					
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Tüm Kamu Denetçilikleri, Baş.D, SGB, İHİAB, KIB, BD, İİDBB					
<b>Riskler</b>	* İnsan hakları alanında ulusal ve uluslararası alanda uzmanlaşmış personel sayısının istenilen düzeye ulaşmamış olması * Başvurularda öngörülenin üzerinde yaşanan artışların özel rapor çalışmalarını sekteye ugratması					
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Çocuk haklarıyla ilgili ve doğrudan çocuklar tarafından sunulan vakalara rehberlik etmek</li> <li>✓ Engelli ve muhtaç durumdaki başvuranların şikâyet konularının daha hızlı ve etkili çözümü için usuller geliştirmek</li> <li>✓ Uluslararası insan hakları kuruluşları/mahkemeleri, yabancı ombudsmanlık kurumları ve Anayasa Mahkemesi raporlarının/kararlarının/uygulamalarının sürekli takibini sağlayarak insan haklarına ilişkin gelişmeleri takip etmek ve KDK kararlarında kullanımı için analiz edip gerekli birimlere raporlamak</li> <li>✓ Başvuruların yoğunlaştığı konular başta olmak üzere toplumun genelini ilgilendiren konular ve insan hakları, kadın hakları, çocuk hakları vb. hakkında özel raporlar hazırlamak</li> <li>✓ Şikâyet incelemelerinden hareketle, idarenin iyi işleyişine katkı sağlamak amacıyla kamu hizmetlerinin sunumunu iyi yönetim ilkeleri bağlamında değerlendirerek sonuçlarını takip etmek ve yıllık raporda yer vermek</li> </ul>					
<b>Maliyet Tahmini</b>						
<b>Tespitler</b>	* İnceleme-araştırma yapılması ve kararların hazırlanması sırasında temel hak ve hürriyetleri önceleyen bir yaklaşıma daha az yer verilmesi * KDK'nın idare ile kişiler arasında uyumsuzluk doğumunu engelleyici rolünün henüz ön plana çıkmaması * İyi yönetim ilkeleri ile insan haklarının idari uygulamada yeterince gözetilmemesi					
<b>İhtiyaçlar</b>	* Hukukunve KDK'nın Anayasal konumunun gerektirdiği değer ve düzeyde başvuru alınması * KDK'nın kamu hizmetlerinin işleyişinde karşılaşılan sorun alanlarına odaklanarak uyumsuzlukların ortaya çıkmasını önlemesi * İnsan hakları ve iyi yönetim ilkelerine ilişkin gelişmeleri takip ederek denetim sürecinde dikkate alınması					

<b>Amaç</b>	<b>A1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak</b>						
<b>Hedef</b>	H.1.3: İdareler ile başvuranlar arasında uzlaştırıcı rolün güçlendirilmesi ve kararlara uyumun artırılması						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	<b>1. Kişi Haklarının Korunması ve İdarenin İşleyişine Sağlanan Katkı</b>						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	1.1 Bağımsız ve etkin bir şikâyet mekanizması oluşturularak idarenin hukuka, hakkaniyete, insan haklarına ve iyi yönetim ilkelerine aykırı faaliyetlerine karşı kişilerin haklarının korunması ve idarenin işleyişine katkı sağlanması						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	
P.1.3.1 KDK tarafından verilen dostane çözüm kararı sayısı	40	2.364	2.430	2.450	2.480	2.510	
P.1.3.2 İdareler bazında üst düzeyde oluşturulan irtibat noktası sayısı	10	11	20	25	30	35	
P.1.3.3 Uzmanlara uygulanan ve dostane çözümün teorik-pratik yönlerini içeren hizmet içi eğitim sayısı	10	3	3	3	3	3	
P.1.3.4 Tavsiye kararlarına uyum oranı	40	%77,51	%78,5	%79	%79,5	%80	
<b>Sorumlu Birim</b>	<b>Başdenetçilik</b>						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Tüm Kamu Denetçilikleri, Baş.D, SGB, İİDBB, HM, BD, KİB, ESİB						
<b>Riskler</b>	* İdarelerin dostane çözüme kimi zaman isteksiz yaklaşması * Kararlara uyum konusunda idarelerin gereken yapıcı tutumu almaması						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uzman personele dostane çözümün teorik ve pratik yönlerini içeren hizmet içi eğitim uygulamak</li> <li>✓ Tavsiye kararları sonrası idareler nezdinde girişimde bulunmak, idarelere periyodik ziyaretler düzenlemek ve toplantılar gerçekleştirmek</li> <li>✓ Tavsiye kararlarına uyum oranı dikkate alınarak idarelerin TBMM nezdinde ödüllendirilmesi veya Karma Komisyonunda dinlenmesi usulünü sistematik hale getirmek ve kurumsallaştırmak</li> <li>✓ İdareler nezdinde KDK'ya muhatap en üst düzeyde irtibat noktası oluşturulması konusunda girişimde bulunmak</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>							
<b>Tespitler</b>	*Dostane çözüm usulünün tam anlamıyla kurumsallaşmaması *Kararlara uyum konusunda idarelerin olumlu tavrı istenen düzeyde göstermemesi						
<b>İhtiyaçlar</b>	* Dostane çözüm usulünün kurumsallaşması * Kurum kararlarının gereğinin idareler tarafından yerine getirilmesi						

