STRATEJİK PLANI

2017-2021

İçindekiler

TABLOLAR DİZİNİ 2

GRAFİKLER DİZİNİ 2

ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU 3

1 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ 5

2 GELECEĞE BAKIŞ 7

2.1 Misyon 7

2.2 Vizyon 8

2.3 Çalışma İlkeleri ve Temel Değerler 9

3 DURUM ANALİZİ 11

3.1 TARİHİ GELİŞİM 11

3.1.1 Dünyada Kamu Denetçiliği 11

3.1.2 Türkiye'de Kamu Denetçiliği 12

3.2 Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi 12

3.3 Faaliyet Alanları ve Hizmetlerin İncelenmesi 13

3.3.1 Şikâyet İnceleme ve Araştırma 13

3.3.2 Yıllık Rapor 13

3.3.3 Özel Rapor Hazırlanması 13

3.4 Kuruluş İçi Analiz 14

3.4.1 Görev, Yetki ve Sorumluluklar: 14

3.4.2 Teşkilat Yapısı 14

3.4.3 İnsan Kaynakları 19

3.4.4 Bilgi İşlem Alt Yapısı 22

3.4.5 Mali Yapı 22

3.5 PAYDAŞ ANALİZİ 23

3.6 GZFT Analizi 29

3.6.1 Güçlü - Zayıf Yönler 30

3.6.2 Fırsatlar - Tehditler 33

4 STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER 35

5 STRATEJİK AMAÇ VE HEDEF- BİRİM İLİŞKİSİ 54

6 ONUNCU KALKINMA PLANI İLE STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ 61

7 MALİYETLENDİRME 62

8 İZLEME VE DEĞERLENDİRME 63

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1- Personel Sayıları 19

Tablo 2- Personelin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 19

Tablo 3- Dolu-Boş Kadro Durumu 20-21

Tablo 4- Geçici Görevli Personelin Unvanlarına Göre Dağılım 21

Tablo 5- Donanım Verileri 22

Tablo 6– 2016 Yılı Bütçe Ödeneklerinin Dağılımı 23

Tablo 7- Paydaş Matrisi 25

Tablo 8- Paydaş/Hizmet Matrisi 26

Tablo 9- Dış Paydaş Çalıştayı Katılımcı Profili 28

Güçlü Yönler Tablosu 30-31

Zayıf Yönler Tablosu 32

Fırsatlar Tablosu 33

Tehditler Tablosu 34

Stratejik Amaç ve Hedef- Birim İlişkisi Tablosu 54-60

Kurumumuz Birimleri Kısaltmaları Tablosu 60

Onuncu Kalkınma Planı ile Stratejik Plan İlişkisi Tablosu 61

Maliyetlendirme Tablosu 62-63

Stratejik Plan Kaynak Tablosu 63

GRAFİKLER DİZİNİ

Şekil 1 - İyi Yönetişim İlkelerimiz 10

Şekil 2: Kamu Denetçiliği Kurumu Organizasyon Şeması 17

Şekil 3: Kamu Denetçiliği Kurumu Ayrıntılı Organizasyon Şeması 18

Şekil 4- Personel Sayıları 19

Şekil 5- Personelin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 20

ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU

Dünyada, kamu yönetimi alanındaki yeni gelişmeler ve eğilimler, halkın idareden kaynaklanan şikâyetlerini en aza indirecek yeni bir yönetim anlayışının geliştirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmış ve ülkemizde de bu ihtiyaca binaen Kamu Denetçiliği Kurumu kurulmuştur.

2013 yılının Mart ayı itibarıyla şikâyet başvurularını almaya başlayan ve kısa zamanda kurumsallaşma anlamında önemli ilerlemeler kaydeden Kurumumuz, birey-devlet ilişkisinde yaşanan temel sorunlara dikkat çekmek ve başta Türkiye Büyük Millet Meclisi olmak üzere tüm kamuoyunu bilgilendirmek suretiyle "adalete hızlı erişimi sağlamak" ve "hak arama kültürünün gelişmesine katkıda bulunmak" amacıyla faaliyette bulunmaktadır.

Bu doğrultuda, etkin bir şikâyet mekanizmasıyla idarelerin hukuka ve hakkaniyete aykırı uygulamaları ile tutum ve davranışlarına karşı bireyi korumak ve kamu hizmetlerinin insan hakları ile iyi yönetişim ilkeleri çerçevesinde yürütülmesine katkı sağlamak misyonunu üstlenen Kurumumuz, uzun vadede hak arama kültürünün yaygın olduğu bir toplum ve hizmet standartlarının yüksek olduğu bir kamu yönetimi oluşmasında etkin bir rol oynamayı hedeflemektedir. Kurumumuz bu hedef doğrultusunda; idare ile bireyler arasında ortaya çıkan uyuşmazlıkların öncelikle uzlaşma yoluyla çözümlenmesi için gerekli girişimlerde bulunmaya da büyük önem vermektedir.

Kurumumuz, görev alanına giren konularda yapmış olduğu çalışmalar ve vermiş olduğu kararlarla; hukuk devleti içerisinde, katılımcı, etkin, verimli, şeffaf ve hesap verebilir kamu yönetim sisteminin oluşturulmasına katkıda bulunmaya çalışmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu da idarenin; etkin, verimli, şeffaf ve hesap verebilir yeni bir yönetim anlayışıyla hareket etmesi gerektiği ilkesini benimsemiş olup, Kurumumuz da 5018 sayılı Kanunla öngörülen stratejik yönetim anlayışıyla faaliyetlerini sürdürmekte ve bu anlayışın tüm idarelerce uygulanmasının önemine inanmaktadır.

Tüm bu hususlar dikkate alınarak, 2017-2021 yıllarını kapsayan ilk stratejik planımız hazırlanmış olup, stratejik planımızda belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda Kurumumuza düşen sorumlulukları gerçekleştireceğimizi ifade etmek isterim.

Ayrıca, stratejik planımızın hazırlanma sürecinde görüş ve önerilerini bizimle paylaşan tüm paydaşlarımıza ve planın hazırlanma aşamasında emeği geçen çalışma arkadaşlarıma teşekkür eder; planın ülkemize ve özellikle de kamu yönetim sistemimize olumlu katkılar sağlamasını temenni ederim.

M. Nihat ÖMEROĞLU

Kamu Başdenetçisi

1 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Kamu yönetimi alanındaki yeni gelişmeler ve eğilimler, kamu idarelerinin geleceklerini kurumsal bir stratejik plana dayalı olarak tasarlamalarını gerektirmiştir. Bu anlayış doğrultusunda stratejik plan çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler şunlardır:

- Stratejik Plana ilişkin çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere 10/02/2014 tarihli ve 30 sayılı Kamu Başdenetçilik Makamı Olur'u ile Kurumumuz Stratejik Planlama Ekibi kurulmuş, çalışma usul ve esaslarının belirlendiği "KDK Stratejik Planlama Ekibinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge" hazırlanmış olup, ayrıca 03/03/2014 tarihli ve 2014/01 sayılı İç Genelge ile tüm personele duyurulmuştur.
- Stratejik Planlama Ekibine yönelik 05/06/2014 tarihinde stratejik yönetime ilişkin bilgilendirme toplantısı gerçekleştirilmiştir.
- Ayrıca, Yurtdışı Ombudsmanlık Kurumlarının tecrübe ve deneyimlerinden en üst seviyede yararlanılması amacıyla Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ile Kurumumuz arasında başlatılan "Kamu Denetçiliği Kurumunun Kurumsal Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi" kapsamında yürütülen faaliyetlerden faydanılmıştır.

Bu kapsamda; Stratejik Planlama Ekibince katılımcılık ilkesi çerçevesinde oluşturulan ve Kurumumuzun üstlendiği misyon bakımından büyük önem arz eden Stratejik Plan, aşağıda yer alan çalışma metodolojisi takip edilerek hazırlanmıştır.

- **Ön Araştırmaların Yapılması**

Stratejik plan için bir ön hazırlık çalışması niteliğinde mevzuat ve işleyişe ait literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Dünyada kamu denetçiliği (ombudsmanlık) misyonunu ifa eden kuruluşlar karşılaştırmalı olarak incelenmiş, kamu denetçiliğinin ve arabuluculuk anlayışının dünyada ve Türkiye'de tarihsel dönüşümü ve potansiyel gelişim alanları analiz edilmiştir.

- **Eğitim ve Fikir Geliştirme Toplantıları**

KDK personelinden yaklaşık 30 kişiye, UNDP ile Kurumumuz arasında başlatılan "Kamu Denetçiliği Kurumu'nun Kurumsal Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi" yerel danışmanı tarafından stratejik planlama eğitimi verilmiştir. Söz konusu eğitimin ardından, stratejik plan dönemine ilişkin strateji fikirlerini geliştirmek amacıyla misyon, vizyon, temel yetkinlikler ve kurumsal kapasite adı altında 4 adet alt çalışma grubu oluşturularak her bir grup tarafından stratejik plan açısından önemli görülen ayrı konu başlıklarının ele alındığı düzenli toplantılar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bahsi geçen proje kapsamında görevlendirilen yabancı danışman tarafından, çeşitli dönemlerde kapasite eksikliklerine ilişkin "*Fikir Geliştirme Grup Toplantıları" yapılmıştır.*

- **Paydaş Analizleri**

İç Paydaş Analizi

Kurum kapasite ihtiyaçlarının belirlenmesi ve personel görüşlerinin ortaya konulması hususunda 15-27 Temmuz 2015 tarihleri arasında çalışan anketi (öz değerlendirme anketi)

uygulanmıştır. Anket sonuçları ile tespit edilen kapasite eksiklikleri, GZFT analizine yansıtılmış olup, stratejik plan amaç ve hedeflerine girdi teşkil etmiştir.

- **Dış Paydaş Analizleri**

KDK'nın yakından ilişki kurduğu ve faaliyetlerini etkileyen dış paydaşlarının fikirlerini ve algılarını anlamak amacıyla fikir geliştirme toplantısı düzenlenmiştir. Bu toplantı 27 Ekim 2015 tarihinde nitel araştırma yöntemlerinden biri olan odak grup toplantısı/çalıştay şeklinde düzenlenmiştir. Kurum çalışanları ile dış paydaş temsilcilerinin bir araya geldiği bu çalıştayda yaklaşık 100 kişi ile Kurumun güçlü ve zayıf yönleri, Kurumu bekleyen fırsatlar ve tehditler, dış paydaşların Kurum ile olan ilişkileri ve politika önerileri tartışılmıştır. Böylece hem dış paydaşların görüşleri alınmış hem de her masada yer alan Kurum çalışanları ile dış paydaşların fikir alışverişinde bulunmaları sağlanmıştır. Bu çalıştayın çıktıları stratejik planın hazırlanmasında temel girdi olarak kullanılmıştır.

Ayrıca, 20-29 Ağustos 2015 döneminde dış paydaş analizi kapsamında (birincil öncelikli paydaş olarak belirlenen kamu idareleri, STK'lar ve İsveç Büyükelçiliğiyle) mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

- **Stratejik Plan Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi ve Stratejik Planın Yazılması**

Yapılan literatür araştırmaları, fikir geliştirme toplantıları ile iç ve dış paydaşlara yönelik analizler 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 alınmış, bu görüşler kapsayıcı bir bakış açısıyla analiz edilmiştir. Alt çalışma gruplarının bu hazırlıkları ile eşgüdümlü olarak üst yönetim ile birlikte değerlendirilmiş ve 29/01/2016 tarihli Stratejik Plan Kurulu Kararı ile nihai hali verilmiştir.

Bu stratejik plan, Kurumumuzun gelecekteki başarısı için bir yol haritası çizmektedir. Plan kapsamında belirlenen hedefler, amaçlar ve stratejiler, kurumsallaşma sürecimize destek sağlayacak ve Türkiye'de kamu yönetimini, kamu hizmetlerinin kalite standartlarını, hukukun üstünlüğünü ve hak arama kültürünü geliştirme pozisyonunu güçlendirecektir.

2 GELECEĞE BAKIŞ

2.1 Misyon

2.1.1 Misyon İfadesi

Misyonumuz;

"Etkin bir şikâyet mekanizmasıyla idarelerin hukuka ve hakkaniyete aykırı uygulamalarına karşı bireyi korumak ve kamu hizmetlerinin insan hakları ile iyi yönetişim ilkeleri çerçevesinde yürütülmesine katkı sağlamak"

2.1.2 Misyon Bileşenleri

Kurumumuzun misyon bileşenleri 2 ana başlık altında toplanmıştır:

1. Şikâyet İnceleme ve Araştırma Faaliyetleri
2. Tanıtım ve Farkındalık Geliştirme Faaliyetleri

Ayrıca, bu temel misyon bileşenlerini destekleyici nitelikte "kurumsal kapasite ve temel yetkinliklere" ilişkin faaliyetler de mevcuttur.

2.2 Vizyon

2.2.1 Vizyon İfadesi

Vizyonumuz;

"Hak arama kültürünün yaygın olduğu bir toplum ve hizmet standartlarının yüksek olduğu bir kamu yönetimi oluşmasında etkin rol oynamak"

Kurumsal açıdan geleceğe bakışımız:

- Paydaşlar nezdinde, tarafsız ve bağımsız olduğumuza ilişkin güçlü bir algı oluşturmak
- Kurumumuzun faaliyet alanıyla ilgisi olan ulusal politikalara, kanunlara ve diğer yasal düzenlemelere etki etmek
- İdare ve vatandaş arasında çözüm ortağı olmak
- İdare ve toplum tarafından bilinmek ve tanınmak
- Hızlı ve etkin işleyişiyle diğer kamu kurumlarına örnek olmak
- Paydaşlarımızla sürdürülebilir ilişkiler ve etkili iletişim kurmak
- Sorunlar çıkmadan proaktif davranarak müdahale etmek
- Diğer idarelere örnek olacak katılımcı, şeffaf, adil, hesap verebilir bir yönetim kültürü oluşturmak ve hayata geçirmek

Toplumsal açıdan geleceğe bakışımız:

- Bireylerin haklarını korumak
- Bireylerin haklarını savunmalarına yardımcı olmak
- Hakların yasalara, politikalara ve uygulamalara dönüşmesini sağlamak
- Kadın hakları, çocuk hakları, engelli hakları kültürünün gelişmesine katkı sunmak
- Toplumsal düzeyde hak arama kültürünü geliştirmek
- Hukuka ve idareye olan güveni geliştirmek
- Dayanışma ve uzlaşı kültürünü geliştirmek
- Kurumumuzun tanınırlığını arttırmak ve tarafsızlığına olan inancı ve güveni geliştirmek
- Misyonumuzu en etkili bir şekilde ifa ederek paydaşlarımızın beklentilerini karşılamak ve böylece kamu değeri yaratmak

Sektörel açıdan geleceğe bakışımız:

- İyi yönetişim ilkelerini benimseyen bir idari kültür geliştirmek
- İnsan haklarına duyarlı ve vatandaş odaklı bir yönetim kültürü geliştirmek
- İdarenin uzlaşmacı ve çözüm odaklı bir yaklaşımı benimsemesini sağlamak

Bireyler açısından geleceğe bakışımız:

- Haklarının bilincinde olan ve haklarını uygun yol ve yöntemlerle arayan bireyler kazanmak
- Hukuka ve hakkaniyete aykırı uygulamalara karşı bireysel duyarlılığı geliştirmek

2.2.2 Vizyoner Hedeflerimiz

1. Verdiği kararlar ile ulusal ve uluslararası düzeyde referans alınan bir kurum olmak
2. İyi yönetişim ilkeleriyle ilgili yasal altyapının hazırlanması, geliştirilmesi ve uygulanmasına öncülük ederek, iyi yönetişim ilkelerinin tüm kamu kurumlarında bir kültür haline dönüşmesini sağlamak
3. Hukuka ve idareye olan güveni artırmak yoluyla hak arama kültürünü geliştirmek
4. İnsan haklarının korunması, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi konusunda katkı sağlamak
5. Adaletin daha hızlı gerçekleşmesine katkı sunmak
6. Bireylerin politika belirleme ve karar verme süreçlerine katılımını sağlayarak demokrasi standartlarının yükseltilmesine katkı sunmak
7. Ombudsman = hakların savunucusu anlayışını ve algısını yerleştirmek

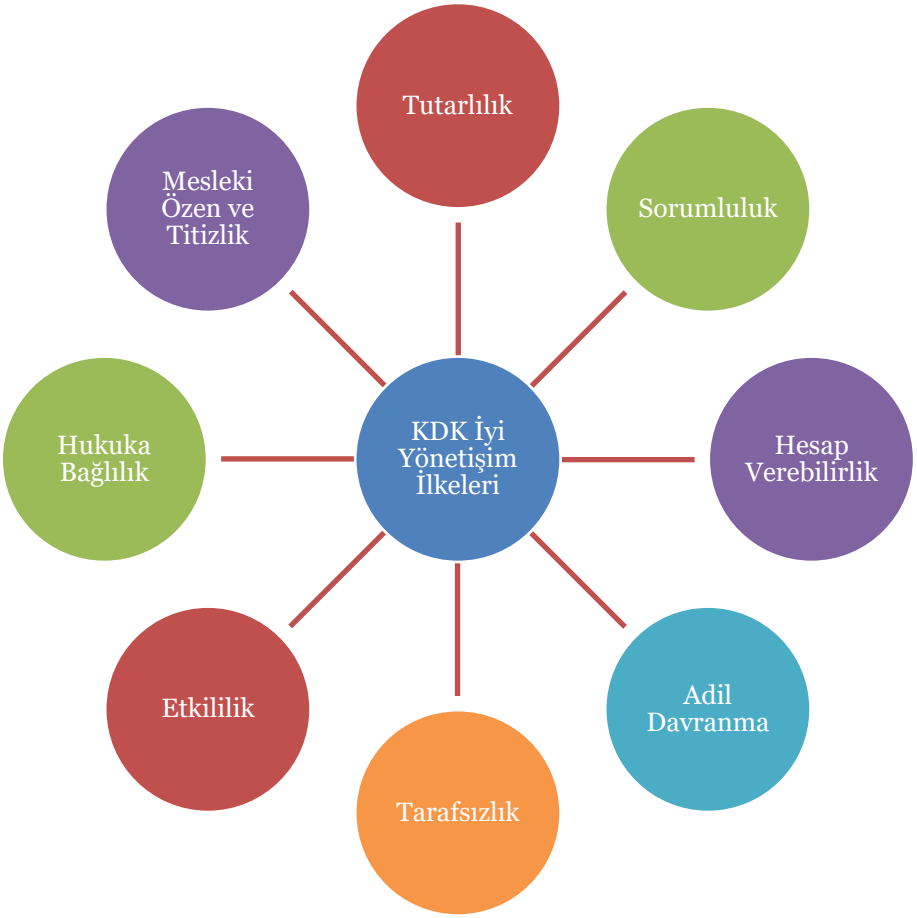
2.3 Çalışma İlkeleri ve Temel Değerler

Toplumda hak arama kültürünü geliştirmeye çalışan ve hukukun üstünlüğü anlayışını Türkiye'de bir kültür haline getirme hedefi bulunan Kurumumuz, "İyi Yönetişim İlkeleri"ni kendine esas almıştır. Yönetim ve karar alma süreçlerini tüm paydaşların işbirliği ve katılımı ile yapmakta, uzlaşmacı, saydam, hesap verebilir, etkili ve sorumlu bir yönetim anlayışı içerisinde davranmaktadır. Kurumumuzun faaliyetlerinde iyi yönetişimin temel ilkeleri olan "***tutarlılık (öngörülebilirlik), sorumluluk, hesap verebilirlik, adil davranma, tarafsızlık, etkililik, hukuka bağlılık*** ve ***mesleki özen ve titizlik"*** önemli bir yere sahiptir.

