



## Research Article/Araştırma Makalesi

### Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği

#### *An Integrated View on Public Financial Management: Past, Present and Future of Integrated Public Financial Management Information System in Turkey*

Koray PİRÇEKLI<sup>1</sup>

#### Öz

Birçok ülkede, mali yönetimin fonksiyonel süreçleri farklı kurumlarca yönetilen entegrasyon düzeyi yetersiz çeşitli bilişim sistemleri aracılığıyla yürütülmektedir. Ülkemiz mali yönetiminin farklı fonksiyonel süreçlerinde yaşanan entegrasyon sorunlarını bertaraf etmek üzere BKMYBS Projesi hayata geçirilmiştir. Hazine ve Maliye Bakanlığının koordinasyonunda ve önemli paydaş kamu idarelerinin katkılarıyla yürütülen projenin temel hedeflerinden biri mali süreçlerin elektronik ortamda yürütülmesidir. Bu hedef doğrultusunda proje kapsamındaki kamu idarelerinin kullanımına sunulacak referans uygulamaların yanında, proje kapsamında oluşturulan teknik mimariye uygun olarak belirlenecek entegrasyon kurallarına uygun iş süreçlerini ortaya koyarak, mali iş süreçlerinin daha sağlıklı yürütülmesi amaçlanmaktadır. Projeye birlikte ülkemizin de içinde bulunduğu e-Dönüşüm sürecine önemli katkı sunulmuş olacaktır.

Çalışmada, literatür taramasıyla elde edilen kaynaklar, Hazine ve Maliye Bakanlığı ile projenin paydaşı diğer kamu idarelerinin katkılarıyla oluşturulan dokümantasyon, kamu idarelerinin tecrübeleri ile projenin çıktılarından faydalanılarak Türkiye’de BKMYBS Projesinin dünü, bugünü ve geleceği hakkında bilgi verilmesi amaçlanmıştır. BKMYBS Projesinin Türkiye uygulaması hakkında daha önce yazılmış kapsamlı bir çalışma bulunmamaktadır. Bu minvalde çalışmanın literatüre önemli bir katkı yapması hedeflenmektedir.

**Jel Kodları:** M400, M410, M480

**Anahtar Kelimeler:** Bütünleşik, e-Belge, e-Dönüşüm, Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi

<sup>1</sup> Hazine ve Maliye Uzmanı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, koraypircekl06@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0782-7820



Pirçekli, K. (2023). Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği.

*Fiscoeconomia*, 7(2), 955-985. Doi: 10.25295/fsecon.1111430

---

#### **Abstract**

In many countries, functional processes of public financial management are carried out through various systems managed by different institutions and whose integration level is not at the ideal level. IFMIS has been adopted as an important step against these integration problems encountered in different functional processes of public financial management in our country. One of the main objectives of the project, which is carried out under the coordination of the Ministry of Treasury and Finance and with the contributions of important stakeholder public administrations is execution of financial processes in electronic environment. In line with this goal, it is aimed to carry out financial business processes in a healthier way by revealing business processes in accordance with the integration rules to be determined in accordance with the technical architecture created within the scope of the project, as well as the reference applications to be made available to the public administrations within the scope of the project. With the project, a significant contribution will be made to e-transformation process in which our country is also involved.

In the study, it is aimed to provide information about the past, present and future of the IFMIS Project in Turkey by making use of the resources obtained through the literature review, the documentation created with the contributions of the Ministry of Treasury and Finance and other public administrations that are the stakeholders of the project, the experiences of the public administrations and the outputs of the project. There is no comprehensive study about the Turkish implementation of the IFMIS Project. In this respect, it is aimed that the study will make an important contribution to the literature.