<b>Amaç</b>	A1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak					
<b>Hedef</b>	H.1.4: Kurumun etkinliğini artırmak amacıyla yeni mekanizmaların kurumsal işleyişe dâhil edilmesi					
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	1. Kişi Haklarının Korunması ve İdarenin İşleyişine Sağlanan Katkı 2. Hak arama yollarının etkin bir şekilde tanıtılması ve toplumdaki haklar kültürünün kökleştirilmesi					
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	1.1 Bağımsız ve etkin bir şikâyet mekanizması oluşturularak idarenin hukuka, hakkaniyete, insan haklarına ve iyi yönetim ilkelerine aykırı faaliyetlerine karşı kişilerin haklarının korunması ve idarenin işleyişine katkı sağlanması 2.1 Hak arama yollarının etkin bir şekilde tanıtılması ve toplumdaki haklar kültürünün kökleştirilmesi					
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
P.1.4.1 Denetimin etkinliğini artırmak amacıyla kurumsal işleyişe dâhil edilmek istenen yeni mekanizmaların gerektirdiği yasal düzenlemeler için yapılan girişim sayısı	50	3	1	-	-	-
P.1.4.2 Denetimin etkinliğini artırmak amacıyla yapılan ikincil mevzuat düzenleme sayısı	50	2	2	2	2	2
<b>Sorumlu Birim</b>	<b>Başdenetçilik</b>					
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Baş.D, HM, Tüm Kamu Denetçilikleri, SGB, ABDİB, KİB, İKB, ESİB					
<b>Riskler</b>	* Yasal değişiklik gerektiren hususlarda gecikme yaşanması * Başvuruların sayısı ve niteliğine bağlı olarak şikâyet inceleme metotlarını belirleyen ikincil mevzuatın yetersiz kalması					
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kararlar veya raporlar kapsamında kanun değişikliği önerisinde bulunabilmek ve buna ilişkin sürecin TBMM Başkanlığı ile TBMM Karma Komisyonu üzerinden kurumsallaşmasına yönelik yasal altyapının kurulması için çalışmalar yapmak</li> <li>✓ Anayasa Mahkemesine iptal davası açabilme, yargı organlarında görülmekte olan davalar hakkında müdâhil olma ve yasal bilirkişi görüşü sunabilme ile re'sen inceleme yetkisinin yasal olarak tanınması için öneriler geliştirmek</li> <li>✓ Kurum kararlarını yerine getiren kamu görevlilerinin hukuki ve mali sorumluluk taşımayacakları yönünde düzenleme yapılmasını sağlamak</li> <li>✓ Kamu Başdenetçisi ve Denetçileri ile uzmanların statüsünü idareden bağımsız olarak yapılan işin niteliğine uygun şekilde üst yargı organlarının başkan, üye ve tetkik hâkimleriyle/raportörleriyle eşitlemek</li> <li>✓ Bütçe hazırlama ve uygulama sürecini Kurumun idareden bağımsız ve tarafsızlığına uygun şekilde esnekliğe kavuşturmak</li> <li>✓ Denetimin etkinliğinin artırmak amacıyla ikincil mevzuatın dinamik bir şekilde güncellenmesi için çalışmalar yürütmek</li> </ul>					
<b>Maliyet Tahmini</b>						
<b>Tespitler</b>	*Paris Prensipleri ile Venedik İlkelerinin öngördüğü üzere ombudsmanlık kurumlarında olması gereken kimi mekanizmaların KDK'da bulunmaması/eksik bulunması *Başvuruların sayısı ve niteliğine bağlı olarak mevcut şikâyet inceleme metotlarının yetersiz kalması					
<b>İhtiyaçlar</b>	*Dünyadaki ombudsmanlık uygulamasının gerektirdiği tüm imkânların KDK'ya tanınması ve benzeri kurumlarla etkin iş birliğinin sağlanması *İkincil mevzuatın dinamik bir şekilde güncellenmesinin sağlanması					