- **Tutarlılık:** Kurumumuz, verdiği kararların kendi içinde uyumlu olmasını sağlayarak öngörülebilir olmaya çalışır ve paydaşlarının güven duyacakları bir ortamda ileriye yönelik gelişim yatırımlarını gerçekleştirmelerin yardımcı olur.
- **Sorumluluk:** Kurumumuz, Devletin karmaşık yapısı ve artan bürokrasi karşısında vatandaşın hak ihlaline uğramaması için sorumluluk alır ve sistemin hukuk çerçevesinde işleyişine yardımcı olur.
- **Hesap Verebilirlik:** Kurumumuz, kendilerine gelen şikâyetler ve bu şikâyetlere yönelik attığı adımlar ile ilgili olarak başta TBMM olmak üzere tüm kamuoyuna bilgi verir.
- **Adil Davranma:** Kurumumuz, aldığı kararlarda toplumun herhangi bir kesimini kayırıcı uygulamalar yapmaz ve kamu kurumları ile şikâyetçilerin tabi olduğu kanunları açık ve net şekilde belirtip anlaşmazlıklara adil çözüm yolları sunarak tüm paydaşlarının sisteme güven duymasını sağlar.
- **Tarafsızlık:** Kurumumuz, denetçilerin ve uzmanların sorumluluklarını yerine getirirken politik etkilerden uzak, tarafsız bir biçimde karar alınmasını temin eder.
- **Etkililik:** Kurumumuz, kendisine tahsis edilen kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak yönetmeye özen gösterir.

- **Hukuka Bağlılık:** Kurumumuz, hukuk kuralları içinde objektif bilgiye dayalı karar verir, kamu kurumlarının uygulamalarının da hukuk çerçevesinde kalmasını ve mağduriyetlerin asgari düzeye indirilmesini sağlar.
- **Mesleki özen ve titizlik:** Kurumumuz, kamu kurumları ile şikâyetçi arasındaki anlaşmazlıklara çözüm aranırken mesleki özen ve titizlikle hareket ederek hukuk kurallarına eksiksiz uyulmasını sağlar.

Şekil 1 - İyi Yönetişim İlkelerimiz



3 DURUM ANALİZİ

3.1 TARİHİ GELİŞİM

3.1.1 Dünyada Kamu Denetçiliği

Bugün ombudsmanlık kurumunun kökeninin Osmanlı Devletine hatta Büyük Selçuklu Devletine 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.

İsveç Kralı 12. Charles 1709 yılında Poltava Savaşı sonucu Ruslara yenilince Osmanlı Devletine sığınmış ve bu süre zarfında bahsi geçen kurumları gözlemlemiş ve 1713 yılında kendi yokluğunda ülkesindeki sorunlarla ilgilenmesi, kamu personelini denetlemesi ve gerektiğinde personel hakkında işlem yapması için bir Ombudsman görevlendirmiştir. Kral 12. Charles ülkesine geri döndüğünde bu sistemin iyi işlediğini gördüğünde geçici olarak kurulan kurum kalıcı hale gelmiştir.

1809 yılında İsveç Anayasasına giren kurum uzunca bir süre İsveç topraklarından dışarıya çıkamamıştır. 1919 yılında ise Finlandiya'da anayasa değişikliği sonrasında benzer bir kurum oluşturulmuştur.

İkinci Dünya Savaşından 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 dünyada 140'a yakın ülkede ombudsmanlık kurumu mevcuttur. Ayrıca Avrupa Birliği nezdinde "*Avrupa Birliği Ombudsmanlığı*" kurulmuştur.

İsveç dilinde bu yapıya "*Ombudsmanlık*" denildiği için Avrupa'ya bu isimle yayılmıştır. Ombudsman, İsveç dilinde aracı kişi anlamına gelmekte; genellikle delege, avukat, vekil veya bir diğer kişi veya kişiler tarafından o kişi veya kişiler adına hareket etmeye ve onların haklarını korumaya yetkili kılınmış kimseyi ifade etmek için kullanılmaktadır. Ombudsmanın Türkçe karşılığı olarak; arabulucu, kamu hakemi, kamu denetçisi, medeni hakların savunucusu, parlamento komiseri gibi tanımlamalar kullanılmakla beraber kanun koyucu kamu denetçisi kavramını benimsemiştir.

Ombudsmanlık kurumları ülkelerin farklı kültürel, siyasi, idari ve sosyal özellikleri nedeniyle her ülkede farklı şekillerde ortaya çıkmıştır. Buna rağmen bir genelleme yapmak gerekirse ombudsmanlık kurumları; 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 kurumlardır.

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.

3.1.2 Türkiye'de Kamu Denetçiliği

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 geri gönderilmesi üzerine 2006 yılında 5548 sayılı Kanun kabul edilmiş, ancak bu kanunun 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 Kanununun 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.

3.2 Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Kurumumuz iş ve işlemlerini, Anayasanın 74 üncü maddesi ile 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanununa dayanarak yürütmektedir.

Kurumumuza yapılan şikâyet başvuruları kapsamında şikâyet başvurusunun içeriğine göre ilgili bütün ulusal mevzuat hükümleri ile Ülkemizin taraf olduğu uluslararası sözleşmeler (İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Paris Prensipleri, Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı vb.) dikkate alınarak insan haklarına dayalı adalet anlayışı içinde, hukuka ve hakkaniyete uygunluk yönlerinden incelenmekte, iyi yönetişim ilkeleri de gözetilerek önerilerde bulunulmaktadır.

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

3.3 Faaliyet Alanları ve Hizmetlerin İncelenmesi

3.3.1 Şikâyet İnceleme ve Araştırma

Merkezî 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.

Şikâyet inceleme ve araştırma faaliyeti, gerçek ve tüzel kişiler tarafından Kurumumuza intikal ettirilen uyuşmazlık konularının ele alınması ve bunlara çözüm bulunması amacı ile gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

Şikâyet başvuruları Kuruma, gerçek ve tüzel kişiler tarafından; e-başvuru, posta, e-posta, faks, kaymakamlıklar ve valilikler aracılığıyla veya elden yapılabilmektedir. Kurumda yapılan inceleme neticesinde; Gönderme Kararı, İncelenemezlik Kararı, Karar Verilmesine Yer Olmadığına Dair Karar, Tavsiye Kararı, Ret Kararı veya Kısmen Tavsiye Kısmen Ret Kararı verilmektedir.

Bu noktada, Kurum tarafından ele alınan şikâyetlerin sayısına veya çıktı miktarına değil, şikâyetlerin çözüm sürecine ilişkin faaliyetlerin kalitesinin arttırılmasına odaklanılması gerekmektedir.

3.3.2 Yıllık Rapor

Kurumun her takvim yılı sonunda Komisyona (Türkiye Büyük Millet Meclisi Dilekçe Komisyonu ile İnsan Haklarını İnceleme Komisyonu üyelerinden oluşan Karma Komisyona) yürütülen faaliyetleri ve önerileri kapsayan bir rapor sunma görevi bulunmaktadır.

Komisyon ise, bu raporu ara verme ve tatil dönemleri hariç 2 ay içerisinde görüşüp kendi kanaat ve görüşlerini içerecek şekilde özetleyerek Genel Kurula sunulmak üzere Meclis Başkanlığına göndermekle görevlidir.

Bu noktada; Avrupa ülkelerindeki muadil kurumların bu alandaki çalışmalarını incelemek, yıllık raporlardan sorumlu daimi bir komisyon kurmak ve rapor standartlarını belirlemek suretiyle yıllık raporların daha etkili bir hale getirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

3.3.3 Özel Rapor Hazırlanması

Kurum mevzuatımız gereği Kamu Başdenetçisi gerek gördüğü konularda yıllık raporu beklemeksizin özel rapor hazırlayabilmektedir. Bu doğrultuda; Kurumumuzca “Soma Maden

Kazasından Hareketle Kömür Madenciliğinde İş Sağlığı ve Güvenliği Özel Raporu" hazırlanmış ve 2014 yılında kamuoyuyla paylaşılmıştır.

Bu kapsamda, Özel rapor hazırlama standartlarının, çalışma usullerinin ve süreçlerinin belirlenmesinin önem arzettiği düşünülmektedir.

3.4 Kuruluş İçi Analiz

3.4.1 Görev, Yetki ve Sorumluluklar:

6328 sayılı Kanun uyarınca Kurumumuzun görevleri şunlardır:

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;

a) Cumhurbaşkanının tek başına yaptığı işlemler ile resen imzaladığı kararlar ve emirler,
b) Yasama yetkisinin kullanılmasına ilişkin işlemler,
c) Yargı yetkisinin kullanılmasına ilişkin kararlar,
ç) 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 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 artıran bir işlevi bulunmaktadır.

3.4.2 Teşkilat Yapısı

TBMM Başkanlığına bağlı, şikâyet esasına göre idareyi denetleyen bağımsız bir niteliğe sahip olan Kamu Denetçiliği Kurumu, Başdenetçilik ve Genel Sekreterlikten oluşmaktadır. Kurumumuz, Kamu Başdenetçisi tarafından yönetilmekte ve temsil edilmektedir.

- Başdenetçilik

Başdenetçilik, Kamu Başdenetçisi ve Kamu Denetçilerinden oluşmaktadır.
6328 sayılı Kanunda Kamu Başdenetçisinin ve Kamu Denetçilerinin görevleri sayılmaktadır:

Kamu Başdenetçisinin görevleri şunlardır:

a) Kuruma gelen şikâyetleri incelemek, araştırmak ve idareye önerilerde bulunmak.

b) Bu Kanunun uygulanmasına ilişkin yönetmelikleri hazırlamak.

c) Yıllık raporu hazırlamak.

ç) Yıllık raporu beklemeksizin gerek gördüğü konularda özel rapor hazırlamak.

d) Raporları kamuoyuna duyurmak.

e) Yokluğunda kendisine vekâlet edecek denetçiyi belirlemek.

f) Birisi kadın ve çocuk hakları alanında görevlendirilmek üzere, denetçiler arasındaki iş bölümünü düzenlemek.

g) Genel Sekreteri ve diğer personeli atamak.

ğ) Kanunlarla verilen diğer görevleri yapmak.

- Kamu Denetçileri

Kamu denetçilerinin görevleri ise şunlardır:

a) Bu Kanunda verilen görevlerin yapılmasında Kamu Başdenetçisine yardımcı olmak.
b) Kamu Başdenetçisi tarafından verilen görevleri yapmak.

- Genel Sekreterlik

6328 sayılı Kanun uyarınca Genel Sekreterliğin görevleri şunlardır:

Genel Sekreterlik; Kurumun idari ve mali işleriyle sekretarya hizmetlerini yerine getirir. Genel Sekreterlikte Genel Sekreter ve diğer idari personel görev yapar.

Genel Sekreterliğin görevleri şunlardır:
a) Kurumun büro işlemini yürütmek.

b) Personelin şahsi dosyalarını tutmak.

c) Kurumun arşiv hizmetlerini yürütmek.

ç) 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunun 15 inci maddesi ve diğer mevzuatla mali hizmetler birimi ve strateji geliştirme birimlerine verilen görevleri yapmak.

d) Personelin izin ve emeklilik işlemlerini yürütmek.

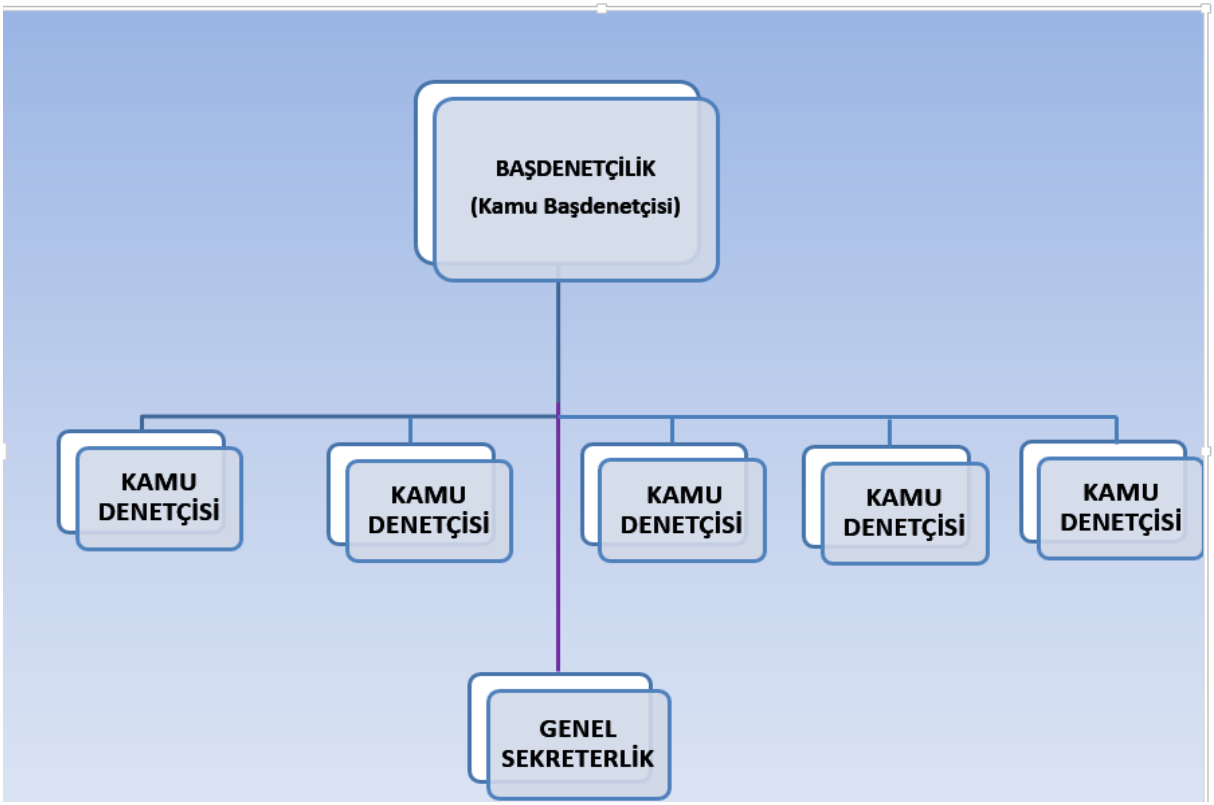
e) Kurumda çalışan personelin özlük işleri ile sağlık ve sosyal hizmet faaliyetlerini yürütmek.

f) Kurumun görev alanıyla ilgili hususlarda bilişim sisteminin kullanılmasını sağlamak.

g) Kanunlarla verilen veya Başdenetçilik tarafından verilen diğer işleri yapmak.