**Jel Codes:** M400, M410, M480

**Keywords:** *Integration, e-Document, e-Transformation, Government Financial Management Information System*

## 1. Giriş

Dünyanın son yirmi yılı tanımlanırken “bilgi toplumu”, “dijital kültür” ve “bilişim çağı” gibi kavramlar çok sık kullanılmaktadır. Bu kavramların ortaya çıkış sebebi olarak, bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler ile haberleşme ve veri transferi alanındaki kapasite artışları gösterilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanan ülkeler, deyim yerindeyse bilgiye hükmetmekte, sosyal, ekonomik, siyasi ve küresel amaçlarını gerçekleştirebilme noktasında uluslararası alanda üstünlük kurmaktadır. Toplumsal, ekonomik ve siyasi gelişmeler, iç dinamikler ya da küresel gelişmeler sebebiyle ortaya çıkan yeniden yapılanma ihtiyacı, birçok alanda olduğu gibi kamu mali yönetiminde de kendini göstermektedir. Bu ihtiyaçları karşılamak için ülkeler, kamu mali yönetimine ilişkin fonksiyonlarını bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerden yararlanarak yürütmektedir. Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemleri (BKMYBS) de bu alanda atılan önemli adımlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Literatürde tek bir tanımı olmamakla birlikte BKMYBS, kamu mali yönetimi fonksiyonel süreçlerini destekleyen, birbirleri ile etkileşimli bir şekilde çalışan ve gerekli durumlarda bilgi paylaşımında bulunan yazılımların oluşturduğu sistemi ifade etmektedir (Hashim, 2018: 5). BKMYBS, üretilen mali ve mali olmayan bilgilerin farklı fonksiyonel süreçler arasında paylaşımını sağlamaktadır. Çoğu ülkede kamu mali yönetimine esas fonksiyonel süreçler, ilgili kurumlarca kendi görev alanlarına giren iş ve işlemleri gerçekleştirmeye yönelik bilgi sistemleri aracılığıyla yürütülmektedir. Bilgi sistemleri arasında entegrasyon seviyesindeki yetersizlik, en temelde kamu mali yönetimi için gerekli bilgilerin temin edilmesinde çeşitli sorunlara neden olmaktadır.

Çalışmada öncelikle literatürde (IFMIS) (International Financial Management Information System) olarak adlandırılan Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemlerinin teorik çerçevesi ortaya konulmuştur. BKMYBS kavramı Dünya Bankası yaklaşımı çerçevesinde irdelenerek iyi uygulama örnekleri olarak nitelendirilen (Güney Kore ve Brezilya) ülkeler incelenmiştir. Son olarak ülkemizde kamu mali yönetim sistemimizin dijitalleştirilmesi kapsamında 2017 yılında devreye alınan ve kamu mali yönetimi açısından oldukça önemli bir proje olan BKMYBS Projesinin gelişim sürecinden, mevcut durum ve hedeflerinden bahsedilmiştir.

## 2. Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi (BKMYBS) Kavramsal Çerçeve

Güvenilir bütçeleme ve mali yönetime dayanak teşkil eden ilkeler; “bütünü kapsama, yasallık, esneklik, tahmin edilebilirlik, itiraz edilebilirlik, dürüstlük, şeffaflık ve hesap verilebilirlik” olarak belirtilmiştir. Bu ilkelere ulaşabilmenin yolunun, mali yönetimde iyi işleyen bir muhasebe ve maliye sisteminden geçtiği söylenebilir (Dener, Watkins, & Dorotinsky, 2011: 1).

Kamu kaynaklarının belirlenmiş standartlara uygun olarak etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlayan yasal ve yönetsel sistem ile süreçler şeklinde ifade edilen “Mali Yönetim Bilişim Sistemleri (MYBS)” modern mali yönetim anlayışının vazgeçilmez unsuru olarak nitelendirilebilir. Günümüzde birçok ülke aynı mali dilde konuşabilmek amacıyla



Pirçekli, K. (2023). Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği.

*Fiscoeconomia*, 7(2), 955-985. Doi: 10.25295/fsecon.1111430

uluslararası devlet muhasebesi, istatistik vb. standartlara göre mali yönetim bilişim sistemlerini şekillendirmektedir.

Hükümetlerin büyümeyi teşvik etmek, yolsuzluğu azaltmak, israfı en aza indirmek, gelirlerle uyumlu harcamalar yapmak, mali disiplini sağlamak, bütçe uygulama güvenilirliğini temin etmek ve hesap verilebilirlik gibi kamu mali yönetimine ilişkin amaçları gerçekleştirmek adına başlattıkları kamu mali yönetim reformlarını, dünyadaki her bir ülke grubu (gelişmiş, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeler) için farklı aşamalarda devam etmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda çoğu hükümet mali yönetim sistemlerini geliştirmek için çaba sarf etmekte ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve teknolojik gelişmenin sağlanması için önemli yatırımlar yapmaktadır (Dener & Min, 2013: 1). Kamu mali yönetiminde kamu harcamalarının öncelikler dikkate alınarak gerçekleştirilmesi, gelirlerin izlenebilmesi, bunların muhasebe kayıtlarına alınması, yetkili ve gerekli kişi ya da kurumlara raporlanması, bu işlemlerin denetlenmesi mali yönetim sürecinin genel fonksiyonları olarak sayılabilir. Bu fonksiyonların doğru yürütülmesi durumunda da yukarıda sayılan ilkeler kendiliğinden gerçekleşmiş olacaktır.