<b>Amaç</b>	<b>A2: Hak Arama Kültürünü Yaygınlaştırmak</b>					
<b>Hedef</b>	H.2.1: Kuruma başvurma hakkının etkin kullanımı için KDK'nın ulusal düzeyde tüm toplum kesimlerince tanınırlığının artırılması					
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	2. Hak arama yollarının etkin bir şekilde tanıtılması ve toplumdaki haklar kültürünün kökleştirilmesi					
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	2.1 Hak arama yollarının etkin bir şekilde tanıtılması ve toplumdaki haklar kültürünün kökleştirilmesi					
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
P.2.1.1 KDK'nın toplumdaki tanınırlık oranı	25	%80,8	%83	%84	%85	%86
P.2.1.2 Ulusal düzeyde düzenlenen kongre, toplantı, sempozyum vb. ile bölge toplantılarının sayısı	15	166	60	60	60	60
P.2.1.3 Yazılı ve görsel medya ile sosyal medyada KDK ve kararlarını konu alan haber/paylaşım sayısı	10	16.649	17.500	18.000	18.500	19.000
P.2.1.4 KDK kurumsal internet sitesinde yer verilen karar sayısı	10	1.442	1.500	1.500	1.500	1.500
P.2.1.5 Kadın, çocuk, engelli vb. dezavantajlı bireylere yönelik yapılan farkındalık ve tanıtım faaliyetlerinin sayısı	10	49	10	10	10	10
P.2.1.6 Ulusal düzeydeki STK'larla yapılan iş birliği sayısı	5	14	4	4	4	4
P.2.1.7 Üniversitelerde düzenlenen konferans, sempozyum, seminer ve benzeri faaliyet sayısı	10	13	10	10	10	10
P.2.1.8 İlk ve ortaöğretim düzeyindeki öğrencilere yönelik yapılan ziyaret, etkinlik, yarışma vb. faaliyetlerin sayısı	5	29	10	10	10	10
P.2.1.9 Düzenlenen ve sonuçları raporlanan çalıştay sayısı	10	6	5	5	5	5
<b>Sorumlu Birim</b>	<b>Genel Sekreterlik</b>					
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Tüm Kamu Denetçilikleri BD, KİB, İİDBB, SGB,ÖKB, ABDİB, BİB, İKB, DHB, ESİB, YB					
<b>Riskler</b>	Kurumun toplum genelindeki bilinirliği ve tanınırlığının tam anlamıyla sağlanmasının uzun süre gerektirmesi					
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kamuoyunu ilgilendiren konulara yönelik ulusal düzeyde kongre, toplantı, sempozyum vb. düzenlemek</li> <li>✓ Yerel düzeydeki kamu kurumları ve STK'ların temsilcileri ile muhtarlar ve vatandaşların katılımıyla düzenlenen bölge toplantılarını tabana yayarak sürdürmek</li> <li>✓ Ulusal–yerel medya kuruluşları ve medya mensupları ile kurulan yakın irtibatı güçlendirmek</li> <li>✓ KDK ve kararlarının yazılı ve görsel medya ile sosyal medyada görünür kılınması amacıyla gerekli faaliyetleri artırarak sürdürmek</li> <li>✓ Öne çıkan kararları hikâyeleştirerek KDK kurumsal internet sitesinde yayınlamak</li> <li>✓ Kadın, çocuk, engelli vb. dezavantajlı bireylere yönelik farkındalık ve tanıtım faaliyetlerini özelleştirerek devam ettirmek</li> <li>✓ Ulusal düzeydeki STK'larla yakın ilişki geliştirmek</li> <li>✓ Kamu görevlilerine dönük tanıtım faaliyetleri gerçekleştirmek</li> <li>✓ Üniversite ombudsmanlık kulüplerine bilgi ve tecrübe paylaşımı suretiyle aktif destek sağlamak</li> <li>✓ Üniversite öğrencilerine yönelik konferanslar düzenlemek, eğitimler tertip etmek</li> <li>✓ İlk ve ortaöğretim düzeyindeki öğrencilere yönelik ziyaret, etkinlik, yarışma vb. faaliyetlerle tanınırlık çalışmalarını sürdürmek</li> <li>✓ Kurumu tanıtıcı kısa film, doküman ve benzeri tanıtıcı materyaller hazırlamak</li> <li>✓ Kadın web sayfasını güncellemek ve geliştirmek</li> <li>✓ KDK-Çocuk web sayfasını güncellemek ve geliştirmek</li> <li>✓ Kadın, çocuk, engelli ve hürriyetinden yoksun kalan kişilerin sorunlarının çözümüne yönelik çalıştaylar düzenlemek ve sonuçlarını raporlamak</li> <li>✓ Kadın, çocuk ve engellilere tanınan haklara ilişkin farkındalığı arttırmak amacıyla faaliyetler yapmak</li> <li>✓ Kurumun tanınırlığının ölçülmesi ve alınan hizmetlerden memnuniyetin değerlendirilmesi amacıyla anketler yapmak</li> </ul>					
<b>Maliyet Tahmini</b>						
<b>Tespitler</b>	* Kurumun toplum genelindeki bilinirliği ve tanınırlığının yeterli olmayışı					
<b>İhtiyaçlar</b>	* KDK ve kararlarının tam ve doğru şekilde bilinmesinin sağlanması					