Organizasyon Şeması

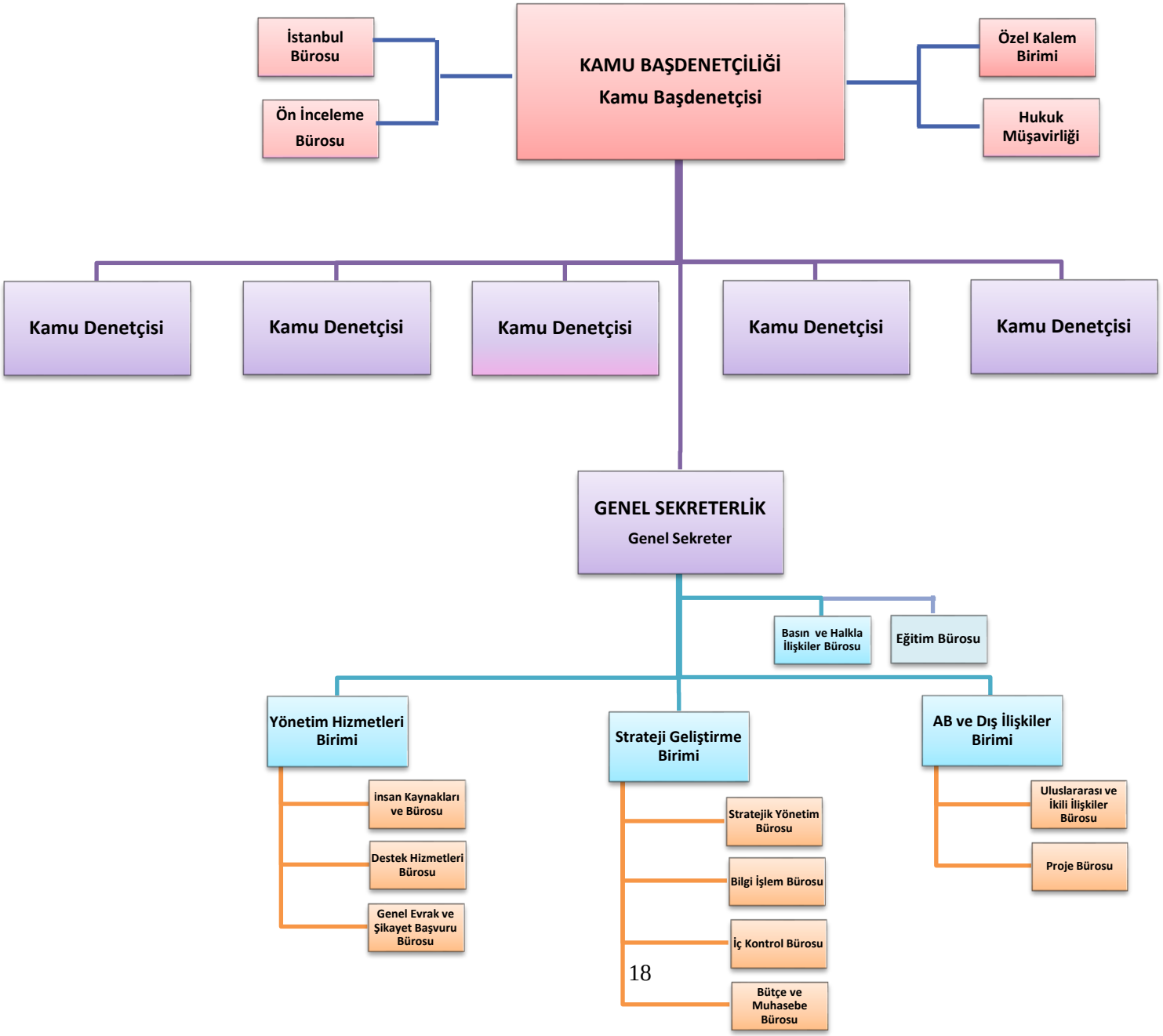
1- 6328 sayılı Kanunda öngörüldüğü şekliyle Kurumumuzun organizasyon şeması aşağıda yer almaktadır.



Şekil – 2: Kamu Denetçiliği Kurumu Organizasyon Şeması

Ancak, 6328 sayılı Kanunda 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 işbirliği ve uyum içerisinde çalışması için Kamu Başdenetçiliği Makamının 14/08/2013 tarihli ve 61 sayılı Onayı ile "Kamu Denetçiliği Kurumu Teşkilat Yapısının Oluşturulmasına ve Personelin Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönergesi" yürürlüğe konularak Başdenetçiliğe ve Genel Sekreterliğe bağlı hizmet birimleri oluşturulmuştur. Söz konusu Yönerge 31/12/2015 tarihli ve 313 sayılı Onay ile yeniden güncellenmiş olup, bu çerçevede düzenlenen Kamu Denetçiliği Kurumu Ayrıntılı Organizasyon Şeması aşağıda gösterilmektedir.

Şekil – 3: Kamu Denetçiliği Kurumu Ayrıntılı Organizasyon Şeması

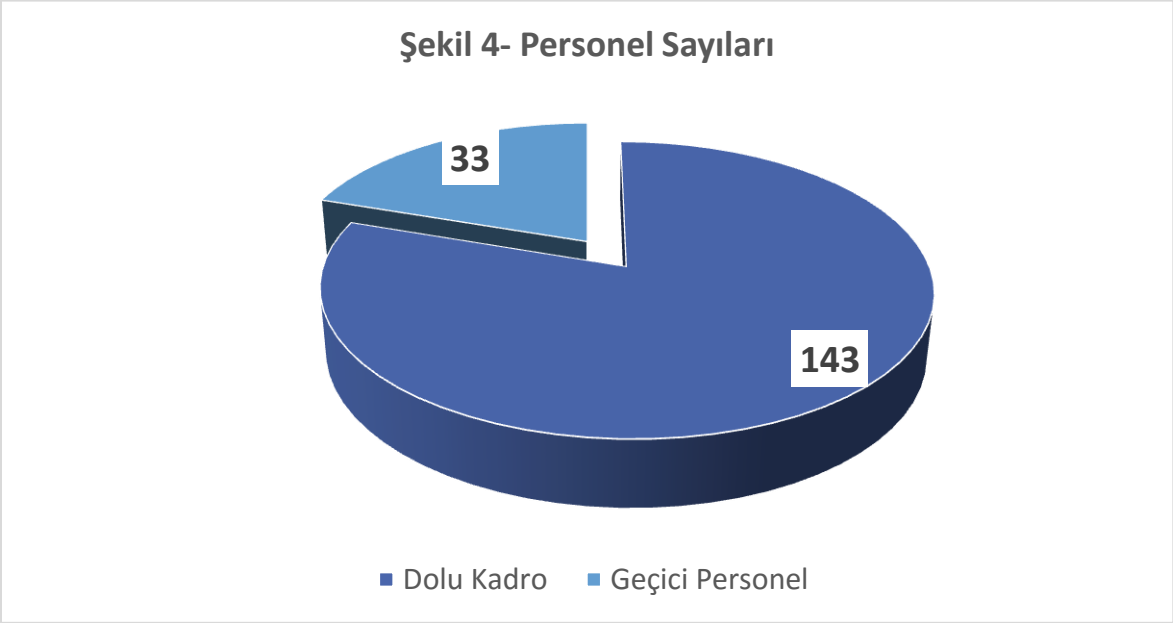

İstanbul Bürosu
Ön İnceleme Bürosu
KAMU BAŞDENETÇİLİĞİ
Kamu Başdenetçisi
Özel Kalem Birimi
Hukuk Müşavirliği
Kamu Denetçisi
Kamu Denetçisi
Kamu Denetçisi
Kamu Denetçisi
Kamu Denetçisi
GENEL SEKRETERLİK
Genel Sekreter
Basın ve Halkla İlişkiler Bürosu
Eğitim Bürosu
Yönetim Hizmetleri Birimi
Strateji Geliştirme Birimi
AB ve Dış İlişkiler Birimi
İnsan Kaynakları ve Bürosu
Destek Hizmetleri Bürosu
Genel Evrak ve Şikayet Başvuru Bürosu
Stratejik Yönetim Bürosu
Bilgi İşlem Bürosu
İç Kontrol Bürosu
Bütçe ve Muhasebe Bürosu
Uluslararası ve İkili İlişkiler Bürosu
Proje Bürosu

3.4.3 İnsan Kaynakları

Kurumumuz, 143 kadrolu ve 33 geçici personel olmak üzere toplam 176 personelden oluşmaktadır. Kurumumuzda 1 Genel Sekreter, 1 Hukuk Müşaviri, 61 Kamu Denetçiliği Uzmanı, 2 Mali Hizmetler Uzmanı, 43 Kamu Denetçiliği Uzman yardımcısı, 29 idari personel, 33 geçici personel istihdam edilmekte olup, 31 Aralık 2015 tarihi itibariyle personelimize ait doluluk, unvan, cinsiyet ve eğitim vb. durumlarına ait dağılımları gösterir tablolar aşağıda yer almaktadır.

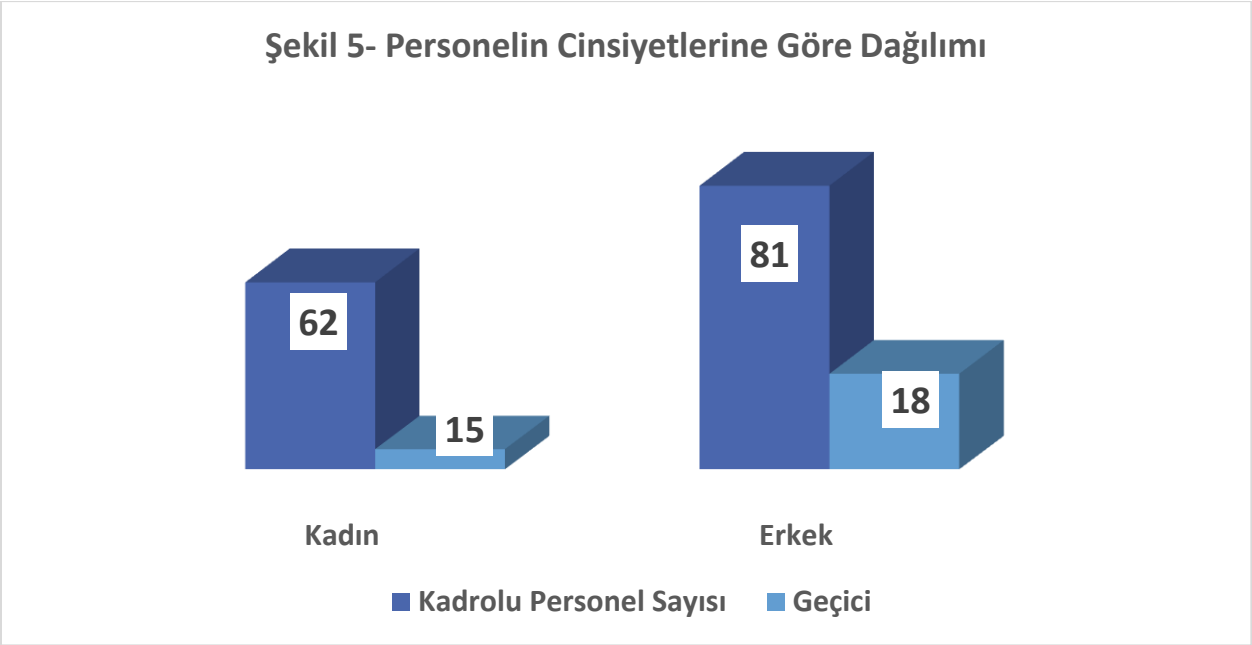
Tablo 1- Personel Sayıları

	Dolu Kadro	Geçici Personel
Kamu Denetçiliği Kurumu	**143**	**33**



Tablo 2- Personelin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kadrolu Personel Sayısı	Geçici Personel Sayısı	Dağılım Oranı
Kadın	62	15	% 43,75
Erkek	81	18	% 56,25
TOPLAM	**143**	**33**	% 100



Tablo 3- 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	45	-	45
GİH	Kamu Denetçiliği Uzmanı	2	-	-	-
GİH	Kamu Denetçiliği Uzmanı	3	16	29	45
GİH	Kamu Denetçiliği Uzmanı	4	-	-	-
GİH	Kamu Denetçiliği Uzmanı	5	1	49	50
GİH	Kamu Denetçiliği Uzmanı	7	1	9	10
GİH	Mali Hizmetler Uzmanı	1	2	1	3
GİH	Kamu Denetçiliği Uzman Yardımcısı	9	43	7	50
GİH	Şube Müdürü	1	1	1	2
GİH	Şef	3	3	-	3
GİH	Mütercim	5	-	1	1
GİH	Memur	7	-	1	1
GİH	Memur	9	1	-	1
GİH	Memur	10	-	1	1

Sınıfı	Unvanı	Derecesi	Dolu	Boş	Toplam
GİH	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	3	9	-	9
GİH	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	5	1	-	1
GİH	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	7	4	-	4
GİH	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni (Ö)	3-12		3	3
GİH	Bilgisayar İşletmeni	7	4	-	4
GİH	Şoför	10	-	1	1
SH	Psikolog	1	1	-	1
SH	Sosyal Çalışmacı	1	1	-	1
THS	Mühendis (Ö)	1-8	-	3	3
THS	Çözümleyici	3	-	1	1
THS	Programcı	5	1	-	1
THS	Kütüphaneci	7	-	1	1
THS	Tekniker	5	-	1	1
THS	Tekniker (Ö)	1-9	-	3	3
THS	Teknisyen	8	1	-	1
THS	Teknisyen (Ö)	3-12	-	3	3
TOPLAM			**143**	**118**	**261**

Tablo 4- Geçici Görevli Personelin Unvanlarına Göre Dağılım

Sınıfı	Unvanı	Sayısı
HS	Tetkik Hâkimi	12
HS	Cumhuriyet Savcısı	1
GİH	Başmüfettiş	1
GİH	Uzman	5
GİH	Avukat	1
EHS	Öğretmen	1
TH	Kütüphaneci	1
TH	Çözümleyici	1
TH	Mühendis	1
GİH	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni, Bilgisayar İşletmeni	2
GİH	Memur	4
GİH	Zabıt Katibi	3
TOPLAM		**33**

3.4.4 Bilgi İşlem Alt Yapısı

Tablo 5- Donanım Verileri

ÜRÜN TİPİ	MARKA VE MODELİ	ADEDİ
Masaüstü Bilgisayar	AsusAll in One PC ET2013	95
Masaüstü Bilgisayar	FUJİTSU CELSIUS M720	1
Masaüstü Bilgisayar	DELL OPTİPLEX 310	1
Masaüstü Bilgisayar	HP EliteDesk 800 G1 Small Form Factor	65
Dizüstü Bilgisayar	ASUS ULTRABOOK İ5-3317U	10
Dizüstü Bilgisayar	ACER Travelmate	70
Dizüstü Bilgisayar	ASUS P55VA	60
Dizüstü Bilgisayar	Toshiba Kirabook	1
Mobil Yazıcı	HP CN551A portatif yazıcı	1
Siyah Beyaz Yazıcı	Brother HL 5350 DN	110
Çok Fonksiyonlu Yazıcı	KonicaMinoltaBizhub 20	4
Renkli Yazıcı	Canon	1
Renkli Yazıcı	KonicaMinolta C35	1
Fotokopi Cihazı	XEROX (Siyah-Beyaz)	3
Fotokopi Cihazı	Kyocera (Renkli)	1
Fotokopi Cihazı	Kyocera (Siyah-Beyaz)	5
Tarayıcı	Fujitsu	3
Faks	Brother 8220	10
Sunucular	HP Proliant DL 580 G7	4
Sunucular	HP Proliant DL 380 G7	1
Depolama Ünitesi	HP P 2000	1
Güvenlik Duvarı	Checkpoint 4600	1
Güvenlik Duvarı	Fortigate 500D	1
Omurga (Backbone)	ARUBA	1
SWITCH	ARUBA	16
SWITCH (Kablosuz)	ARUBA	12

3.4.5 Mali Yapı

Kurumumuz 14.06.2012 tarih ve 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu ile kurulmuş, teşkilat yapısı da kuruluş Kanununa bağlı olarak şekillenmiştir. Kanunda da belirtildiği üzere Başdenetçilik ve Genel Sekreterlik olmak üzere iki harcama birimi mevcuttur. Merkezi Ankara'da olan Kurumumuzun fiili olarak ilk mali faaliyetleri 2013 yılında başlamıştır. İlk yapılanma yılı da olan 2013 yılında ihtiyaçlar Maliye Bakanlığı bütçesinde bulunan "yeni kurulan idarelerin ihtiyaçlarını karşılama ödeneğinden" karşılanmıştır. Merkezi Yönetim

Bütçe Kanununda kurumumuz ilk olarak 2014 yılında yer almıştır. Kurumumuzun merkezi Ankara'da olmakla birlikte ilk yerel bürosunu 2015 yılında İstanbul'da açmış bulunmaktadır.

Kurumumuz mali yapısı itibarı ile tüzel kişiliğe haiz özel bütçeli bir kamu kurumudur. Özel bütçeli bir kamu kurumu olmasına rağmen, hizmete esas faaliyetlerinden bedel talep etmemesi ve gelirlerinin hemen hemen tamamının Türkiye Büyük Millet Meclisi Bütçesinde yer alan hazine yardımı olması nedeniyle diğer özel bütçeli kurumlara göre farklılık arz etmektedir. Bütçe olanaklarını daha çok idari faaliyetlerinin hizmet standartlarını iyileştirmeye yönelik iş ve işlemler için kullanmaktadır. Yatırımcı bir kurum olmayışı ve sunduğu hizmetten bedel talep etmemesi nedeniyle ödenek ve harcamalarının büyük kısmı cari niteliklidir. Örneğin 2016 yılı bütçesi incelenecek olursa ödeneklerinin yarısından fazlası personel giderleri ve yine büyük kısmı mal ve hizmet alım giderlerinden oluşmaktadır.

2016 yılı bütçe ödenekleri ise aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 6– 2016 Yılı Bütçe Ödeneklerinin Dağılımı

	2016 Yılı Bütçe ödenekleri	**2016 yılı bütçe ödeneklerinin % dağılımı**
Personel Giderleri	9.753.000,00	50,6
SGK'ya Devlet Primi Giderleri	1.295.000,00	6,7
Mal ve Hizmet Alımı	6.546.000,00	33,9
Cari Transfer	144.000,00	0,8
Sermaye Giderleri	1.550.000,00	8
TOPLAM	**19.288.000,00**	**100**

Kurumumuza ilerleyen dönemlerde verilecek yeni görevler, Ülkemizin diğer bölgelerinde açılacak yeni bürolar, görevin mahiyeti gereği ihtiyaç duyulacak mali olanaklar ile yürütülecek projelere bağlı olarak bütçe olanaklarımızda yıllar itibarı ile revize edilecek, güncellenecektir.