Günümüzde, teknolojik gelişmelerin hızlandığı ve neredeyse teknolojiden az ya da çok faydalanmayan ülkenin kalmadığı söylenilebilir. Mali yönetim sürecini yönetebilme adına, gelişmiş, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerin bilgi sistemlerinden eşit faydalanmadığı söylenebilir. Az gelişmiş ülkelerin, gelişmekte olan ülkeler ve gelişmiş ülkeler karşısında, teknolojinin nimetlerinden faydalanması bakımından şanssız olduğu söylenebilir. Bu sebeptendir ki, mali yönetimde kullanılan bilgi sistemlerinin teknolojik gelişmeye paralel olması varsayımında, gelişmiş ülkelerin gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeler karşısında bu sistemleri kullanarak, mali yönetim sürecini daha iyi kontrol edeceği sonucuna ulaşılabilir.

Kamu mali yönetime ilişkin amaçların gerçekleştirilmesinde çoğu açıdan güvenilirliğin kaybedilmiş olması, bütçenin etkin bir kaynak tahsisi aracı olarak zayıflığı, muhasebe sisteminin kamu mali işlemlerinin karmaşıklığını öngörememiş bir yapıya sahip olması gibi sebeplerle az gelişmiş ülkelerde kamu mali yönetimin zor koşullar altında yürütüldüğü söylenilebilir (Diamond & Khemani, 2005: 20). Gelişmekte olan ülkelerin bütçe uygulama ve muhasebe süreçlerinin hem manuel hem de çok eski ve yetersiz yazılım uygulamalarıyla yürütüldüğü söylenebilir. Söz konusu durum gelişmekte olan ülkelerin kamu harcama yönetiminden, muhasebeye ve nihayet raporlamaya kadar olan tüm mali yönetim süreçlerini tam yerine getirememesine ya da eksik yerine getirmelerine sebep olmaktadır. (Diamond & Khemani, 2005: 3). Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin mali yönetim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlara dünya kamuoyunun sessiz kalmadığı görülmektedir. Son yıllarda ülkeler kamu harcama yönetim sistemlerinde reform yapmaları ve kamu adına yapılacak işlemleri bilgisayar teknolojisine aktarabilecek tarzda önemli projelere imza atmak amacıyla Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF), Kalkınma Bankaları, Kalkınma Ajansları ve birçok farklı uluslararası kurum tarafından teşvik edilmektedir (Hashim, 2014: 1). Kamu mali yönetiminde kullanılacak bilgi sistemleri projelerinin yeniden oluşturulması veya mevcut sistemlerin geliştirilmesi amacıyla üye ülkelere yukarıda belirtilen organizasyonlarca fon sağlanmaktadır. Bu projelerden en popülerleri ise Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemleri (BKMYBS)’dir. BKMYBS gibi projelerin önemli unsuru, kamu mali yönetimindeki iş süreçlerini basite indirgeyen ve hızlandıran bilgisayar tabanlı bilgi sistemleri olmasıdır. Bu

açından değerlendirildiğinde BKMYBS projeleri kamu mali yönetiminde ciddi bir reform olarak nitelendirilebilir.

Birçok çalışmada Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi (BKMYBS) ile Mali Yönetim Bilişim Sistemi (MYBS) ayrımının yapılmadığı ve kavramların eş anlamlı olarak kullanıldığı söylenebilir. MYBS ile BKMYBS arasındaki temel ayırım entegrasyondur. Entegrasyon kavramının literatürde kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Kamu mali yönetiminde kullanılan bilgi sistemlerinin, mali işlemlerin kaydedilmesi ve verilerin raporlanması için veri tabanları arasında bilgi paylaşımı, karar destek, performans izleme ve web üzerinden sonuçların yayınlanması için güvenilir, birleştirilmiş sonuçlar sunabilmesi entegrasyonu ifade etmektedir (Diamond & Khemani, 2005: 4).

Entegrasyonun temel unsuru, tüm veri akışını içeren ortak, tek ve güvenilir bir veri tabanı platformudur. Buna ek olarak, entegre bir sistemde olması gereken temel özellikler ise şunlardır (USAID, 2008):

- i. Mali işlemlerin kaydedilmesi için standart bir veri sınıflandırması,
- ii. Veri girişleri, işlem süreçleri ve raporlama için iç kontroller,
- iii. Veri girişlerinin tekrarına izin vermeyen bir sistem tasarımı olarak sayılmıştır.