<b>Amaç</b>	<b>A2: Hak Arama Kültürünü Yaygınlaştırmak</b>					
<b>Hedef</b>	<b>H.2.2: KDK'nın uluslararası düzeyde tanıtımı ve iş birliğinin artırılması</b>					
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	<b>2. Hak arama yollarının etkin bir şekilde tanıtılması ve toplumdaki haklar kültürünün kökleştirilmesi</b>					
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	<b>2.1 Hak arama yollarının etkin bir şekilde tanıtılması ve toplumdaki haklar kültürünün kökleştirilmesi</b>					
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
P.2.2.1 Uluslararası düzeyde düzenlenen kongre, toplantı, sempozyum vb. toplantıların sayısı	30	85	38	40	42	44
P.2.2.2 Uluslararası insan hakları kurumları ve ombudsmanlıklarla yapılan iş birliği ve eğitim sayısı	10	23	9	10	11	12
P.2.2.3 İİT Ombudsmanlar Birliği kapsamında saha çalışması yürütülen ülke sayısı	10	9	5	5	5	5
P.2.2.4 Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımıza yönelik faaliyet sayısı	10	34	10	10	10	10
P.2.2.5 Sosyal medya hesaplarında bulunan yabancı dildeki paylaşım sayısı	10	51	60	65	70	75
P.2.2.6 Düzenlenen ve sonuçları raporlanan çalıştay sayısı	30	14	5	5	5	5
<b>Sorumlu Birim</b>	<b>Genel Sekreterlik</b>					
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<b>Tüm Kamu Denetçilikleri, ABDİB, İHİAB, BD,KİB, İKB, SGB, BİB</b>					
<b>Riskler</b>	*Uluslararası düzeyde paydaş konumundaki kuruluşların desteğini gerektiren hususlarda istenen katkının sağlanamaması *Uluslararası çalışmalara ilişkin mali kaynakların sınırlı olması					
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uluslararası insan hakları kurumları ve ombudsmanlık kurumlarıyla ilişkileri devam ettirmek, bilgi paylaşımı yapmak ve eğitimler düzenlemek</li> <li>✓ TÜRKMOB olmak üzere uluslararası ombudsmanlık topluluklarıyla ilişkileri sürdürmek</li> <li>✓ İslam İşbirliği Teşkilatı (İİT) Ombudsmanlar Birliği faaliyetleri kapsamında insan hakları saha çalışmaları yürütmek</li> <li>✓ Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımıza yönelik hak arama kültürünün artırılmasına dönük faaliyetleri sürdürmek</li> <li>✓ Kurumun mevcut sosyal medya hesaplarından yapılan paylaşımların yabancı dillere çevrilmesini sağlamak</li> <li>✓ Uluslararası düzeyde kongre, toplantı, sempozyum vb. düzenlemek</li> </ul>					
<b>Maliyet Tahmini</b>						
<b>Tespitler</b>	* Ombudsmanlık müessesesinin işlevini etkinleştirmenin uluslararası iş birliği ve ortak çalışmayı gerektirmesi					
<b>İhtiyaçlar</b>	*KDK'nın uluslararası düzeydeki görünürlüğünü artırarak ilgili kuruluşlarla ortak çalışma imkânlarının geliştirilmesi					