3.5 PAYDAŞ ANALİZİ

2017-2021 dönemi stratejik planı hazırlıkları aşamasında paydaş analizi çalışmaları paydaşların tespit edilmesiyle başlamıştır. Bu amaçla, Kurumumuzun faaliyet ve hizmetleriyle ilgisi 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 paydaşları içeren ve Tablo 7'de yer alan "Paydaş Matrisi" oluşturulmuş, ayrıca paydaşların Kurumumuzla ilgili oldukları hizmetleri gösteren "Paydaş/Hizmet Matrisi" hazırlanarak Tablo 8'de sunulmuştur.

Paydaşların katılımcılığının sağlanması kapsamında öz değerlendirme anketi, fikir geliştirme toplantıları, mülakat, dış paydaş saha görüşmeleri ile stratejik planın sahipliğinin artırılmasına yönelik ortak akıl platformları yöntemleri kullanılmıştır.

Tablo 7- Paydaş Matrisi

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

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 8- Paydaş/Hizmet Matrisi

Ürün/Hizmet / Paydaş	Şikâyet İnceleme, Araştırma ve Karara Bağlamak	Yıllık Rapor	Özel rapor
Cumhurbaşkanlığı	X		
Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı	X	X	X
Gerçek ve Tüzel kişiler	X	X	X
Başbakanlık	X	X	
Yargı Kuruluşları	X	X	
Adalet Bakanlığı	X	X	
Diğer Tüm Bakanlıklar	X	X	
Tüm Düzenleyici, Denetleyici Üst Kurullar	X	X	
Valilikler ve Kaymakamlıklar	X	X	
Mahalli İdareler	X	X	
Bağlı/İlgili/İlişkili Tüm Kurum ve Kuruluşlar	X	X	
Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları,	X	X	
Kamu hizmeti yürüten özel hukuk tüzel kişileri	X	X	
Yüksek Öğrenim Kurumları	X	X	
Uluslararası Örgütler/Kuruluşlar		X	
Sivil Toplum Kuruluşları	X		X
Yabancı Ülke Ombudsmanlıkları		X	
Medya, Basın/Yayın Kuruluşları		X	X
Kurum Personeli	X	X	X

3.5.1 İç Paydaş Analizi

Kurumumuzun şekillenmesi ile bundan sonraki çalışmalarında yol gösterici olması kapsamında çalışanların üst düzeydeki idarecilerinden beklentilerini, güçlü ve zayıf yönler ile iyileştirilmeye açık alanlarımızın tespit edilmesi amacıyla 2013 ve 2014 yıllarında KDK Çalışan Anketi gerçekleştirilmiş olup, stratejik planlama çalışmalarında GZFT analizlerine veri teşkil etmiştir.

Ayrıca, 2015 yılında yürütülen stratejik planlama çalışmaları kapsamında**;** UNDP ile Kurumumuz tarafından yürütülen 'Kamu Denetçiliği Kurumu'nun Kurumsal Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi' kapsamında görevlendirilen yabancı uzman tarafından 15-27 Temmuz 2015 tarihleri arasında Çalışan Anketi (öz değerlendirme anketi) uygulanmıştır.

Ankette; Asya-Pasifik bölgesindeki Ulusal İnsan Hakları Kurumlarının kapasite değerlendirmesi için geliştirilen bir matris baz alınmış, sorular kapasite değerlendirme aracını dikkate alacak şekilde düzenlenmiştir. Anket sonuçları SPSS programında değerlendirilmiş, GZFT analizine yansıtılmış ve stratejik plan amaç ve hedeflerine veri oluşturmuştur.

3.5.2 Dış Paydaş Analizi

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

Bu kapsamda, Kurumumuzun yakından ilişki kurduğu ve faaliyetlerini etkileyen dış paydaşların fikirlerini almak amacıyla 27 Ekim 2015 tarihinde gerçekleştirilen dış paydaş çalıştayına; kamunun her kesiminden yetkililer, Kurumumuzun görev alanına giren konularda faaliyetlerde bulunan sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri, akademisyenler ve medya temsilcileri katılmıştır.

Ayrıca, yine 20-29 Ağustos 2015 döneminde dış paydaş analizi kapsamında (birincil öncelikli paydaş olarak belirlenen kamu idareleri, STK'lar ve İsveç Büyükelçiliğiyle) mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

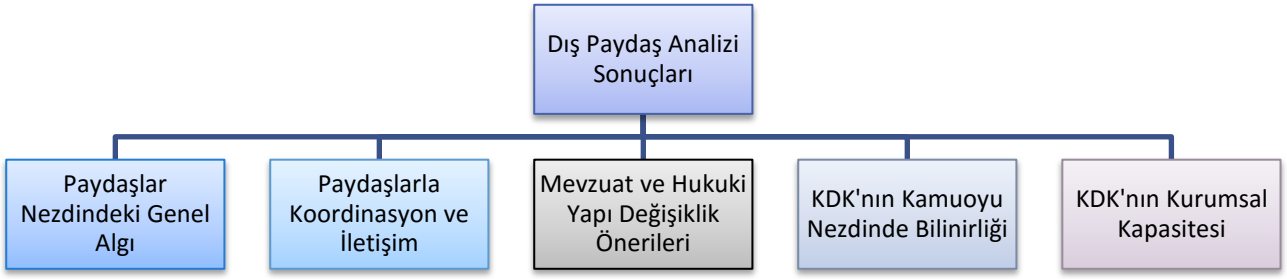
Katılımcı Profili

27 Ekim 2015 tarihinde gerçekleştirilen dış paydaş çalıştayına; çoğunluğu kamu kurumu ve sivil toplum kuruluşlarından oluşan 80 ayrı kurumdan 136 katılımcı gelmiştir. Bu kurumlar şunlardır:

Tablo 9- Dış Paydaş Çalıştayı Katılımcı Profili

Sıra No	Kurumun/Kuruluş Adı	Sıra No	Kurumun/Kuruluş Adı
1	Adalet Bakanlığı	41	Karayolları Genel Müdürlüğü
2	Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı	42	Kredi ve Yurtlar Kurumu
3	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	43	Kültür ve Turizm Bakanlığı
4	Anayasa Mahkemesi Başkanlığı	44	Maliye Bakanlığı
5	Ankara Arabuluculuk Derneği	45	Mazlum-Der
6	Ankara Barosu	46	Mevlana Üniversitesi
7	Ankara Üniversitesi	47	Milli Eğitim Bakanlığı
8	Askeri Yargıtay Başkanlığı	48	MÜSİAD
9	Askeri Yüksek İdare Mahkemesi Başkanlığı	49	Noterler Birliği
10	Avrupa Birliği Bakanlığı	50	Orman ve Su İşleri Bakanlığı
11	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu	51	Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı
12	Basın-Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü	52	Radyo ve Televizyon Üst Kurulu Başkanlığı
13	Başbakanlık	53	Sabah Gazetesi
14	Başkent Üniversitesi (Bükçam)	54	Sağlık Bakanlığı
15	Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu	55	Sayıştay Başkanlığı
16	Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	56	Sermaye Piyasası Kurulu Başkanlığı
17	Birleşmiş Milletler	57	SİDA
18	Bm Mülteciler Yüksek Komiserliği	58	Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü
19	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	59	TRT Türk
20	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	60	Türkiye Adalet Akademisi Başkanlığı
21	Danıştay Başkanlığı	61	Türkiye Barolar Birliği
22	Devlet Personel Başkanlığı	62	Türkiye Belediyeler Birliği
23	Dışişleri Bakanlığı	63	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
24	Diyanet İşleri Başkanlığı	64	Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı
25	Ekonomi Bakanlığı	65	Türkiye Halk Sağlığı Kurumu Başkanlığı
26	Emniyet Genel Müdürlüğü	66	Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
27	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	67	Türkiye İnsan Hakları Kurumu Başkanlığı
28	Gelir İdaresi Başkanlığı	68	Türkiye İstatistik Kurumu
29	Gençlik ve Spor Bakanlığı	69	Türkiye İş Kurumu Başkanlığı
30	Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı	70	Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Başkanlığı
31	Göç İdaresi Genel Müdürlüğü	71	TRT Genel Müdürlüğü
32	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	72	Ulaştırma, Denizcilik Ve Haberleşme Bakanlığı
33	Hâkimler ve Savcılar Yüksek KuruluBaşkanlığı	73	Uluslararası Af Örgütü
34	İçişleri Bakanlığı	74	Uluslararası Çocuk Merkezi
35	İnsan Hakları Ortak Platformu	75	UNDP
36	Kalkınma Bakanlığı	76	UNICEF
37	Kamu Düzeni ve Güvenliği Müsteşarlığı	77	Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı
38	Kamu Görevlileri Etik Kurulu Başkanlığı	78	Yargıtay Başkanlığı
39	Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu	79	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
40	Kamu İhale Kurumu	80	Yurtdışı Türkler ve Akraba Toplulukları Başkanlığı

Çalıştayda katılımcılardan Kurumumuz ile ilgili genel algıları, iletişim durumu, güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatlar ve tehditler hususlarında fikirleri sorulmuş, mevcut ilişkilerinin iyi ve eksik yönleri değerlendirilmiş ve kurumun gelecek politikası için fikirleri alınmıştır. Bu bölümde dış paydaşların KDK ile ilgili tespitleri, tavsiyeleri, görüş ve önerileri şu alt başlıklarda derlenmiştir:



Genel olarak bu başlıklar altında ortaya konulan tespit, görüş ve öneriler; GZFT analizi kapsamında değerlendirilmiş ve stratejik amaç/hedeflerimize yansıtılmıştır.

3.6 GZFT Analizi

Bilindiği gibi, GZFT (SWOT) analizi kurumsal olarak güçlü olunan ve sektörel büyük fırsatların yarattığı alanlara odaklanılmasını sağlayacak bilgilere ulaşmak için yapılmaktadır. Kurumsallaşma süreci devam etmekte olan Kurumumuzun, beş yıllık dönemini kapsayacak stratejik planının amaç ve hedeflerin temelini oluşturacak GZFT analizinde, yapılan kurum içi analiz sonuçları, iç/dış paydaş analizleri ile çevre analizlerinin objektif bir bakış açısıyla ele alınması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda; yapılan GZFT analiziyle; stratejik planlama ekibince kurumsal olarak zayıf olunan konuların ve sektörel tehditlerin KDK'nın misyonunu ifa etmesi ve amaçlarını gerçekleştirmesi konusunda doğuracağı olumsuz etkilerin nasıl ortadan kaldırılabileceğine ilişkin fikirler irdelenmiş, iç ve dış faktörleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanmak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirmek amacıyla plan ve stratejiler geliştirilmiştir.

3.6.1 Güçlü - Zayıf Yönler

GÜÇLÜ YÖNLER	NASIL VE NEREDE KULLANABİLİRİZ?
1- Kurumun yatay örgütlenmiş organizasyon yapısı	• Kurumun karar alma ve uygulama süreçlerine etkinlik ve hız kazandırılmasında • Kurum içi süreçlerde bürokratik zorlukların en aza indirilmesinde • Kurum içi iletişim eksikliğinin giderilmesinde ve kurum içi kültürün geliştirilmesinde
2- Kurumun kamu kurumlarını iyi tanıyan genç ve dinamik personele sahip olması	• Alınan şikâyete konu olan kurumlar ile iletişimin güçlendirilmesinde • Şikâyetlere hızlı ve etkin çözümlerin üretilmesinde
3- Kuruma başvuru seçeneklerinin çeşitli ve ücretsiz olması	• Kuruma fiziksel olarak uzak olan bireylerin zaman kaybı ve maddi kayıp yaşamadan kuruma başvuru yapabilmesinde
4- Anayasal bir dayanağının bulunması ve TBMM'ye bağlı bir Kurum olması	• Anayasa ve TBMM'nin gücünün etkin bir şekilde kullanılması ile idarenin alınan kararları uygulaması ve gerekli bilgileri Kurum ile paylaşmasında
5- Kurumun yürütme erkinden bağımsız bir kurum olması	• Yürütmenin her türlü faaliyetlerinin tarafsızca incelenmesinde
6- Yasama erkinin gücünden yararlanabilmesi	• Raporların Meclis Genel Kurulunda ivedilikle görüşülüyor olmasının Kurumun yaptırım gücünü artırmak açısından değerlendirilmesinde
7- Kuruma başvurunun dava açma süresini durdurması	• Bireylerin dava açma hakkını kaybetmemesi ve kuruma daha rahat başvurabilmeleri için bir avantaj olmasında
8- Hertürlü bilgi ve belge talebinin idarelerce karşılanma zorunluluğunun olması	• Kurumun yaptığı incelemelerde gerekli bilgilere erişim sağlayarak alınan kararların niteliğinin arttırılmasında
9- İdare ile şikâyetçi arasında uzlaştırıcı rolünün olması	• Yargının yükünün azaltımasında ve adaletin daha hızlı gerçekleştirilmesinde
10- Hukuka uygunluk yanında hakkaniyete	• Gelen şikâyet başvurularının

GÜÇLÜ YÖNLER	NASIL VE NEREDE KULLANABİLİRİZ?
uygunluk yönüyle de inceleme yapılması.	değerlendirilmesinde hukuka uygunluk yanında hakkaniyete uygunluk yönünden de inceleme yapmak suretiyle adalete erişimin sağlanmasında
11- İdarelerin eylem ve işlemleri yanında tutum ve davranışlarını da inceleyebilmesi	• İdarelerin eylem ve işlemlerinin yanında tutum ve davranışlarının da incelenmesi suretiyle idarelerin geleneksel denetim yöntemlerinin farklı olarak daha geniş bir çerçevede denetlenmesinde
12- İnsan hakları ve iyi yönetişim ilkeleri açısından inceleme ve araştırma yapabilmesi	• İnsan hakları ve iyi yönetişim ilkeleri çerçevesinde idarelerin hareket etmelerinin sağlanmasında
13- Çocuklardan doğrudan başvuru alabilmesi	• Çocuk haklarının koruması ve olası mağduriyetlerinin önlemesinde,

ZAYIF YÖNLER	AZALTMA YOLLARI NELERDİR?
1- KDK'nın tanınırlığının yeterli düzeyde olmaması	• Kurumun tanıtıcı faaliyetlerde bulunması • Kurumun aldığı kararları, önerdiği politikaları ve yıllık raporları kamuoyunda daha etkin bir şekilde yayınlaması • Medya ile ilişkilerin güçlendirilmesi
2- Paydaşlarla iletişim eksikliği	• İç paydaş açısından kurumsal kimliğin ve kurumsal kültürün geliştirilmesi • Dış paydaş açısından ise; etkin iletişim stratejisinin oluşturulması ile kurumsal farkındalığın artırılması
3- İş/görev tanımlarının net olmaması	• Kurum mevzuatının ihtiyaçlar doğrultusunda revize edilmesi • İş akışlarının oluşturulması
4- Kurum Kararlarının niteliğinin paydaşlar tarafından yeterince bilinememesi	• Karar formatlarının sadeleştirilerek standart bir hale getirilmesi • Yıllık ve özel raporların özet formatlarının hazırlanması • Kurum işlemlerinde çocuklara özgü bir format oluşturmak
5- Kurum isminin ve uzman unvanının yapılan işin mahiyetini karşılamaması	• Türk Dil Kurumu'na Ombudsman isminin Türkçeleşmesi için başvurulması • Uzmanlık unvanının raportörlük vb. olarak değiştirilmesi
6- Re'sen inceleme ve araştırma yetkisinin olmaması	• Re'sen inceleme ve araştırma yetkisinin edinilmesi için yasal düzenleme yapılması yönünde girişimlerde bulunulması
7- Teşkilat yapısının yeterli olmayışı	• Kurumsal yapının ihtiyaçlara cevap verilebilir hale getirilmesine yönelik çalışmaların yapılması
8- Kurumsal kapasitenin istenilen düzeyde olmaması	• Kurumsal kapasitenin artırılmasına yönelik olarak, insan kaynakları sisteminin etkinleştirilmesi, iletişim stratejilerinin oluşturulması ile bilgi teknolojileri alt yapısının güçlendirilmesi gibi faaliyetlerin planlanması
9- EBYS'nin Kurum ihtiyaçlarını karşılamda yetersiz kalması	• Şikâyet Başvuru ve Karar Yönetim Sisteminin kurulması ve diğer sistem yazılımlarıyla entegrasyonunun sağlanması
10- Bireylerin şikâyetlerin takip edebilmeleri için etkin bir bilgilendirme sisteminin bulunmaması	• Paydaşlar nezdinde farkındalığın artırılması kapsamında bireylerin şikâyetlerin takip edebilmeleri için etkin bir bilgilendirme sisteminin kurulması