Her bir fonksiyonel sürecin (bütçe hazırlama, nakit yönetimi vb.) yönetildiği bilgi sistemlerinin ayrı birer veri tabanında yürütülmesi ancak sistemlerin birbiriyle konuşması terimi de entegrasyonu ifade etmektedir. Entegrasyon kelimesi nedeniyle BKMYBS’nin kamu mali yönetimindeki tüm süreçleri kapsadığı yanlışına da düşülmemelidir. Ülkeler kamu mali yönetim süreçlerinde ihtiyaçları doğrultusunda BKMYBS kapsamlarını oluşturmakta ve bu süreçleri bilgi sistemleri aracılığıyla yürütmektedir.

**Tablo 1: Tipik Bir EMBYS’nin Özellikleri**

Entegre	Mali	Yönetim	Bilgi	Sistemleri
-Standart bütçe sınıflandırma yapısı -Ortak süreçler -Veri girişleri üzerinde kontrol -Mali işlemlerin gerçek zamanlı izlenmesi	-Mali istatistik ve raporlama	-İzleme -Mali kontrol -Performans yönetimi -Siyasi ve operasyonel değişiklikler	-Bütçe uygulama ve gerçekleşme -Denetim için gerekli veriler -Mali işlemlerin özet bilgileri	-Kullanılan yazılım ve donanım -İş süreçleri -Veriler -Sistem prosedürleri

**Kaynak:** (Peterson, 2006)

BKMYBS kavramının dünyada kabul görmüş tek bir tanımı olmadığı söylenebilir. Dünya Bankasınca yapılan bir çalışmada yapılan BKMYBS tanımı, birçok yazar ve çalışma tarafından referans alınmaktadır. Anılan çalışmaya göre BKMYBS, “hükümete bütçeyi planlama, uygulama ve izleme imkânı veren, kamu harcama ve gelirlerinin raporlanmasına ve önceliklerin belirlenmesine yardımcı olan bir dizi otomasyon çözümü” olarak tanımlanmıştır (Dener, Watkins, & Dorotinsky, 2011: 1). Yine aynı çalışmada, BKMYBS çözümlerinin bütçe uygulama, mali işlemlerin raporlanması ve bütçe işlemlerinin yürütülmesi açısından hükümet içerisinde



Pirçekli, K. (2023). Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği.

*Fiscoeconomia*, 7(2), 955-985. Doi: 10.25295/fsecon.1111430

çeşitli birimlerin birbirleriyle etkileşim yaşadığı, BKMYBS çözümlerinin de bu tür bilgi alışverişini kolaylaştırdığı belirtilmiştir. Bir başka çalışmada, “*icracı bakanlıklar ve harcamacı diğer kurumların mali yönetimi için tam olarak entegre bir sistem yardımı ile bütçe formülasyonu, bütçe uygulaması ve muhasebe dahil kamu harcama yönetim süreçlerinin bilgisayar ortamına aktarılması*” olarak tanımlanmıştır (Diamond & Khemani, 2005: 3). Amerika Birleşik Devletleri Uluslararası Gelişim Ofisince (USAID), BKMYBS, “*bütçe hazırlama ve uygulama, muhasebe ve raporlamaya kadar kamu mali yönetim süreçlerinin, mali yönetimde etkin olan icracı bakanlıklar, harcama birimleri ve diğer kamu sektör işlemlerinin entegre bir sistem yardımıyla bilgisayarlaştırılması*” olarak tanımlanmaktadır (USAID, 2008: 1).

Her bir kişi veya kuruma göre farklı tanımlanan BKMYBS kavramının ortak ve benzer amaçlara hitap ettiği söylenilebilir. Bu yaklaşımla BKMYBS, kamu mali yönetiminin farklı fonksiyonel süreçlerini besleyen, birbirleri ile uyumlu çalışan ve ihtiyaç halinde bilgi paylaşımında bulunan yazılımların oluşturduğu sistemler bütünü betimlemektedir. BKMYBS, üretilen mali ve mali olmayan bilgilerin farklı fonksiyonel süreçler arasında paylaşımını sağlamaktadır. Faydası ve önemi açısından bakıldığında ise BKMYBS’nin üç önemli hususundan bahsetmek mümkündür. Bunlar (Diamond & Khemani, 2005: 3);