Amaç	A3: Kurumsal Yapılanmayı Güçlendirmek					
Hedef	H.3.1: Kurum vizyonunu gerçekleştirecek insan kaynakları stratejisinin uygulamaya geçirilmesi					
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	1. Kişi Haklarının Korunması ve İdarenin İşleyişine Sağlanan Katkı					
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	1.1 Bağımsız ve etkin bir şikâyet mekanizması oluşturularak idarenin hukuka, hakkaniyete, insan haklarına ve iyi yönetim ilkelerine aykırı faaliyetlerine karşı kişilerin haklarının korunması ve idarenin işleyişine katkı sağlanması					
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2025	2026	2027	2028
P.3.1.1 Eğitim konularının tespitine ilişkin yapılan çalışma sayısı	15	1	1	1	1	1
P.3.1.2 Kişi başına düzenlenen toplam eğitim saati	25	17	19	20	21	22
P.3.1.3 Kurum personelinin özlük haklarını güçlendirici yasal düzenlemeye yönelik girişim sayısı	30	-	1	-	-	-
P.3.1.4 Çalışan memnuniyeti oranı	15	%76	%78	%79	%80	%81
P.3.1.5 Çalışanların performansının ölçmeye ve iyileştirmeye yönelik yapılan çalışma sayısı	15	1	1	1	1	1
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik					
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler					
Riskler	*Kamuda çerçeve personel performans değerlendirme yönetmeliğinin henüz yürürlüğe girmemesi *Personel yetkinliğini artıracak yöntemlerin süre gerektirmesi ve maliyetinin yüksek olması *Yasal değişiklik gerektiren hususların sürelerinde yaşanan gecikmeler					
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Birimlerin nitelik ve nicelik bakımından personel ihtiyacını ve bunun giderim yollarını tespit etmek</li> <li>✓ Unvan ve pozisyonlara göre hizmet içi eğitim konularını belirlemek</li> <li>✓ Tespit edilen konulara yönelik çalışanlara hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlemek</li> <li>✓ Personeli insan hakları ve iyi yönetim alanında uluslararası düzeyde akademik çalışmalara teşvik etmek</li> <li>✓ Çalışanların iş performansının iyileştirilmesine ve ödüllendirilmesine ilişkin çalışmalar yürütmek</li> <li>✓ Kurum personelinin özlük hakları ile sosyal imkanlarını güçlendirmek</li> <li>✓ Personel memnuniyetini ölçmek ve değerlendirmek</li> <li>✓ Personel yönetimi başta olmak üzere kurumsal düzeyde alınacak kararlarda personelin katılımını sağlayacak bir mekanizma geliştirmek</li> <li>✓ Çalışanların kurumsal aidiyetlerini sağlayacak tedbirler almak</li> </ul>					
Maliyet Tahmini						
Tespitler	* Personelin görevinin gerektirdiği nitelikleri geliştirmesi gerekliliği * Çalışanların Kurumla olan bağının artırılması					
İhtiyaçlar	*Kurumsal aidiyeti güçlü olan, Kurumsal işleyişteki rolünün gerektirdiği nitelikli personelin çalışması					