3.6.2 Fırsatlar - Tehditler

PEST BİLEŞENİ	FIRSATLAR	YARARLANMA YOLLARI
Politik	**1- AB ile müzakere süreci**	• AB ilerleme raporlarının ve müzakere sürecinin takip edilmesi • AB'nin Kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi yönündeki destekleyici ve geliştirici önerilerinin dikkate alınması
Politik	**2- Paris Prensiplerinin yol gösterici olması**	• Bu standartları kurumun örnek alarak kendini konumlandırması • Paris prensiplerinin Kurum içinde kavranması için eğitimler ve seminerler düzenlenmesi
Politik	**3- Dünyadaki ombudsmanlık kurumlarının uygulama örneklerinin varlığı**	• Ombudsmanlık kurumu hakkında farklı ülke uygulamalarının incelenerek, KDK tarafından benimsenecek yönlerinin tespit edilmesi ve gerektiği takdirde mevzuat değişikliği girişimlerinde bulunulması
Politik	**4- Kamu yönetimi anlayışındaki dönüşüm nedeniyle iyi yönetişim ilkelerinin öneminin artması**	• Kamu kurumları ile iyi ve düzenli ilişkilerin kurulması • Veri paylaşımının sağlanması • Kurumun verdiği kararlarda iyi yönetişim ilkeleri yönünden de değerlendirilmesi
Ekonomik	**5- AB proje hibeleri ve Dünya Bankası kaynakları**	• Farklı örnek ülkelerle projelerin hayata geçirilmesinin sağlanması • Personel yetkinliğinin artırılması kapsamında eğitim, staj imkânlarının artırılması, düzenli hale getirilmesi, başvuru sistemi, bilgi işlem altyapısı, insan kaynakları planlaması ve basın halkla ilişkiler gibi konu başlıklarında iyi uygulama örneklerinin derlenmesi ve kuruma yansıtılması
Sosyolojik	**6- İnsan hakları, kadın, engelli, çocuk hakları gibi birçok alanda kurumsallaşmış STK'ların varlığı**	• STK'lar ile etkin iş birliğinin sağlanması, projeler gerçekleştirilmesi • Şikâyetlerin STK'lar tarafından Kurumumuza yönlendirilmesi konusunda teşvik edilmesi

PEST BİLEŞENİ	TEHDİTLER	YARARLANMA YOLLARI
Politik	**1- Aynı alanda faaliyet gösteren farklı kurumların olması**	• Aynı alanda faaliyet gösteren diğer kurumlarla eşgüdüm ve işbirliği içinde çalışılarak bir düzen mekanizması geliştirilmesi • Merkezi bir koordinasyon sisteminin oluşturulması • Kurumumuzla benzeri kurumların yetkilerinin birbirlerini tamamlayıcı bir biçimde olması için çaba gösterilmesi
Politik	**2- İdarelerin KDK tarafından verilen tavsiye kararlarına uyma oranının artmama/azalma olasılığı**	• Verilen kararlarla ilgili idarelerin tepkilerinin TBMM uhdesinde sistematik olarak izlenmesinin sağlaması • Kamu idarelerindeki yöneticilerin Kurumun kararlarını uygulama yönünde inisiyatif ve sorumluluk almasının kolaylaştırılması • Kurumun şikâyetçi adına hukuk davaları açma konusunda yetki sahibi olması için mevzuat değişikliği yapılması
Sosyolojik	**3- Hesap sorma ve hak arama kültürünün toplumda yerleşmemiş olması**	• Kamu idarelerine yönelik hesap verebilirliği tanıtıcı faaliyetler düzenlenmesi • Bireylere hak arama kültürü ile ilgili eğitimlerin verilmesi

4 STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER

Mart 2013 itibariyle şikâyet başvurularını almaya başlayan ve kısa zamanda kurumsallaşma anlamında önemli ilerlemeler kaydeden Kurumumuz, 2017-2021 dönemi vizyonuna ulaşmada belirlediği amaç ve hedefleri "Şikâyet İnceleme ve Araştırma", "Tanıtım ve Farkındalık Geliştirme" ile "Kurumsal Kapasite ve Temel Yetkinlik Geliştirme" başlığı altında 3 eksende ele almıştır.

Bu eksenlerin belirlenmesinde; Kurumumuzun kurulma amacı şikâyet başvurularının çözüme kavuşturulmasında ve kararların uygulanmasında etkinliğin sağlanması, Kurumun tüm paydaşlar nezdinde tanınırlığının artırılması ile kurumsal yapılanma kapsamında gerek usul ve esasların netleştirilerek standartlaşmanın yakalanması gerekse etkin bir insan kaynakları ile bilgi işlem altyapısının güçlendirilmesi etkili olmuştur.

Eksenler altında 4 genel stratejik amaç belirlenmiş, bu amaçlara ulaştıracak toplam 16 hedef ortaya konulmuştur. Söz konusu amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için belirlenen stratejik hedeflere ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

ŞİKÂYET İNCELEME VE ARAŞTIRMA EKSENİ

Kurumumuz, kamu kurumlarının hukuka uygun davranan, insan haklarına saygılı, iyi yönetişim ilkelerini temel çalışma prensibi olarak benimseyen ve uygulayan kurumlar haline gelmelerini sağlamak, ülkemizde birey-devlet ilişkisinde yaşanan temel sorunlara dikkat çekmek ve başta Türkiye Büyük Millet Meclisi olmak üzere tüm kamuoyunu bilgilendirmek suretiyle "adalete hızlı erişimi sağlamak" ve "hak arama kültürünün gelişmesine katkıda bulunmak" amacıyla faaliyette bulunmaktadır.

TBMM Başkanlığına bağlı anayasal bir kurum olan Kamu Denetçiliği Kurumu; yasama, yürütme ve yargıdan oluşan temel güçler ayrımının dışında bağımsız bir yapıdır. Kurum klasik denetim yöntemlerinin eksikliklerini giderici, vatandaşların idare ile yaşadığı sorunları etkin bir şekilde çözmeye çalışan, insan haklarına dayalı adalet anlayışını ve iyi yönetim ilkelerini yönetime yansıtan yetkilerle donatılmıştır. Kurumun en temel yetkisi idarenin her türlü eylem ve işlemleri ile tutum ve davranışlarını hukuka uygunluğun yanı sıra, hakkaniyete uygunluk yönünden de incelemek, araştırmak ve önerilerde bulunabilmektir. Bu durum, Kurumumuzun şikâyet başvurusunun alınmasından şikâyetin sonuçlandırılmasına kadar her aşamada etkinliğini sağlamaktadır. Söz konusu başvuruların hızlı ve etkin sonuçlandırılması Kurumumuza olan yaklaşımı olumlu yönde etkileyecektir.

Diğer taraftan, ülke gündemini yoğun bir şekilde meşgul eden alanlarda yaşanan sorunları ve bu noktada atılması gerekli adımları kapsayacak şekilde şikâyet başvurusu aranmaksızın Kurumumuzca özel raporlar hazırlanmaktadır. Ayrıca, Kurumumuz, her takvim yılı sonunda yürütülen faaliyetleri ve kamu idarelerinin işleyişi ile ilgili önerilerini kapsayan yıllık rapor

hazırlayarak TBMM'ye sunmaktadır. Bireylerin haklarını korunmasına ve insan haklarının geliştirilmesine yönelik tespit ve önerileri içeren bu yıllık ve özel raporların ülkemize önemli katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda; şikâyetlerin daha hızlı bir şekilde alınması, sonrasında ise etkin bir şekilde incelenerek sonuçlandırılması ile takibinin yapılması, bilgi temelli bir sistem geliştirilmesini ve iş süreçlerinin hızlandırılmasını gerektirmektedir. Ayrıca, yıllık rapor ve özel rapor hazırlama standartlarının ve süreçlerinin gözden geçirilerek geliştirilmesi, Kurumun faaliyetlerinin, tespit ve önerilerinin ülkemiz ihtiyaçları doğrultusunda ortaya konularak TBMM'ye sunulması ve kamuoyuna duyurulması bakımından önem arz etmektedir.

Bu bağlamda, mevzuatımızın Kuruma verdiği yetkiler ve bu değerin artırılması için başta re'sen inceleme ve araştırma yetkisinin verilmesi gibi Kurumun etkinliğini artıracak yasal altyapıya ilişkin öneriler geliştirilmesi ve girişimlerde bulunulması gerektiği düşünülmektedir.

Belirlenen amaç ve hedeflerle, Kamu Denetçiliği Kurumu'na başvuru imkânına ilişkin farkındalığı artırarak ve başvuru yöntemlerinin geliştirilmesi sağlanarak, Anayasa ile güvence altına alınmış temel bir hak olan **"Kamu Denetçisine Başvurma Hakkı"**nın daha aktif hale getirilmesi amaçlanmaktadır.

Şikâyet İnceleme ve Araştırma eksen başlığı altında "***Hukuka ve Hakkaniyete Uygunluk Denetimi Yoluyla Adalete Hızlı Erişimi Sağlamak, Daha Fazla Değer Üretmek ve Etkinliği Artırmak"*** *ile birlikte* ***"KDK'nın Kamu İdareleri Nezdinde Etkinliğini Artırmak"*** *amaçları yer almaktadır.*

"***Hukuka ve Hakkaniyete Uygunluk Denetimi Yoluyla Adalete Hızlı Erişimi Sağlamak, Daha Fazla Değer Üretmek ve Etkinliği Artırmak***" başlıklı amacımıza ilişkin 2 hedef belirlenmiş olup, söz konusu hedeflere ulaştıracak stratejiler ve bu hedeflerin gerçekleşme durumunu ortaya koyan performans göstergeleri aşağıda gösterilmektedir.

AMAÇ 1: Hukuka ve Hakkaniyete Uygunluk Denetimi Yoluyla Adalete Hızlı Erişimi Sağlamak, Daha Fazla Değer Üretmek ve Etkinliği Artırmak

H. 1.1: Şikâyetlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde alınmasını sağlamak

H.1.2: Şikâyetlerin etkin bir şekilde incelenmesi, sonuçlandırılması ve takibinin yapılması için bilgi temelli bir sistem geliştirmek

Hedef 1.1 Şikâyetlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde alınmasını sağlamak

Stratejiler:

- e-devlet aracılığı ile şikâyet alabilmek ve bu yolu teşvik etmek
- Başvurulardaki oluşabilecek güvenlik açıklarını kapatmak
- Mahkum başvuruları ile ilgili kriterleri belirlemek ve başvuruların gizliliğini, güvenliğini etkinleştirmek, izlenebilirliliğini sağlamak
- Şikâyet başvurularının mobil uygulamalarla alınmasını sağlayacak uygulamalar geliştirmek
- Gerek duyulan yerlerde yerel büro açmak

Performans Göstergeleri		**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
1	*Devreye sokulan yeni başvuru yöntem sayısı*		1	1		
2	*E-devlet aracılıyla yapılan başvuru sayısının tüm başvuru sayısına oranı*		%3	%5	%7	%10
3	*Tespit edilen güvenlik açıklarının kapatma oranı*	%90	%90	%95	%100	%100

Hedef 1.2 Şikâyetlerin etkin bir şekilde incelenmesi, sonuçlandırılması ve takibinin yapılması için bilgi temelli bir sistem geliştirmek

Stratejiler:

- Bireylerin şikâyetlerini takip edebilmeleri için bir bilgilendirme ve takip sistemi geliştirmek
- Şikâyet Başvuru ve Karar Yönetim Sistemini kurmak (ŞBKYS)
- Şikâyetlerin ön inceleme ve inceleme süreç standartlarını belirlemek
- Kurumun daha önceden almış olduğu kararlar ile aynı konularda yeni gelen şikâyetlerin ilişkilendirilmesini sağlayacak bir veritabanı oluşturmak veya ŞBKYS'nde buna yönelik çalışmaları başlatmak
- UYAP sistemine erişim sağlamak
- Araştırma ve İçtihat Bürosu kurmak
- Tavsiye ve ret karar yazım formatlarına ilişkin sadeleştirme çalışmaları yapmak
- Şikâyet başvurularında Kurumun inceleme ve araştırmalarının sonucunda yapacağı işlem ve kararların yeniden belirlenmesini ve isimlendirilmesini sağlamak için çalışmalar yapmak
- Kurum işlemlerinde çocuklara özgü bir format oluşturmak
- İdarenin "gizli" ibareyle gönderdiği ya da "gizli" olarak talep edilen bilgi ve belgelerin, EBYS sisteminde veya başka bir veritabanında otomatik olarak gizli kaydedilmesini sağlayacak şekilde sistemi geliştirmek
- Şikâyet başvuru sürecinde psikolog ve sosyal çalışmacı vb. ünvanlı personelin desteğinin sağlanması için uygun bir ortamı sağlamak
- Şikâyetçilerin Kurumu araması durumunda bilgilerin kaybolmasını önlemek için şikâyetçinin onayıyla görüşme kaydına imkân sağlayan bir sistem oluşturulmasına yönelik çalışma yapmak
- Şikâyet başvurucularına yönelik memnuniyet değerlendirme sistemini ve sürecini oluşturmak, yöntemini belirlemek, düzenli uygulamak ve raporlamak

Performans Göstergeleri		**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
1	*Şikâyet dosyasının ön incelemede kalma süresinin kısalması için yapılan çalışma sayısı*	4				
2	*Usul ve esaslara ilişkin düzenleme sayısı*	1	1	1	1	1
3	*Başvurunun her aşamasının izlenebildiği bilgilendirme ve takip sistemindeki yenilik sayısı*	3	10	5	7	3
4	*Şikâyet Başvuru ve Karar Yönetim Sistemini kurmak*		X			
5	*Karar formatlarında yapılan yenilik sayısı*	1	1			
6	*UYAP sistemine erişim sağlamak*	X				

"***KDK'nın Kamu İdareleri Nezdinde Etkinliğini Artırmak"*** *başlıklı* amacımıza ilişkin 3 hedef belirlenmiş olup, söz konusu hedeflere ulaştıracak stratejiler ve bu hedeflerin gerçekleşme durumunu ortaya koyan performans göstergeleri aşağıda gösterilmektedir.

AMAÇ 2: KDK'nın Kamu İdareleri Nezdinde Etkinliğini Artırmak

H 2.1: Kurumun kararlarının etkinliğini artırmak

H 2.2: Yıllık ve özel raporların daha etkili bir hale getirmek için iyileştirme ve geliştirmeler yapmak

H.2.3: KDK'nın etkinliğini artıracak yasal altyapıya ilişkin öneriler geliştirmek ve girişimlerde bulunmak

Hedef 2.1 Kurumun kararlarının etkinliğini artırmak

Stratejiler:

- Tavsiye kararlarının takip sürecini ve sistemini geliştirmek
- KDK'nın bilgi taleplerine ilişkin Kurumlarla etkin işbirliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapmak
- Kamu kurumlarından istenilen belgelerin yasal süresi içerisinde gönderilmesi ve tüm idarelerde yazışmalar için muhatap alınacak bir irtibat noktası veya kişilerinin belirlenmesi konusunda Başbakanlıktan genelge yayınlanması için girişimlerde bulunmak
- Kararların uygulanabilirliğini sağlamak amacıyla TBMM'nin denetim desteğini almak için çalışmalar yapmak

Performans Göstergeleri		**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
1	*Kararların sonucundaki uygulama/düzenleme değişiklikleri sayısı*	8	10	12	14	16
2	*KDK'nın etkinliğini artıracak düzenleme yapan idare sayısı*	5	8	10	12	14
3	*İrtibat noktası oluşturulan idare sayısı*	5	8	10	12	14
4	*Çözüme kavuşturulan başvuru sayısı*	160	180	200	220	250

Hedef 2.2 Yıllık ve özel raporların daha etkili bir hale getirmek için iyileştirme ve geliştirmeler yapmak

Stratejiler:

- Yıllık raporlardan sorumlu daimi bir komisyon kurmak
- Ombudsmanlık kurumlarının bu alandaki çalışmalarını incelemek
- Yıllık rapor standartlarını belirlemek
- Gönderme kararı, uzlaşmalar sonucunda verilen kararlar vb. kararların takibini yapmak ve yıllık raporlarda değerlendirmek
- Yıllık raporların sadeleştirilmiş bir özetini hazırlamak ve yayımlamak
- Özel rapor gruplarının çalışma usullerini belirlemek
- Sunum etkinliğini ve kurumsal kimliğe uygun standardizasyonu sağlamak üzere özel rapor formatı belirlemek

Performans Göstergeleri		**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
1	*Yıllık raporlara ilişkin belirlenen standart ve süreçler*		X			
2	*Yıllık raporlardan sorumlu daimi komisyon*		X			
3	*Ombudsmanlık kurumlarına ilişkin incelenen çalışma sayısı*	8	2			
4	*Özel raporlara ilişkin standart ve süreçler*	X				

Hedef 2.3 KDK'nın etkinliğini artıracak yasal altyapıya ilişkin öneriler geliştirmek ve girişimlerde bulunmak

Stratejiler:

- Re'sen inceleme ve araştırma yetkisinin verilmesi için girişimde bulunmak
- Kamu Başdenetçisinin vermiş olduğu tavsiye kararına idarenin uymaması durumunda yargı yollarına gidebilme veya bu konuda açılmış davaya katılma yetkisinin verilmesi konusunda yasal değişiklik önerisinde bulunmak
- Bilirkişi ücretlerini arttırmak için yasal değişiklik önerisinde bulunmak
- Paris prensiplerine uyumun sağlanması için Ombudsmanın yetkilerini artırmak
- İnsan hakları ile ilgili mevcut kurumların KDK çatısı altında birleştirilmesi için gerekli girişimlerde bulunmak
- Bütçe uygulamasındaki esnekliğin sağlanması için gerekli mevzuat değişiklik önerisi yapmak
- Kurum kararları doğrultusunda yapılacak işlem ve eylemlerden dolayı ilgili merci veya görevlilere sorumluluk yüklenmemesine ilişkin yasal değişiklik önerisinde bulunmak
- Kurumda çalışan uzmanların unvanının yapılan işin mahiyetini karşılayacak şekilde (raportör vb.) değiştirilmesi için yasal değişiklik önerisi yapmak
- Teşkilatlanmaya ilişkin mevzuat çalışması yapmak
- Yanlış anlama ve çağrışımları önlemek üzere Kurumun isminin değiştirilmesi için yasal değişiklik önerisi yapmak

Performans Göstergeleri		**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
1	*Hazırlanan yasal değişiklik öneri sayısı*	1				
2	*Kurumca değişiklik yapılan ikincil mevzuat sayısı*	5				

TANITIM VE FARKINDALIK GELİŞTİRME EKSENİ

Ombudsmanlıklar, ileri demokrasilerde etkin işleyen kurumlardan olup, bugün gelinen noktada ülkelerin demokrasi standardının göstergesi haline gelmiştir. Toplumsal duyarlılığın idari mekanizmaya taşınması işleviyle birlikte değerlendirildiğinde bu Kurumun ülkemizde kurulması ve faaliyete başlaması kadar, kamu yönetimi anlayışımıza yerleşmesi ve toplumdaki etkinliğinin artırılması da önemlidir.