- i. Mali saydamlık ve hesap verilebilirlik açısından; BKMYBS mali işlemlere ilişkin verilerin kaydedilmesi ile mali verilere hızlı ve etkin erişim imkânı tanınması açısından önemlidir. İstenilen veriye anlık ulaşılması hükümetin Parlamento’ya, denetim birimlerine ve kamuoyuna karşı hesap verilebilirliğini sağlamaktadır.
- ii. Mali kontrollerin güçlendirilmesi açısından; BKMYBS’ler verilen taahhütlerin ve yapılan harcamaların anlık resmini göstermektedir. Yani sistemde, harcamanın yapılabilmesi için gerekli ödeneğin verilmesinden satın alma işleminin yapılması, idarelerin ödeme talebinde bulunması, ödemelerin gerçekleştirilmesi, bankacılık kanalıyla ilgililerin hesaplarına aktarılması gibi işlemlerin tamamı izlenebilmektedir. Bu da mali yönetim sürecinde süreç takip mekanizmasını oluşturmaktadır. Böylece her bir mali işlem bazında işlemin hangi aşamada olduğu ilgili sistemler aracılığıyla görülebilmektedir.
- iii. İdarenin mali yönetimde etkinliği açısından; idarelerin mali yönetimde etkinliği yapılan işin doğru ve zamanında yapılması ve ilgili kişi ya da kurumlara bilgi sunulmasıyla sağlanmaktadır.

Literatür yönüyle bakıldığında ise MYBS kavramı ile çok farklı alanlar arasındaki ilişkinin araştırma konusu edildiği görülmektedir. Izang vd. (2022), MYBS ile yolsuzluk arasındaki ilişkiyi Nijerya ekonomisi açısından incelemiştir. Çalışmada MYBS’nin her bir fonksiyonel sürecine ilişkin asgari veriyi bünyesinde barındırması sebebiyle yolsuzluğun engellenebildiği sonucuna varılmıştır. Saedi & Juhi (2022) tarafından yapılan çalışmada, MYBS’nin hükümet performansı üzerinde etkisi araştırılmıştır. Çalışmada iyi işleyen ve kaliteli veri üreten bir muhasebe sisteminin, kamu kurumlarının ve buna bağlı olarak da hükümetin mali ve finansal performansını olumlu etkilediği vurgulanmıştır. Son dönem çalışmalarından bir diğeri de MYBS’lerin muhasebe politikası alışkanlıkları arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşmıştır. Piri, Tanyani & Kermani (2022) tarafından yapılan ve özel sektörde faaliyet gösteren 60 şirket özelinde yapılan çalışmada, esnek bir yapı ile kurgulanan MYBS ile muhasebe politikası alışkanlıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer bir çalışma Azevedo vd. (2020) tarafından Brezilya açısından yapılmıştır. Çalışmada mali yönetim bilişim



Pirçekli, K. (2023). Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği.

*Fiscoeconomia*, 7(2), 955-985. Doi: 10.25295/fsecon.1111430

sisteminin önemli ve en temel fonksiyonu olan muhasebe sisteminin kurgulanmasında uluslararası muhasebe standartlarına uyumun sağlanmasının geleneksel muhasebe politikası alışkanlıklarını azaltabileceği yönünde bir sonuca varılmıştır. Chalu (2019) ise MYBS ile finansal raporlama kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Tanzanya ülkesi üzerine yapılan çalışmada MYBS üzerinden oluşturulan finansal raporlamalardaki veri kalitesi ve güvenilirliğinin ön plana çıktığı vurgulanmıştır. Nihai olarak bakıldığında MYBS ile farklı alanlarda güncel çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Çalışmamız açısından MYBS veya BKMYBS olarak adlandırılan mali ve bilişim altyapısı işbirliğinin dünya bankası olarak adlandırdığımız yaklaşım üzerinden incelenmesi önemlidir.

### **3. BKMYBS: Dünya Bankası Yaklaşımı ve İyi Uygulama Örnekleri**

Bu bölümde kamu mali yönetiminin fonksiyonel süreçleri, süreçleri yöneten idare ilişkisi ve süreçlerin yönetildiği sistemler açısından 2001 yılında Dünya Bankası adına Ali Hashim ve Bill Alan tarafından hazırlanan “Hazine Referans Modeli (Treasury Reference Model)” ile 2014 yılında Ali Hashim tarafından hazırlanan “Hükümetler İçin Mali Yönetim Bilişim Sisteminin El Kitabı” adlı çalışmalar referans alınmış olup bu kapsamda çalışma "Dünya Bankası Yaklaşımı" olarak ifade edilmiştir.

#### **3.1. BKMYBS: Dünya Bankası Yaklaşımı**

Dünya Bankası yaklaşımında Mali Yönetim Bilgi Sistemlerinin (F) olmazsa olmaz iki bileşeni Bütçe Sistemleri (B) ve Hazine Sistemleridir (T) (Bkz. Tablo 2).



Pirçekli, K. (2023). Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği.