Amaç	A3: Kurumsal Yapılanmayı Güçlendirmek					
Hedef	3.2: Kurumun bilgi teknolojileri altyapısını daha da güçlendirmek					
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	2. Hak arama yollarının etkin bir şekilde tanıtılması ve toplumdaki haklar kültürünün kökleştirilmesi					
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	2.1 Hak arama yollarının etkin bir şekilde tanıtılması ve toplumdaki haklar kültürünün kökleştirilmesi					
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2025	2026	2027	2028
P.3.2.1 SYS'de gerçekleştirilen güncelleme/yenilik sayısı	20	38	3	3	4	2
P.3.2.2 Kararlar Bilgi Bankasında yapılan yenilik sayısı	15	6	2	1	1	1
P.3.2.3 e-Başvuru sisteminde Kurumumuza başvuruda bulunan vatandaşların ve kurum personelinin talepleri doğrultusunda yapılacak geliştirme sayısı	15	12	2	2	1	1
P.3.2.4 Kurum ihtiyaçları doğrultusunda geliştirecek olan uygulama ve entegrasyon sayısı	20	11	2	2	4	3
P.3.2.5 SYS'de yapay zekâ kapsamında yapılan yenilik sayısı	15	-	5	3	2	2
P.3.2.6 e-Başvuru sisteminde yapay zekâ kapsamında yapılan yenilik sayısı	15	-	3	3	2	2
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik					
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	BİB, İİDBB, Tüm Kamu Denetçilikleri					
Riskler	* Bilişim personeli sayısının azlığı ve teknoloji yatırımlarının yüksek maliyet gerektirmesi					
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Şikâyet Yönetim Sistemini (SYS) ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirmek ve korumak</li> <li>✓ SYS için yapay zekâ yöntemleri kullanılarak otomatik karar yazılabilmesini sağlayabilecek bir modül yazılımı geliştirmek</li> <li>✓ E-Başvuru sisteminde vatandaşların başvurularına yönelik yapay zekâ yöntemleri kullanılarak bir modül yazılımı geliştirmek</li> <li>✓ Kararlar Bilgi Bankasını vatandaşların taleplerine göre yenilemek, güncelliğinin sağlanabilmesi için yazılım ve altyapı geliştirmelerini sağlamak</li> <li>✓ Veri paylaşımı amacıyla ulusal/uluslararası bilgi işletim sistemleriyle Kurumun bilgi işlem altyapısının entegrasyonunu sürdürmek</li> <li>✓ Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi ve Eylem Planına uyum sağlamak</li> <li>✓ Güvenlik altyapısının güncel tehditlerine karşı güncellenmesi ve geliştirilmesini sağlamak</li> <li>✓ e-Başvuru sistemini başvuru sahiplerinin ihtiyaçları doğrultusunda geliştirmek</li> </ul>					
Maliyet Tahmini						
Tespitler	* Kurumun teknolojik düzeyinin gelişmeye açık olması					
İhtiyaçlar	Kurumsal gelişmeye koşut olarak bilişim alanındaki yeniliklerin intibakının sağlanması					

## E. MALİYETLENDİRME

### AMAÇ 1: Kişi Haklarının Korunmasını Sağlamak ve İdarenin İşleyişine Katkı Sunmak

	2025	2026	2027	2028
Hedef 1.1: Başvurucuların KDK'ya erişilebilirliğinin ve nitelikli başvuruların artırılması	90.000.000	105.000.000	110.000.000	120.000.000
Hedef 1.2: Kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik rehberlik rolün üstlenilmesi ve önleyici raporlar hazırlanması	90.000.000	105.000.000	110.000.000	120.000.000
Hedef 1.3: İdareler ile başvuranlar arasında uzlaştırıcı rolün güçlendirilmesi ve kararlara uyumun artırılması	55.000.000	60.000.000	65.000.000	75.000.000
Hedef 1.4: Kurumun etkinliğini artırmak amacıyla yeni mekanizmaların kurumsal işleyişe dâhil edilmesi	40.253.000	48.213.000	71.479.000	75.000.000

### AMAÇ 2: Hak Arama Kültürünü Yaygınlaştırmak

	2025	2026	2027	2028
Hedef 2.1: Kuruma başvurma hakkının etkin kullanımı için KDK'nın ulusal düzeyde tüm toplum kesimlerinde bilinirliğinin artırılması	7.000.000	8.000.000	9.000.000	10.000.000
Hedef 2.2: KDK'nın uluslararası düzeyde tanıtımı ve iş birliğinin artırılması	4.460.000	4.997.000	5.109.000	5.000.000