Gerçek ve tüzel kişilerin idarelerle yaşamış oldukları sorunların giderilmesinde Kurumumuzun bir çözüm mekanizması olarak görülmesinin sağlanması amacıyla; konferans, panel, çalıştay vb. organizasyonlar düzenlenmesi ve tüm paydaşlarla işbirliği içinde olunması gerekmektedir.

Kurumumuzun geniş kitleler tarafından tanınması hususunda medyanın rolü son derece önemlidir. Geniş çevreler tarafından bilinir olmak, kamuoyu baskısı oluşturarak idarelerin Kurumumuz kararlarına uymasını sağlamak önemlidir. Toplumun tüm kesimlerine ulaşabilmek adına yazılı ve görsel medya kuruluşlarıyla sık sık temasa geçilmektedir. Bu doğrultuda, internet, sosyal medya vb. platformların aktif bir şekilde kullanılması amaçlanmaktadır.

Kadınlar, çocuklar, yabancılar, engelliler, kamu kurumları ve medya gibi tüm paydaşlarımıza Kurumumuzun yaptığı çalışmaların ve verdiği kararların önemi aktarılacak ve farkındalık oluşturmak amacıyla iletişim stratejisi geliştirilecektir. Kurumumuz, sivil toplum kuruluşları ve medya ile yakın bir işbirliği kurarak kararlarının daha çok ses getirmesini ve toplumda takip edilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, Kurumun faaliyet alanlarına ilişkin olarak; olumlu sonuçlanan karar örneklerinin anlatılması, iyi yönetişim ilkelerine uyan Kurum ve STK'lara yönelik ödül sistemi gibi uygulamalar geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilecek organizasyonlarla medyanın ve STK'ların ilgi ve duyarlılığının artırılarak Kurum faaliyetlerinin toplumun tüm kesimlerine aktarılmasının sağlanması hedeflenmektedir.

Ayrıca, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumları vb. eğitim kurumlarında farkındalık artırma faaliyetleri ve tanıtım çalışmaları yapmak da Kurumun stratejileri içinde yer almaktadır.

Kurumumuzun tanıtım faaliyetlerinde, Kuruma şikâyet başvurusu yapan bireylerin idare nezdindeki sorunlarının çözülmesi ve haklarının korunması başta olmak üzere elde edebilecekleri faydalar ön plana çıkarılacaktır. Toplumsal sorunlar ve gündeme ilişkin önemli konularla ilgili kararlarını kamuoyuna bildirerek ya da haber yaptırarak bilinirliğinin artırılması amaçlanmaktadır.

Başta STK'lar olmak üzere vatandaşa en yakın kurumlarla tanıtım ve bilinirlik konusunda işbirliği yapılarak bu ortamlarda KDK'yı tanıtıcı broşürlerin ve afişlerin gönderilmesi öngörülmektedir. İnsan hakları ile ilgilenen sivil toplum örgütleri, üniversiteler ve bu alandaki

diğer kuruluşlarla bir araya gelinerek toplantılar düzenlenmesi ve bu çalışmaların tanıtım ve iletişim stratejisi geliştirilmesinde kullanılması planlanmaktadır.

Kurumumuzu farklı platformlarda tanıtmak maksadıyla, her yıl ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlardan, akademisyen ve sivil toplum örgütleri vb. kesimlerden geniş bir katılım profiliyle gerçekleştirilen "Uluslararası Ombudsmanlık Sempozyumunun" yanı sıra kamu kurumlarına tanıtım ziyaretleri, konferans, panel, çalıştay vb. faaliyetlere devam edilecektir.

İleri demokrasiye sahip ülkelerde kamu idaresinde özel ve etkili bir konumu bulunan Ombudsmanlık Kurumlarıyla benzer şekilde Kamu Denetçiliği Kurumu'nun etkinliğinin ve tüm paydaşlar tarafından bilinirliğinin ve ulaşılabilirliğinin artırılması yönünde kararlılıkla çalışmaya devam edilecektir.

Tanıtım ve Farkındalık eksen başlığı altında "***Tüm Paydaşlar Tarafından Bilinirliği ve Ulaşılabilirliği Artırmak"*** *amacı yer almakta olup, bu amacın gerçekleşmesine yönelik tüm paydaş kesimlerin içerecek şekilde 6 hedef öngörülmüştür.*

AMAÇ 3: Tüm Paydaşlar Tarafından Bilinirliği ve Ulaşılabilirliği Artırmak

H. 3.1: Bireylere yönelik tanıtım ve iletişim stratejisini geliştirmek

H. 3.2: Yabancılar ile dezavantajlı gruplara yönelik tanıtım ve iletişim stratejisi geliştirmek

H 3.3: Kamu kurumlarına yönelik tanıtım ve iletişim stratejisini geliştirmek

H 3.4: STK'lara yönelik tanıtım ve iletişim stratejisini geliştirmek

H 3.5: Medya kuruluşlarına ve sosyal medyaya yönelik tanıtım ve iletişim stratejisini geliştirmek

H.3.6: Paydaşlar nezdinde KDK'nın algısını güçlendirici mekanizmalar oluşturmak ve geliştirmek

Bu doğrultuda; amacımıza ilişkin belirlenen her bir hedef, söz konusu hedefe ulaştıracak stratejiler ve bu hedefin gerçekleşme durumunu ortaya koyan performans göstergeleri aşağıda yer almaktadır.

Hedef 3.1 Bireylere yönelik tanıtım ve iletişim stratejisini geliştirmek

Stratejiler :

- Kamu kurum ve kuruluşlarında, üniversitelerde, barolarda, okullarda, belediyelerde vb. yerlerde vatandaşlara yönelik tanıtım toplantıları yapmak
- Vergi daireleri, muhtarlıklar, belediyeler, okullar, hastaneler, noterler gibi bireylerin gündelik hayatlarında sık sık başvurdukları yerlere KDK'yı tanıtıcı ve başvuruyu teşvik edici tanıtım broşürleri göndermek
- Bireylerin özgürlüklerinin kısıtlandığı mekânlarda (ceza evleri vb.) tanıtıcı faaliyetler yapmak, başvuruyu teşvik edici tanıtım broşürleri göndermek
- Toplumun genelini ilgilendiren kararların anlatılması için gerekli iletişim mekanizmalarını kullanmak
- İyi örnekleri hikâyeleştirerek halka anlatmak
- Yerele özgü tanıtım materyalleri hazırlamak
- Kurumun tanıtılması ile ilgili projeler (kamu spotu, TV programları, gezici tanıtım araçları vb.) hazırlamak ve uygulamak
- Arama motorlarında KDK ile ilgili haberlerin üst sıralarda çıkması için gerekli girişimlerde bulunmak
- Basın birimini güçlendirmek ve daha etkin çalışmasını sağlamak

Performans Göstergeleri		**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
1	*Gerçekleştirilen tanıtım ve reklâm faaliyeti sayısı*	*5*	*5*	*5*	*5*	*6*
2	*Hikâyeleştirilen iyi örnek sayısı*	*2*	*2*	*2*	*2*	*1*
3	*Birey memnuniyetine ilişkin yapılan anket sayısı*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*
4	*Yapılan tanıtım toplantı sayısı*	*2*	*2*	*2*	*2*	*2*
5	*Hazırlanan tanıtım materyal sayısı*	*4*	*4*	*4*	*4*	*4*

Hedef 3.2 Yabancılar ile dezavantajlı gruplara yönelik tanıtım ve iletişim stratejisi geliştirmek

Stratejiler

- Yabancı uyrukluların bulundukları ve tutuldukları merkezlere tanıtım ziyaretlerinde bulunmak
- Elçilikler, konsolosluklar ve uluslararası kuruluşlar ile işbirliğini geliştirmek
- Yabancılara yönelik farklı dillerde broşür, afiş vb. tanıtım materyalleri hazırlamak
- Dezavantajlı gruplara haklarını ve KDK'yı anlatabilmek için alana özgü tanıtıcı materyal hazırlamak ve yaygın bir şekilde dağıtılmasını sağlamak

Performans Göstergeleri		**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
1	*Gerçekleştirilen tanıtım faaliyeti sayısı*	*2*	*2*	*2*	*2*	*2*
2	*Dezavantajlı gruplara yönelik oluşturulan materyal sayısı*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*
3	*Elçilikler, konsolosluklar ve uluslararası kuruluşlar ve STK'larla gerçekleştirilen işbirliği sayısı*	*2*	*2*	*2*	*2*	*2*
4	*Yabancı ve dezavantajlı bireylerin memnuniyetine ilişkin yapılan anket sayısı*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*

Hedef 3.3 Kamu kurumlarına yönelik tanıtım ve iletişim stratejisini geliştirmek

Stratejiler:

- Kamu kurumlarına KDK ile ilgili tanıtım ziyaretlerinde bulunmak (konferans, panel, çalıştay vb. organizasyonlar düzenlemek)
- Kamu kurumlarının web sayfalarında ve yayınlarında KDK'ya yer verilmesi için girişimde bulunmak
- Eğitim Kurumlarına yönelik KDK'yı tanıtıcı faaliyetlerde bulunmak (kariyer günleri, konferanslar, paneller vb. organizasyonlara katılmak /düzenlemek)
- Ombudsmanlığı tanıtmak amacıyla milli eğitim müfredatına eklemeler yapılması için Milli Eğitim Bakanlığı nezdinde girişimlerde bulunmak

Performans Göstergeleri		**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
1	*Gerçekleştirilen tanıtım faaliyeti sayısı*	10	10	10	10	10
2	*KDK internet adresine web-sitelerinde yer veren Kurum sayısı*	50	20	20	20	20
3	*Yapılan sempozyum sayısı*	1	1	1	1	1
4	*Kamu kurumların memnuniyetine ilişkin yapılan anket sayısı*	1	1	1	1	1

Hedef 3.4 STK'lara yönelik tanıtım ve iletişim stratejisini geliştirmek

Stratejiler:

- ❖ STK'lara KDK ile ilgili tanıtım faaliyetlerinde bulunmak, konferans, panel, çalıştay vb. organizasyonlar düzenlemek
- ❖ Kurumun faaliyet alanlarıyla ilgili olan STK'lar ile karşılıklı çalışma ortamlarını güçlendirmek
- ❖ Şikâyet süreçlerinde STK'ların faaliyet alanlarındaki bilgi ve deneyimlerinden faydalanmak üzere iletişim mekanizmaları geliştirmek
- ❖ STK'ların KDK misyonu ile ilgili yapmış olduğu ulusal ve uluslararası organizasyonlarda işbirliği yapmak veya katılımda bulunmak
- ❖ STK'lar ile birlikte ortak projeler yapmak
- ❖ STK'ların web sayfalarında ve yayınlarında KDK'ya yer verilmesi için girişimde bulunmak

Performans Göstergeleri		**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
1	*Gerçekleştirilen tanıtım faaliyeti sayısı*	2	2	2	2	2
2	*Gerçekleştirilen işbirliği sayısı*	2	2	2	2	2
3	*KDK internet adresine web-sitelerinde yer veren STK sayısı*	5	5	5	5	5

Hedef 3.5 Medya kuruluşlarına ve sosyal medyaya yönelik tanıtım ve iletişim stratejisini geliştirmek

Stratejiler:

- Medya kuruluşlarına KDK ile ilgili tanıtım ziyaretlerinde bulunmak
- Toplumun geneline hitap eden tavsiye kararlarını haberleştirmek için girişimlerde bulunmak
- İnternetteki haber sitelerinde kararların daha fazla yer alması için girişimlerde bulunmak
- Sosyal ağlarda daha etkin ve güçlü hale gelmek

Performans Göstergeleri		**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
1	*Gerçekleştirilen tanıtım faaliyeti sayısı*	2	2	2	2	2
2	*KDK ile ilgili yazılı basında yapılan haber sayısı*	1250	1300	1350	1400	1450
3	*KDK ile ilgili görsel basında yapılan haber sayısı*	200	300	350	400	450
4	*KDK sosyal medya hesaplarındaki takip eden sayısı*	20 bin	25 bin	30 bin	35 bin	40 bin

Hedef 3.6 Dış paydaşlar nezdinde KDK'nın algısını güçlendirici mekanizmalar oluşturmak ve geliştirmek

Stratejiler:

- ❖ Kurumlara yönelik ödül sistemi geliştirmek (idareleri, STK'ları ödüllendirmek)
- ❖ Dış paydaşlara yönelik algı araştırması yapmak
- ❖ Dış paydaşlarla ilişkileri analiz etmek (güçlü/zayıf yönler vb.)
- ❖ Dış paydaş ilişkilerini geliştirme stratejilerini belirlemek üzere iyi ülke uygulamalarını analiz etmek
- ❖ Kurumlar arası deneyim paylaşımını artırmak amacıyla ulusal ve uluslararası kuruluşlar ile ortak çalışmalar yapmak ve işbirliğini geliştirmek
- ❖ Dış paydaşların görüş ve önerilerinin alındığı sistemi kurmak
- ❖ Ombudsmanlık haftası belirlemek ve faaliyetlerini planlamak ve gerçekleştirmek

Performans Göstergeleri		**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
1	*Ödüllendirilen örnek idare sayısı*	1	1	1	1	1
2	*Ödüllendirilen örnek STK sayısı*	1	1	1	1	1
3	*Dış paydaşlarla yapılan anket sayısı*	1	1	1	1	1
4	*Uluslararası kurumlarla yapılan karşılıklı işbirliği sayısı*	3	4	4	1	

KURUMSAL KAPASİTE VE TEMEL YETKİNLİK GELİŞTİRME EKSENİ

Stratejik plan kapsamında belirlenen hedeflere ve amaçlara ulaşılabilmesi, bu doğrultuda ihtiyaçların belirlenebilmesi, stratejilerin geliştirilebilmesi, yapılması gereken iş adımlarına karar verilebilmesi için Kurumsal kapasitemizin geliştirilmesi gerekmektedir. Kurum hizmetlerinin zamanında, doğru ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde insan kaynakları sistemi, kurumsal kültür oluşumu ve aidiyet bilincinin yerleştirilmesi ile bilgi teknolojileri altyapısının güçlendirilmesi en önemli unsurlarından olup, kurumsal kapasiteyi doğrudan etkilemektedir. Bu unsurların iyileştirilmesi ve geliştirilmesi stratejik planımızda önemli hedeflerimiz içinde yer almaktadır.

Bu kapsamda; Kurum insan kaynakları sistemiyle ilgili olarak; unvanlar ve pozisyonlar için iş tanımlarının yapılması, tüm unvanlar/birimler itibarıyla, insan gücü planlanmasının yapılması, iş performansının iyileştirilmesi ve ödüllendirilmesine ilişkin çalışmalar yürütülmesi, yabancı dil eğitiminin teşvik edilmesi, yabancı ülke ombudsmanlıkları, insan hakları kurumları ve uluslararası kuruluşları ile ortak staj/eğitim işbirlikleri gerçekleştirilmesi yönünde faaliyet ve projeler gerçekleştirilecektir.

Kurumun yürüttüğü faaliyetin bir gereği olarak personelinin mesleki yetkinliğin artırılması gerekmektedir. Bu kapsamda; Kurum personeline yönelik olarak "Eğitim İhtiyaç Analizi" yapılması ile bu doğrultuda unvanlara göre eğitime gerek duyulan konuların belirlenmesi sağlanarak hizmet içi eğitim yapılması sağlanacaktır.

KDK Kurumsal kimliğinin kazandırılması ve kültürün geliştirilmesiyle ilgili olarak; Kurumsal Kimlik Rehberinin oluşturulması ve uygulamasının sağlanması, çalışanların önerilerinin alınması ve değerlendirilmesine yönelik sistem oluşturulması gibi faaliyetler planlanmıştır.

Kurumun bilişim sistemlerinin gelişimi, ihtiyaçlar doğrultusunda yapılandırılması, fiziki altyapısının ve güvenlik altyapısının geliştirilmesi için gerekli çalışmaların yapılması sağlanacaktır. Kurumumuz, ihtiyaçlarına en uygun bilişim teknolojilerinin tespiti ve uygulanması için, Kuruma hızlı uyum sağlayan ve dinamik bilişim yönetimi anlayışını benimseyecek ve uygulayacaktır.

Diğer taraftan, teknolojik altyapı ile donanımın sürekli yenilenerek, Elektronik Belge Yönetim Sisteminin güncelliğinin korunması, ihtiyaca göre geliştirilmesi ve mevcut sistemin Devlet Teşkilatı Veritabanı ile entegrasyonunun sağlanması gerekmektedir. Kurumun bilgi teknolojileri altyapısını güçlendirilmesi ve mevcut bilgi sistemlerinin diğer bilişim sistemlerine entegrasyonunun sağlanması (UYAP vb.) hem Kurumun verimliliğini arttıracak hem de şikâyetlerin etkin şekilde çözülmesine katkı sağlayacaktır.

Kurumsal Kapasite ve Temel Yetkinlik Geliştirme eksen başlığı altında "***Kurumsal Yapılanmanın Güçlendirilmesini Sağlamak"*** *amacı yeralmakta, bu amacın gerçekleşmesine yönelik olarak ise 3 hedef öngörülmüştür.*

AMAÇ 4. Kurumsal Yapılanmanın Güçlendirilmesini Sağlamak

H. 4.1: Etkin bir insan kaynakları sistemini oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak

H. 4.2: Kurumsal kimliğin ve kültürün geliştirilmesini sağlamak

H. 4.3: Kurumun bilgi teknolojileri altyapısını güçlendirmek ve Kurumun mevcut bilgi sistemlerinin ilgili diğer bilişim sistemlerine entegrasyonunu sağlamak

Bu doğrultuda; amacımıza ilişkin belirlenen her bir hedef, söz konusu hedefe ulaştıracak stratejiler ve bu hedefin gerçekleşme durumunu ortaya koyan performans göstergeleri aşağıda yer almaktadır.