*Fiscoeconomia*, 7(2), 955-985. Doi: 10.25295/fsecon.1111430

**Tablo 2: Dünya Bankası Yaklaşımında Mali Yönetim Bilgi Sistemleri Bileşenleri**

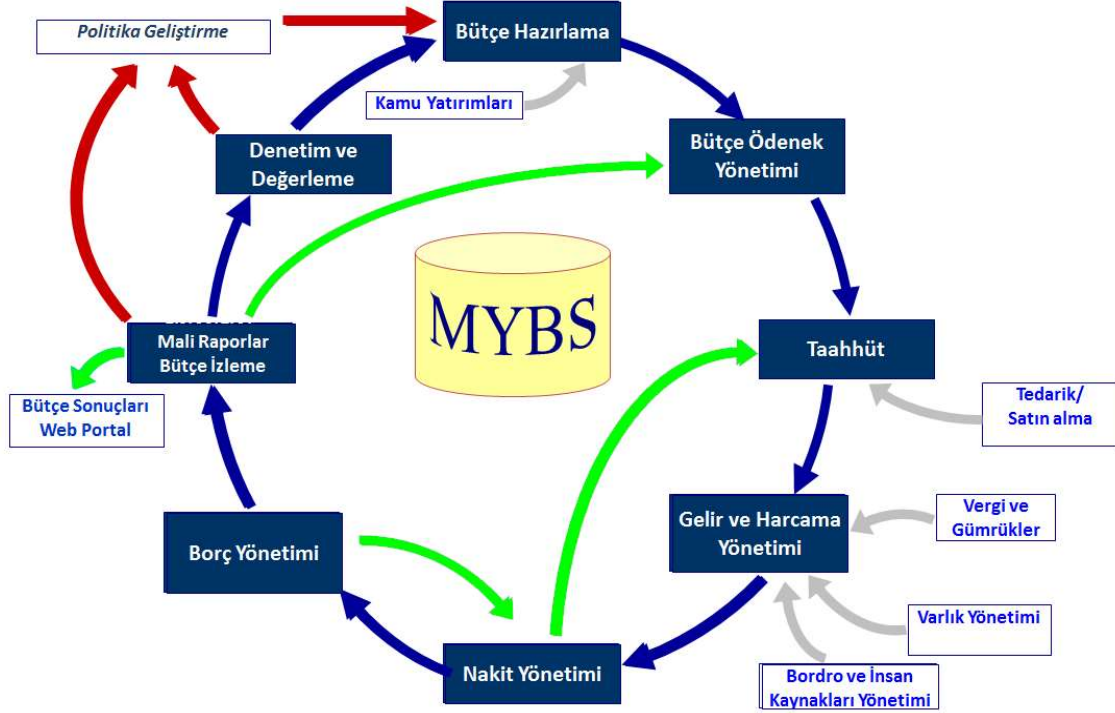
<b>B</b>	<b>Bütçe sistemleri (Bütçenin Planlanması ve Hazırlanması)</b> Bütçe Planlama ve Hazırlama Orta Vadeli Harcama Programının Oluşturulması Kamu Yatırım Yönetimi
<b>T</b>	<b>Hazine Sistemleri (Bütçe uygulama):</b> Bütçe Ödenek Yönetimi Harcama ve Gelir Yönetimi Nakit Yönetimi Muhasebe ve Mali Raporlama
<b>F</b>	<b>Mali Yönetim Bilgi Sistemi (MYBS veya FMIS):</b> Bütçe ve Hazine Sistemlerinin her ikisini de kapsayan yapı ( $F=B+T$ )
<b>O</b>	<b>Diğer Bileşenler ( <math>F=B+T+O</math>):</b> Vergi ve Gümrük Gelirlerinin Takibi Hem İç Hem de Dış Borç Yönetimi Tedarik Yönetimi Varlık Yönetimi Personel Yönetimi
<b>P</b>	<b>Uygulamaya yönelik hazırlık çalışmaları:</b> Muhasebe ve Raporlama Reformları (Uluslararası muhasebe standartlarına uyumlu bir yapı) Makro Ekonomik Tahminlerin yapılması Tek Hazine Hesabı Altyapısının Oluşturulması Bütçe Kod Sınıflandırması ile Hesap Planı Yapısının Oluşturulması