### AMAÇ 3: Kurumsal Yapılanmayı Güçlendirmek

	2025	2026	2027	2028
Hedef 3.1: Kurum vizyonunu gerçekleştirecek insan kaynakları stratejisinin uygulamaya geçirilmesi	10.000.000	10.000.000	12.000.000	15.000.000
Hedef 3.2: Kurumun bilgi teknolojileri altyapısını daha da güçlendirmek	15.000.000	20.000.000	23.000.000	25.000.000

## Genel Yönetim Giderleri

	2025	2026	2027	2028
<b>Genel Yönetim Giderleri</b>	<b>29.259.000</b>	<b>33.972.000</b>	<b>37.781.000</b>	<b>40.000.000</b>
	2025	2026	2027	2028
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>340.972.000</b>	<b>395.182.000</b>	<b>443.369.000</b>	<b>485.000.000</b>

# BÖLÜM VI

## 6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik planların etkin olarak işleyebilmesi ve daha hesap verebilir, şeffaf bir yapının oluşturulabilmesi kapsamında; performans programı ve faaliyet raporu arasındaki bağlantının iyi bir şekilde kurgulanması ve Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ne ölçüde ulaşılabildiğinin izlenebilmesi için izleme değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir. İzleme ve değerlendirmenin amacı, stratejik planın belirlenen takvime göre uygulanmasını temin etmek, ortaya çıkabilecek gecikme, sorun ve sıkıntıları erkenden görerek önlem almaktır.

Bu hedef doğrultusunda; Kurumumuz 2025-2028 dönemini içeren stratejik planında; Kurumumuzun amaç ve hedeflerindeki gelişmeyi ölçecek performans göstergeleri ve göstergelere ilişkin hedef değerler belirlenmiş, planda yer alan hedeflerin izlenmesine yönelik oluşturulan performans göstergeleri ve hedef değerler sorumlu birimlerle ilişkilendirilmiştir.

2025-2028 plan döneminde amaç ve hedeflerdeki ilerlemeyi takip etmek amacıyla uygulama öncesi ve uygulama sırasında sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel veriler toplanarak ve analizler yapılarak izlemeler yapılacaktır. Devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla değerlendirmeler gerçekleştirilecektir. Değerlendirme ile stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilecektir. Altı aylık dönemlerle performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçları izlenecek ve stratejik plan izleme raporu hazırlanacaktır. Yıllık olarak stratejik plan değerlendirme raporu hazırlanarak değerlendirme toplantıları düzenlenecektir. İzleme ve değerlendirme yapılırken kılavuzda belirtilen hususlar dikkate alınarak ilgili tablolar kullanılacaktır.

Stratejik plan 5 yıllık bir zaman diliminde uygulanacak olup, uygulama Kurumumuz üst yönetimi tarafından yakından takip edilerek hedeflere başarıyla ulaşılması sağlanacaktır. Her seviyede izleme ve kontrol sistemleri tesis edilecektir. Bu izleme ve değerlendirme süreci üst yönetici başkanlığında 6 aylık dönemlerde izleme toplantılarıyla, yıllık olarak da izleme ve değerlendirme toplantılarıyla takip edilecektir. Aynı zamanda stratejik planın KDK'ya ne ölçüde etki ettiği ve ayrıca kamu yönetimi sistemi ile toplumda yol açtığı değişiklikler gözlemlenecektir. Ortaya çıkan hususlar stratejik planın geliştirilmesinde, iyileştirilmesinde ve hedeflerin ilerleyen yıllarda gözden geçirilmesinde etkili olacaktır.

Tüm bu izleme ve değerlendirmeye ilişkin yürütülecek faaliyetler; ilgili birimlerin sorumluluğunda olup, sürecin koordinasyonu ile izleme ve değerlendirme raporları SGB tarafından yürütülecektir. Plana yönelik uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi, yıllık olarak yayınlanan faaliyet raporları ve performans programlarıyla da kamuoyuyla paylaşılacaktır.



T.C. KAMU DENETÇİLİĞİ  
KURUMU  
(OMBUDSMANLIK)

Kavaklıdere Mahallesi Zeytinalı Cad.  
No: 4 Çankaya/ANKARA  
Tel: (0312) 465 22 00  
Fax: (0312) 465 22 65  
iletisim@ombudsman.gov.tr  
www.ombudsman.gov.tr