Hedef 4.1 Etkin bir insan kaynakları sistemini oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak

Stratejiler:

- Unvanlar ve pozisyonlar için iş tanımları yapmak
- Tüm unvanlar/birimler itibarıyla, insan gücü planlaması yapılması
- Birimlerin görev tanımlarının yapılarak görev yetki ve sorumlulukların netleştirilmesi
- "Eğitim İhtiyaç Analizi" yapmak ve unvanlara göre eğitime gerek duyulan konuları belirlemek
- Eğitim İhtiyaç Analizinde ortaya çıkacak konulara ilişkin çalışanlara yönelik eğitim faaliyetleri düzenlemek, sonuçlarını ve etkilerini değerlendirmek ve ölçmek
- Çalışanlar için performans ölçme ve değerlendirme sistemi oluşturmasına yönelik çalışmalar yürütmek
- Çalışanların iş performansının iyileştirilmesine ve ödüllendirilmesine ilişkin çalışmalar yürütmek
- Çalışanların yurtiçi ve yurtdışı yüksek lisans, doktora, staj ve kısa süreli eğitim programlarına katılımını teşvik etmek
- Çalışanları yabancı dil eğitimine teşvik etmek
- Yabancı ülke ombudsmanlıkları, insan hakları kurumları ve uluslararası kuruluşları ile ortak staj/eğitim işbirlikleri yapmak
- İnsan kaynakları bilgi sisteminin geliştirilmesi

Performans Göstergeleri		**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
1	*Unvan ve pozisyonlara ilişkin iş tanımları*		*X*			
2	*Eğitim İhtiyaç Analizi Raporu*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*
3	*Kişi başına düzenlenen toplam eğitim saati*	*10*	*12*	*14*	*10*	*10*
4	*Eğitim memnuniyet düzeyindeki artış oranı*	*%3*	*%3*	*%3*	*%3*	*%3*
5	*Yapılan protokol/eğitim/staj vb faaliyet sayısı*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*
6	*Çalışan memnuniyetine yönelik yapılan anket sayısı*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*

Hedef 4.2 Kurumsal Kimliğin ve Kültürün Geliştirilmesini Sağlamak

Stratejiler:

- Kurum içi antetli kağıt, kartvizit, dosya, yazışma vb. kimlik standartlarını belirlemek
- E-posta ve yazışma görselleri, dijital tasarım vb. kurumsal kimlikleri belirlemek
- Kurumsal logoyu değiştirmek/mevcut logoyu Kurumumuzu en iyi ifade edecek hale getirmek
- Kurumsal Kimlik Rehberinin oluşturulması ve uygulamasının sağlanması
- Personel memnuniyetinin geliştirilmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi
- Çalışanların önerilerinin alınması ve değerlendirilmesine yönelik sistem oluşturmak
- Kurumsal aidiyetin tespiti ve değerlendirilmesi çalışmalarını yapmak
- Kurumsal kültürün geliştirilmesine yönelik etkinlik gerçekleştirmek

Performans Göstergeleri		**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
1	*Kurumsal Kimlik Rehberi*	*X*				
2	*Çalışanların kurumsal aidiyet seviyesi artış ortanı*	*%3*	*%3*	*%3*	*%3*	*%3*
3	*Kurumsal kültürün gelişmesine yönelik yapılan etkinlik sayısı*	*2*	*2*	*2*	*2*	*2*

Hedef 4.3: Kurumun bilgi teknolojileri altyapısını güçlendirmek ve Kurumun mevcut bilgi sistemlerinin ilgili diğer bilişim sistemlerine entegrasyonunu sağlamak

Stratejiler:

- ❖ Kurum internet uygulamalarında güncel gelişmeleri takip ederek yenilenen IP protokolünü tüm uygulamalara uyarlamak
- ❖ TS ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi standardına uygun Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi kurmak
- ❖ Felaket Kurtarma Merkezi kurmak
- ❖ Elektronik Belge Yönetim Sisteminin güncelliğini korumak ve ihtiyaca göre geliştirmek
- ❖ Kurumun ihtiyaç duyduğu/duyacağı diğer yazılımları (Personel Bilgi Sistemi, Kimlik Paylaşım Sistemi, Kütüphane Bilgi Sistemi vb.) temin etmek veya geliştirmek
- ❖ Kurum intranet sitesinin güncelliğini korumak ve geliştirmek
- ❖ Kurumun ana web sayfasının e çocuk web sayfasının güncelliğini korumak ve geliştirmek
- ❖ Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar ile işbirliğinin arttırılması ve etkinleştirilmesi için teknik altyapıyı oluşturmak
- ❖ Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşların bilişim altyapısında kullanılan iyi uygulama örneklerini Kuruma kazandırmak
- ❖ Devlet Teşkilatı Veritabanı ile entegrasyonu sağlamak
- ❖ Kurumda kullanılan bilgi sistemlerini entegre hale getirmek
- ❖ Her yıl alınan şikâyetleri belirli kategorilere ayırarak istatistiklerini tutmak ve önceki yıllarla karşılaştırma yaparak KDK faaliyetlerinin etkisini ölçmek (İlgili idarelerin, konuların, tarafların vb. istatistiklerinin tutulması

Performans Göstergeleri		**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
1	*Felaket Kurtarma Sistemi*		*X*			
2	*IPV6 ile verilen hizmet sayısı*	*2*	*1*	*1*		
3	*EBYS 'de yapılan güncelleme sayısı*	*8*	*8*	*8*	*8*	*8*
4	*İntranetteki hizmete açılan yazılım sayısı*	*5*	*1*	*1*		
5	*ISO27001 kurulması*			*X*		
6	*Kurum kullanıcılarındaki memnuniyetindeki artış oranı*	*%6*	*%6*	*%6*	*%3*	*%3*

5 STRATEJİK AMAÇ VE HEDEF- BİRİM İLİŞKİSİ

ŞİKÂYET İNCELEME VE ARAŞTIRMA EKSENİ		
AMAÇ 1: HUKUKA VE HAKKANİYETE UYGUNLUK DENETİMİ YOLUYLA ADALETE HIZLI ERİŞİMİ SAĞLAMAK, DAHA FAZLA DEĞER ÜRETMEK VE ETKİNLİĞİ ARTIRMAK		
STRATEJİK HEDEF 1.1: Şikâyetlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde alınmasını sağlamak		
Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ E-devlet aracılığı ile şikâyet alabilmek ve bu yolu teşvik etmek	GS (BİB)	BD/D/ GS(BHİB)
❖ Başvurulardaki oluşabilecek güvenlik açıklarını kapatmak	GS (BİB)	
❖ Mahkûm başvuruları ile ilgili kriterleri belirlemek ve başvuruların gizliliğini, güvenliğini etkinleştirmek, izlenebilirliliğini sağlamak	BD	D/GS
❖ Şikâyet başvurularının mobil uygulamalarla alınmasını sağlayacak uygulamalar geliştirmek	GS (BİB)	
❖ Gerek duyulan yerlerde yerel büro açmak	BD	GS
STRATEJİK HEDEF 1.2: Şikâyetlerin etkin bir şekilde incelenmesi, sonuçlandırılması ve takibinin yapılması için bilgi temelli bir sistem geliştirmek		
Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ Bireylerin şikâyetlerini takip edebilmeleri için bir bilgilendirme ve takip sistemi geliştirmek	GS(BİB)	BD/D/GS(BHİB)
❖ Şikâyet Başvuru ve Karar Yönetim Sistemini kurmak (ŞBKYS)	GS(BİB)	BD/D/GS(BHİB)
❖ Şikâyetlerin ön inceleme ve inceleme süreç standartlarını belirlemek	BD	D/ÖİB/ GS(BİB-GEŞB)
❖ Kurumun daha önceden almış olduğu kararlar ile aynı konularda yeni gelen şikâyetlerin ilişkilendirilmesini sağlayacak bir veritabanı oluşturmak veya ŞBKYS'nde buna yönelik çalışmaları başlatmak	GS (BİB)	BD/D
❖ UYAP sistemine erişim sağlamak	GS (BİB)	
❖ Araştırma ve İçtihat Bürosu kurmak	BD	GS
❖ Tavsiye ve ret karar yazım formatlarına ilişkin sadeleştirme çalışmaları yapmak	BD	D/GS (BİB)
❖ Şikâyet başvurularında Kurumun inceleme ve araştırmalarının sonucunda yapacağı işlem ve kararların yeniden belirlenmesini ve isimlendirilmesini sağlamak için çalışmalar yapmak	BD	D/GS (BİB)
❖ Kurum işlemlerinde çocuklara özgü bir format oluşturmak	BD	D/GS (BİB)
❖ İdarenin "gizli" ibareyle gönderdiği ya da "gizli" olarak talep edilen bilgi ve belgelerin, EBYS sisteminde veya başka bir veritabanında otomatik olarak gizli kaydedilmesini sağlayacak şekilde sistemi geliştirmek	GS (BİB)	BD/GS (GEŞB-DHB)
❖ Şikâyet başvuru sürecinde psikolog ve sosyal çalışmacı vb. ünvanlı personelin desteğinin sağlanması için uygun bir ortamı sağlamak	GS	

Stratejiler:	Sorumlu Birim	İlgili Birim
❖ Şikâyetçilerin Kurumu araması durumunda bilgilerin kaybolmasını önlemek için şikâyetçinin onayıyla görüşme kaydına imkân sağlayan bir sistem oluşturulmasına yönelik çalışma yapmak	GS (BİB)	GS (DHB)
❖ Şikâyet başvurucularına yönelik memnuniyet değerlendirme sistemini ve sürecini oluşturmak, yöntemini belirlemek, düzenli uygulamak ve raporlamak	GS	Tüm birimler
AMAÇ 2: KDK'NIN KAMU İDARELERİ NEZDİNDE ETKİNLİĞİNİ ARTIRMAK		
STRATEJİK HEDEF 2.1: Kurumun kararlarının etkinliğini artırmak		
Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ Tavsiye kararlarının takip sürecini ve sistemini geliştirmek	BD/GS(BİB)	
❖ KDK'nın bilgi taleplerine ilişkin Kurumlarla etkin işbirliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapmak	BD/D	
❖ Kamu kurumlarından istenilen belgelerin yasal süresi içerisinde gönderilmesi ve tüm idarelerde yazışmalar için muhatap alınacak bir irtibat noktası belirlenmesi konusunda Başbakanlıktan genelge yayınlanması için girişimlerde bulunmak	BD	GS
❖ Kararların uygulanabilirliğini sağlamak amacıyla TBMM'nin denetim desteğini almak için çalışmalar yapmak	BD/D	GS
STRATEJİK HEDEF 2.2: Yıllık ve özel raporları daha etkili bir hale getirmek için iyileştirme ve geliştirmeler yapmak		
Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ Yıllık raporlardan sorumlu daimi bir komisyon kurmak	BD	D/GS
❖ Ombudsmanlık kurumlarının bu alandaki çalışmalarını incelemek	BD	GS (AB)
❖ Yıllık rapor standartlarını belirlemek	BD	
❖ Gönderme kararı, uzlaşmalar sonucunda verilen kararlar vb. kararların takibini yapmak ve yıllık raporlarda değerlendirmek	BD/D	GS
❖ Yıllık ve özel raporların sadeleştirilmiş bir özetini hazırlamak ve yayımlamak	BD	GS(BHİB)
❖ Özel rapor gruplarının çalışma usullerini belirlemek	BD	D
❖ Sunum etkinliğini ve kurumsal kimliğe uygun standardizasyonu sağlamak üzere özel rapor formatı belirlemek	BD	D
STRATEJİK HEDEF 2.3: KDK'nın etkinliğini artıracak yasal altyapıya ilişkin öneriler geliştirmek ve girişimlerde bulunmak		
Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ Re'sen inceleme ve araştırma yetkisinin verilmesi için girişimde bulunmak	BD	HM
❖ Kamu Başdenetçisinin vermiş olduğu tavsiye kararına idarenin uymaması durumunda yargı yollarına gidebilme veya bu konuda açılmış davaya katılma yetkisinin verilmesi konusunda yasal değişiklik önerisinde bulunmak	BD	HM

Stratejiler:	Sorumlu Birim	İlgili Birim
❖ Bilirkişi ücretlerini arttırmak için yasal değişiklik önerisinde bulunmak	BD	GS/HM
❖ Paris prensiplerine uyumun sağlanması için Ombudsmanın yetkilerini artırmak için gerekli girişimlerde bulunmak	BD	HM
❖ İnsan hakları ile ilgili mevcut kurumların KDK çatısı altında birleştirilmesi için gerekli girişimlerde bulunmak	BD	HM
❖ Bütçe uygulamasındaki esnekliğin sağlanması için gerekli mevzuat değişiklik önerisi yapmak	BD	GS/HM
❖ Kurum kararları doğrultusunda yapılacak işlem ve eylemlerden dolayı ilgili merci veya görevlilere sorumluluk yüklenmemesine ilişkin yasal değişiklik önerisinde bulunmak	BD	GS/HM
❖ Kurumda çalışan uzmanların unvanının yapılan işin mahiyetini karşılayacak şekilde (raportör vb.) değiştirilmesi için yasal değişiklik önerisi yapmak	BD	HM
❖ Teşkilatlanmaya ilişkin mevzuat çalışması yapmak	BD/GS	HM
❖ Yanlış anlama ve çağrışımları önlemek üzere Kurumun isminin değiştirilmesi için yasal değişiklik önerisi yapmak	BD	HM
TANITIM VE FARKINDALIK GELİŞTİRME EKSENİ		
AMAÇ 3 TÜM PAYDAŞLAR TARAFINDAN BİLİNİRLİĞİ VE ULAŞILABİLİRLİĞİ ARTIRMAK		
STRATEJİK HEDEF 3.1: Bireylere yönelik tanıtım ve iletişim stratejisini geliştirmek		
Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ Kamu kurum ve kuruluşlarında, üniversitelerde, barolarda, okullarda, belediyelerde vb. yerlerde vatandaşlara yönelik tanıtım toplantıları yapmak	BD/D	GS (BHİB-DHB)
❖ Vergi daireleri, muhtarlıklar, belediyeler, okullar, hastaneler, noterler gibi bireylerin gündelik hayatlarında sık sık başvurdukları yerlere KDK'yı tanıtıcı ve başvuruyu teşvik edici tanıtım broşürleri göndermek	GS (BHİB-DHB)	
❖ Bireylerin özgürlüklerinin kısıtlandığı mekânlarda (ceza evleri vb.) tanıtıcı faaliyetler yapmak, başvuruyu teşvik edici tanıtım broşürleri göndermek	BD/D	GS (BHİB-DHB)
❖ Toplumun genelini ilgilendiren kararların anlatılması için gerekli iletişim mekanizmalarını kullanmak	BD/D/ GS(BHİB)	
❖ İyi örnekleri hikâyeleştirerek halka anlatmak	GS (BHİB)	BD/D
❖ Yerele özgü tanıtım materyalleri hazırlamak	GS (BHİB)	BD/D
❖ Kurumun tanıtılması ile ilgili projeler (kamu spotu, TV programları, gezici tanıtım araçları vb.) hazırlamak ve uygulamak	BD	GS(BHİB)
❖ Arama motorlarında KDK ile ilgili haberlerin üst sıralarda çıkması için gerekli girişimlerde bulunmak	GS(BHİB-BİB)	
Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**

❖ Basın birimini güçlendirmek ve daha etkin çalışmasını sağlamak	BD/GS	

STRATEJİK HEDEF 3.2: Yabancılara ve dezavantajlı bireylere yönelik tanıtım ve iletişim stratejisi geliştirmek		
Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ Yabancı uyrukluların bulundukları ve tutuldukları merkezlere tanıtım ziyaretlerinde bulunmak	BD/D	GS (BHİB-DHB)
❖ Elçilikler, konsolosluklar ve uluslararası kuruluşlar ile işbirliğini geliştirmek	BD/D	GS (BHİB-AB)
❖ Yabancılara yönelik farklı dillerde broşür, afiş vb. tanıtım materyalleri hazırlamak	GS (BHİB-AB)	D
❖ Dezavantajlı gruplara haklarını ve KDK'yı anlatabilmek için alana özgü tanıtıcı materyal hazırlamak ve yaygın bir şekilde dağıtılmasını sağlamak	GS(BHİB-DHB)	D
STRATEJİK HEDEF 3.3: Kamu kurumlarına yönelik tanıtım ve iletişim stratejisini geliştirmek		
Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ Kamu kurumlarına KDK ile ilgili tanıtım ziyaretlerinde bulunmak (konferans, panel, çalıştay vb. organizasyonlar düzenlemek)	BD/D	GS(BHİB)
❖ Kamu kurumlarının web sayfalarında ve yayınlarında KDK'ya yer verilmesi için girişimde bulunmak	BD/D/GS	GS(BHİB-BİB)
❖ Eğitim Kurumlarına yönelik KDK'yı tanıtıcı faaliyetlerde bulunmak (kariyer günleri, konferanslar, paneller vb. organizasyonlara katılmak /düzenlemek)	BD/D/GS (BHİB)	GS (DHB)
❖ Ombudsmanlığı tanıtmak amacıyla milli eğitim müfredatına eklemeler yapılması için Milli Eğitim Bakanlığı nezdinde girişimlerde bulunmak	BD/D	
STRATEJİK HEDEF 3.4: STK'lara yönelik tanıtım ve iletişim stratejisini geliştirmek		
Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ STK'lara KDK ile ilgili tanıtım faaliyetlerinde bulunmak, konferans, panel, çalıştay vb. organizasyonlar düzenlemek	BD/D/GS	GS (BHİB)
❖ Kurumun faaliyet alanlarıyla ilgili olan STK'lar ile karşılıklı çalışma ortamlarını güçlendirmek	BD/D/GS	GS (BHİB)
❖ Şikâyet süreçlerinde STK'ların faaliyet alanlarındaki bilgi ve deneyimlerinden faydalanmak üzere iletişim mekanizmaları geliştirmek	BD/D /GS(BHİB)	
❖ STK'ların KDK misyonu ile ilgili yapmış olduğu ulusal ve uluslararası organizasyonlarda işbirliği yapmak veya katılımda bulunmak	BD/D/GS(AB-BHİB)	
❖ STK'lar ile birlikte ortak projeler yapmak	BD/D	GS
Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ STK'ların web sayfalarında ve yayınlarında KDK'ya yer verilmesi için girişimde bulunmak	BD/D/GS	GS (BHİB-BİB)