**Kaynak:** (Dener, Watkins, & Dorotinsky, 2011: 5)

Bütçe Sistemleri (B), bütçe sürecinin planlanmasından hazırlanmasına kadar geçen süreci kapsamaktadır. Hazine Sistemleri (T) ise, en özet haliyle bütçenin uygulanmasını kapsamaktadır. Öte yandan hazine sistemi çekirdek sistem (core function) olarak da adlandırılmaktadır. Bu yönüyle kamu mali yönetiminin olmazsa olmaz farklı fonksiyonel süreçlerini de bünyesinde barındırmaktadır. Hazine Sistemini destekler nitelikte olan diğer sistemler (O) ise tedarik, vergi ve gümrük işlemleri, varlık yönetimi ile insan kaynakları yönetiminden oluşmaktadır. BKMYBS'nin hazırlık çalışmaları (P) ise muhasebe ve raporlama açısından uluslararası standartlara uygunluğun sağlanması, makroekonomik tahminlemenin yapılması, hazine tek hesabının (Treasury Single Account, TSA) oluşturulması, bütçe sınıflandırması ve birleştirilmiş hesap planının geliştirilmesi (Budget Classification, BC) gibi BKMYBS Projeleri öncesinde yapılması gerekenleri ifade etmektedir.



**Şekil 1: BKMYBS: Dünya Bankası Yaklaşımı**



**Kaynak:** (Dener, Watkins, & Dorotinsky, 2011: 2)

Şekil 1’de kamu mali yönetim döngüsü yer almaktadır. Döngüde her bir fonksiyonel sürecin kendinden önceki süreç veya süreçlerden beslendiği görülmektedir. BKMYBS açısından Dünya Bankası yaklaşımının eleştirilmesi gereken hususu döngüde yer alan denetimdir. Denetim faaliyetleri kamu mali yönetim sürecinin tamamını kapsayacak şekilde yürütülmeli, sadece mali raporlar, bütçe hazırlama ve politika geliştirmeye ilişkilendirilmemelidir. Bu bağlamda Dünya Bankasınca oluşturulmuş BKMYBS yaklaşımına ilişkin denetimin döngünün tamamını ilişkilendiren bir süreç olarak ifade edilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

BKMYBS üzerine Dünya Bankası yaklaşımını sadece fonksiyonel süreçler açısından değerlendirmek yerine fonksiyonel süreçleri yöneten idareler ve bu fonksiyonel süreçlerin Hazine Sistemiyle ilişkisini ortaya koymak daha sağlıklı olacaktır.

Hazine Sistemi özetle, kamu adına gerçekleştirilen mali işlemlerin farklı idareler aracılığıyla gerçekleştirildiği, farklı sistemleri bünyesinde barındırdığı ve sistemler arasında entegrasyonun hâkim olduğu, fonksiyonel süreçlerden beslenerek bütçe yönetimini gerçekleştiren aynı zamanda da mali raporların dönemsel olarak üretilmesini sağlayan ve denetim faaliyetlerinin sistem üzerinden gerçekleştirilmesine yardımcı olan sistemi ifade etmektedir (Bkz. Şekil 2).

**Şekil 2: Hazine Sistemleri: Temel Fonksiyonel Süreçler ve Bilgi Akışları**



**Kaynak:** (Hashim, 2014: 31)

Şekil 2’de Dünya Bankası Yaklaşımı çerçevesinde BKMYBS projelerinin ideal durumu ortaya konulmuştur. Ancak uygulamada her bir ülke kamu mali yönetimi ihtiyaçları dâhilinde projelerin kapsamalarını belirlemektedir.