STRATEJİK HEDEF 3.5: Medya kuruluşlarına ve sosyal medyaya yönelik tanıtım ve iletişim stratejisini geliştirmek		
Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ Medya kuruluşlarına KDK ile ilgili tanıtım ziyaretlerinde bulunmak	BD/D	GS (BHİB)
❖ Toplumun geneline hitap eden tavsiye kararlarını haberleştirmek için girişimlerde bulunmak	GS (BHİB)	BD/D
❖ İnternetteki haber sitelerinde kararların daha fazla yer alması için girişimlerde bulunmak	GS (BHİB)	
❖ Sosyal ağlarda daha etkin ve güçlü hale gelmek	GS(BHİB)	GS (BİB)
STRATEJİK HEDEF 3.6: Dış Paydaşlar nezdinde KDK'nın algısını güçlendirici mekanizmalar oluşturmak ve geliştirmek		
Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ Kurumlara yönelik ödül sistemi geliştirmek (idareleri, STK'ları ödüllendirmek)	BD	D/GS
❖ Dış paydaşlara yönelik algı araştırması yapmak	GS (BHİB)	
❖ Dış paydaşlarla ilişkileri analiz etmek (güçlü/zayıf yönler vb.)	GS (BHİB-SYB)	
❖ Dış paydaş ilişkilerini geliştirme stratejilerini belirlemek üzere iyi ülke uygulamalarını analiz etmek	GS (BHİB-AB)	
❖ Kurumlar arası deneyim paylaşımını artırmak amacıyla ulusal ve uluslararası kuruluşlar ile ortak çalışmalar yapmak ve işbirliğini geliştirmek	BD/D/GS (AB)	
❖ Dış paydaşların görüş ve önerilerinin alındığı sistemi kurmak	GS	Tüm birimler
❖ Ombudsmanlık haftası belirlemek ve faaliyetlerini planlamak ve gerçekleştirmek	BD/GS(BHİB)	Tüm birimler
KURUMSAL KAPASİTE VE TEMEL YETKİNLİK GELİŞTİRME EKSENİ		
AMAÇ 4 KURUMSAL YAPILANMANIN GÜÇLENDİRİLMESİNİ SAĞLAMAK		
STRATEJİK HEDEF 4.1: Etkin bir insan kaynakları sistemini oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak		
Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ Unvanlar ve pozisyonlar için iş tanımları yapmak	BD/GS (İKB)	Tüm birimler
❖ Tüm unvanlar/birimler itibarıyla, insan gücü planlaması yapılması	BD/GS (İKB)	Tüm birimler
❖ Birimlerin görev tanımlarının yapılarak görev yetki ve sorumlulukların netleştirilmesi	BD/GS (İKB)	Tüm birimler
❖ "Eğitim İhtiyaç Analizi" yapmak ve unvanlara göre eğitime gerek duyulan konuları belirlemek	GS (EB-İKB)	Tüm Birimler
Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ Eğitim ihtiyaç analizinde ortaya çıkacak konulara ilişkin çalışanlara yönelik eğitim faaliyetleri düzenlemek, sonuçlarını ve etkilerini	GS(EB-İKB)	

değerlendirmek ve ölçmek		
❖ Çalışanlar için performans ölçme ve değerlendirme sistemi oluşturmasına yönelik çalışmalar yürütmek	GS (İKB)	Tüm Birimler
❖ Çalışanların iş performansının iyileştirilmesine ve ödüllendirilmesine ilişkin çalışmalar yürütmek	GS (İKB)	Tüm Birimler
❖ Çalışanların yurtiçi ve yurtdışı yüksek lisans, doktora, staj ve kısa süreli eğitim programlarına katılımını teşvik etmek	BD	GS (EB-İKB-AB)
❖ Çalışanları yabancı dil eğitimine teşvik etmek	BD	GS (EB-İKB)
❖ Yabancı ülke ombudsmanlıkları, insan hakları kurumları ve uluslararası kuruluşları ile ortak staj/eğitim işbirlikleri yapmak	BD/GS (AB)	GS (EB-İKB)
❖ İnsan kaynakları bilgi sisteminin geliştirilmesi	GS (İKB-BİB)	

STRATEJİK HEDEF 4.2: Kurumsal Kimliğin ve Kültürün Geliştirilmesini Sağlamak

Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ Kurum içi antetli kağıt, kartvizit, dosya, yazışma vb. kimlik standartlarını belirlemek	GS (BHİB)	Tüm Birimler
❖ E-posta ve yazışma görselleri, dijital tasarım vb. kurumsal kimlikleri belirlemek	GS (BHİB-BİB)	Tüm Birimler
❖ Kurumsal logoyu değiştirmek/mevcut logoyu Kurumumuzu en iyi ifade edecek hale getirmek	BD/GS (BHİB)	Tüm Birimler
❖ Kurumsal Kimlik Rehberinin oluşturulması ve uygulamasının sağlanması	BD/GS (BHİB)	Tüm Birimler
❖ Personel memnuniyetinin geliştirilmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi	GS (İKB)	GS (SYB-BİB)
❖ Çalışanların önerilerinin alınması ve değerlendirilmesine yönelik sistem oluşturmak	GS (İKB)	GS (SYB-BİB)
❖ Kurumsal aidiyetin tespiti ve değerlendirilmesi çalışmalarını yapmak	GS (İKB)	GS (SYB-BİB)
❖ Kurumsal kültürün geliştirilmesine yönelik etkinlik gerçekleştirmek	BD/D/GS	Tüm Birimler

STRATEJİK HEDEF 4.3: Kurumun bilgi teknolojileri altyapısını güçlendirmek ve Kurumun mevcut bilgi sistemlerinin ilgili diğer bilişim sistemlerine entegrasyonunu sağlamak

Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ Kurum internet uygulamalarında güncel gelişmeleri takip ederek yenilenen IP protokolünü tüm uygulamalara uyarlamak	GS(BİB)	
❖ TS ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi standardına uygun Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi kurmak	GS(BİB)	Tüm Birimler
❖ Felaket Kurtarma Merkezi kurmak	GS(BİB)	
❖ Elektronik Belge Yönetim Sisteminin güncelliğini korumak ve ihtiyaca göre geliştirmek	GS(BİB)	Tüm Birimler
Stratejiler:	**Sorumlu Birim**	**İlgili Birim**
❖ Kurumun ihtiyaç duyduğu/duyacağı diğer yazılımları (Personel Bilgi Sistemi, Kimlik Paylaşım Sistemi, Kütüphane Bilgi Sistemi vb.) temin etmek veya geliştirmek	GS(BİB)	Tüm Birimler

❖ Kurum intranet sitesinin güncelliğini korumak ve geliştirmek	GS(BİB)	Tüm Birimler
❖ Kurumun ana web sayfasının e çocuk web sayfasının güncelliğini korumak ve geliştirmek	GS(BİB)	Tüm Birimler
❖ Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar ile işbirliğinin arttırılması ve etkinleştirilmesi için teknik altyapıyı oluşturmak	GS(BİB)	Tüm Birimler
❖ Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşların bilişim altyapısında kullanılan iyi uygulama örneklerini Kuruma kazandırmak	GS(BİB)	Tüm Birimler
❖ Devlet Teşkilatı Veritabanı ile entegrasyonu sağlamak	GS(BİB)	
❖ Kurumda kullanılan bilgi sistemlerini entegre hale getirmek	GS(BİB)	
❖ Her yıl alınan şikâyetleri belirli kategorilere ayırarak istatistiklerini tutmak ve önceki yıllarla karşılaştırma yaparak KDK faaliyetlerinin etkisini ölçmek (ilgili idarelerin, konuların, tarafların vb. istatistiklerinin tutulması)	GS (BİB)	Tüm Birimler

KURUMUMUZ BİRİMLERİ KISALTMALARI	
AB	AB ve Dış İlişkiler Birimi
BD	Kamu Başdenetçilik Makamı
BHİB	Basın ve Halkla İlişkiler Bürosu
BİB	Bilgi İşlem Bürosu
D	Kamu Denetçilik Birimleri
DHB	Destek Hizmetleri Bürosu
EB	Eğitim Bürosu
GEŞB	Genel Evrak ve Şikâyet Başvuru Bürosu
GS	Genel Sekreterlik
HM	Hukuk Müşavirliği
İKB	İnsan Kaynakları Bürosu
ÖİB	Ön İnceleme Bürosu
SGB	Strateji Geliştirme Birimi
SYB	Stratejik Yönetim Bürosu
YHB	Yönetim Hizmetleri Birimi

6 ONUNCU KALKINMA PLANI İLE STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ

Amaç, Hedef ve Politikalara İlişkin		Stratejik Plan Amaç-Hedef İlişkisi
Paragraf Numaraları	**Maddesi**	
249	**21.7 Aile ve Kadın** Toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında, kadınların sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamdaki rolünün güçlendirilmesi, aile kurumunun korunarak statüsünün geliştirilmesi ve toplumsal bütünleşmenin kuvvetlendirilmesi temel amaçtır.	**2.1.2**
251	**2.1.7 Aile ve Kadın** Kadınların karar alma mekanizmalarında daha fazla yer almaları, istihdamının artırılması, eğitim ve beceri düzeylerinin yükseltilmesi sağlanacaktır.	**2.1.2**
257	**2.1.7 Aile ve Kadın** Toplumsal cinsiyete duyarlı bütçeleme konusunda farkındalık oluşturulacak ve örnek uygulamalar geliştirilecektir.	**2.1.2**
588	**2.2.9 Yatırım Politikaları/2.2.9.1 Kamu Yatırımları** Toplam kamu yatırımları içerisinde özel sektörün üretken faaliyetlerini destekleyecek nitelikteki altyapı yatırımlarına odaklanılacaktır.	**3.1.3**
592	**2.2.9 Yatırım Politikaları /2.2.9.1 Kamu Yatırımları** Kamu yatırımlarının ortalama tamamlanma süresinde sağlanan iyileşme, bu sürenin halen nispi olarak yüksek olduğu sektörlere odaklanılarak sürdürülecektir.	**3.1.3**
593	**2.2.9 Yatırım Politikaları/2.2.9.1 Kamu Yatırımları** Mevcut sermaye stokundan azami faydayı sağlamak için idame-yenileme, bakım-onarım ve rehabilitasyon harcamalarına ağırlık verilecektir.	**3.1.3**
596	**2.2.9 Yatırım Politikaları/ 2.2.9.1 Kamu Yatırımları** Kamu yatırım projelerinin planlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi süreci güçlendirilecek, bu kapsamda kamu kurum ve kuruluşlarının kapasiteleri geliştirilecektir.	**3.1.3**

7 MALİYETLENDİRME

ŞİKÂYET İNCELEME VE ARAŞTIRMA EKSENİ	2017	2018	2019	2020	2021
AMAÇ 1: Hukuka ve hakkaniyete uygunluk denetimi yoluyla adalete hızlı erişimi sağlamak, daha fazla değer üretmek ve etkinliği artırmak					
HEDEF 1.1 : Şikâyetlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde alınmasını sağlamak	2.000.000	2.100.000	2.200.000	2.300.000	2.500.000
HEDEF 1.2 : Şikâyetlerin etkin bir şekilde incelenmesi, sonuçlandırılması ve takibinin yapılması için bilgi temelli bir sistem geliştirmek	2.000.000	2.100.000	2.200.000	2.300.000	2.500.000
AMAÇ 2: KDK'nın kamu idareleri nezdinde etkinliğini artırmak					
HEDEF 2.1: Kurumun kararlarının etkinliğini artırmak	2.000.000	2.100.000	2.200.000	2.300.000	2.500.000
HEDEF 2.2: Yıllık ve özel raporları daha etkili bir hale getirmek için iyileştirme ve geliştirmeler yapmak	2.000.000	2.100.000	2.200.000	2.300.000	2.500.000
HEDEF 2.3: KDK'nın etkinliğini artıracak yasal altyapıya ilişkin öneriler geliştirmek ve girişimlerde bulunmak	1.000.000	1.100.000	1.200.000	1.300.000	1.500.000
TANITIM VE FARKINDALIK GELİŞTİRME EKSENİ	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
AMAÇ 3 Tüm paydaşlar tarafından bilinirliği ve ulaşılabilirliği artırmak					
HEDEF 3.1: Bireylere yönelik tanıtım ve iletişim stratejisini geliştirmek	1.500.000	1.600.000	1.800.000	2.000.000	2.500.000
HEDEF 3.2: Yabancılara ve dezavantajlı bireylere yönelik tanıtım ve iletişim stratejisi geliştirmek	1.000.000	1.100.000	1.200.000	1.300.000	1.500.000
HEDEF 3.3: Kamu kurumlarına yönelik tanıtım ve iletişim stratejisini geliştirmek	1.000.000	1.100.000	1.200.000	1.300.000	1.500.000
HEDEF 3.4: STK'lara yönelik tanıtım ve iletişim stratejisini geliştirmek	1.000.000	1.100.000	1.200.000	1.300.000	1.500.000
HEDEF 3.5: Medya kuruluşlarına ve sosyal medyaya yönelik tanıtım ve iletişim stratejisini geliştirmek	1.000.000	1.100.000	1.200.000	1.300.000	1.500.000
HEDEF 3.6: Dış Paydaşlar nezdinde KDK'nın algısını güçlendirici mekanizmalar oluşturmak ve geliştirmek	1.000.000	1.100.000	1.200.000	1.300.000	1.500.000
KURUMSAL KAPASİTE VE TEMEL YETKİNLİK	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**

GELİŞTİRME EKSENİ					
AMAÇ 4 Kurumsal Yapılanmanın Güçlendirilmesini Sağlamak					
HEDEF 4.1: Etkin bir insan kaynakları sistemini oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak,	2.000.000	2.100.000	2.200.000	2.300.000	2.500.000
HEDEF 4.2: Kurumsal Kimliğin ve Kültürün Geliştirilmesini Sağlamak,	1.000.000	1.100.000	1.200.000	1.300.000	1.500.000
HEDEF 4.3: Kurumun bilgi teknolojileri altyapısını güçlendirmek ve Kurumun mevcut bilgi sistemlerinin ilgili diğer bilişim sistemlerine entegrasyonunu sağlamak	2.000.000	2.200.000	2.400.000	2.600.000	3.000.000
GENEL TOPLAM	**20.500.000**	**22.000.000**	**23.600.000**	**25.200.000**	**28.500.000**

Not: 2017-2021 dönemi stratejik plan amaç ve hedeflerini maliyetlendirirken; 2017 yılında; 6682 sayılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanununda Kurumumuza 2017 yılı için öngörülenödenekler, yaklaşık bir değerlendirme ile esas alınmıştır. Diğer yıllardaki artış tahmini olup, her yıl için yapılan hesaplamalar, yılı bütçesi görüşülürken tekrar güncellenecektir.

Kurumumuz özel bütçeli kamu kurumu olmakla birlikte faaliyetlerinden gelir elde etmemektedir. Kurum tüm faaliyetlerini kamu yararı gözetilerek bedelsiz gerçekleştirilmektedir. Kurum faaliyetlerine kaynak teşkil eden gelirlerin büyük çoğunluğu hazine yardımlarıdır. Diğer gelirler ise, hazine yardımlarının vadelendirilmesi sonucu elde edilen faiz gelirleri ile muhasebe kayıtlarında yer alması gereken diğer kayıtlardır. 2017- 2021 stratejik plan döneminde maliyetlerimize kaynak teşkil edecek değerlendirme aşağıdaki tabloda yer almaktadır;

Stratejik Plan Kaynak Tablosu;

AÇIKLAMA	2017	2018	2019	2020	2021
HAZİNE YARDIMI	20.000.000	22.000.000	23.000.000	24.500.000	27.500.000
DİĞER GELİRLER	500.000	500.000	600.000	700.000	1.000.000
ÖZEL BÜTÇE TOPLAMI	**20.500.000**	**22.000.000**	**23.600.000**	**25.200.000**	**28.500.000**

8 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 2017-2021 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.

Böylelikle izleme süreci kapsamında, amaç ve hedeflere ulaşmada oluşabilecek risklerin belirlenmesi ve önlem alınması sağlanacaktır. Değerlendirme kısmında ise uygulamadan dersler çıkarılarak, eksik ya da yanlış metotlar tespit edilecektir.

İzleme ve değerlendirme süreci, yukarıda belirtilen tüm bu hususlar dikkate alınarak gerçekleştirilecek olup, Stratejik Plan'ın KDK'ya ne ölçüde etki ettiği ve ayrıca ayrıca kamu yönetim sistemi ile toplumda yol açtığı değişiklikler gözlemlenecektir. Ortaya çıkan hususlar stratejik planın geliştirilmesinde, iyileştirilmesinde ve hedeflerin ilerleyen yıllarda gözden geçirilmesinde etkili olacaktır.

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.

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