### 3.2. İyi Uygulama Örnekleri (Güney Kore ve Brezilya Örneği)

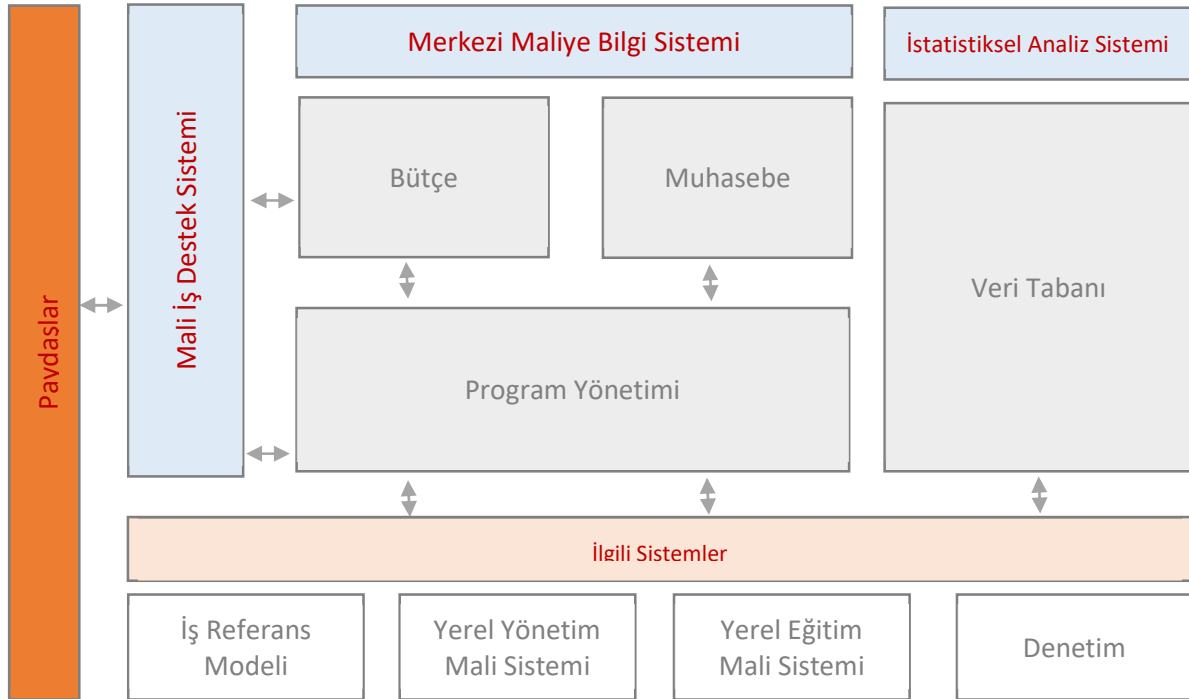
BKMYBS projeleri hayata geçirilirken en temelde 2 farklı yaklaşımın sergilendiği görülmektedir. Bunlardan ilki, mevcut sistemlerin tamamen ortadan kaldırılarak sıfır tabanlı bir BKMYBS proje uygulamasına gidilmesidir. Diğer bir yaklaşım ise BKMYBS projesini başlatan ülkedeki kamu mali yönetime esas fonksiyonel süreçlerin yürütüldüğü sistemlerin geliştirilmesi veya sistemler arasındaki entegrasyonun güçlendirilmesi şeklindedir.

Çalışmada ülke örneklerinin seçiminde yukarıda bahsedilen ayırım esas alınmıştır. Seçilen ülkelerden ilki olan Güney Kore, mevcut sistemlerin uygulamasına son vererek sıfır tabanlı bir BKMYBS projesi hayata geçirmiştir. Öte yandan Güney Kore’de d-Brain adında çatı bir sistem hayata geçirilmiş olup çatı sistemin altında farklı fonksiyonel süreçlerin farklı modüllerden yürütülmesi sağlanmıştır. Diğer ülke olan Brezilya ise kullanılan bilişim sistemlerin geliştirilmesi ve sistemler arasında entegrasyonun güçlendirilmesi yaklaşımını benimseyen bir BKMYBS projesi hayata geçirmiştir. Brezilya Kamu Mali Yönetimi, tek bir bilgi sistemi ile sürecin düzenlenmesi yerine birden fazla sistemle kamu mali yönetim sürecinin yönetilmesini tercih etmiştir.

Güney Kore’de kamu mali yönetimde kullanılan dBrain, “d” (dijital) ve “Brain” (beyin) ifadesiyle “dijital beyin” kavramına denk gelmektedir. “Dijital” kavramından anlaşılması gereken mevcut bütçe ve muhasebe fonksiyonlarının dijitalleştirilmesi olup “beyin” ise mali yapının merkezi ve mali işlemlerin doğruluğunun sembolü olarak nitelendirilebilir. Daha geniş

bir ifadeyle de dBrain “Dijital Bütçe ve Muhasebe Sistemini (Dijital Budgeting and Accounting System, DBAS)” betimlemektedir. D-Brain Güney Kore'nin *kendi teknolojik imkanlarıyla* hayata geçirdiği, *kamu sektörü seviyesinde* mali işlemlerin yürütüldüğü entegre yapıya sahip bir MYBS reformu olup, İş Destek Sistemi (İDS), Merkezi Mali Bilgi Sistemi (MMBS), Mali İstatistik Analiz Sistemi (MİAS) ve Entegre Mali Sistemlerden oluşmaktadır. Kurgulanan yapıda bütçe, muhasebe ve program yönetiminden oluşan merkezi maliye bilgi sistemi dBrain’in omurgasını oluşturmaktadır. MMBS hem dBrain’in diğer alt sistemleri hem de ilgili sistemlerden beslenmekte olup bünyesinde toplanan verileri istatistiksel analiz sistemi ve ilgili sistemlerle paylaşmaktadır.

**Şekil 3: Güney Kore Dbrain Sistemi ve Alt Sistemler**



**Kaynak:** <http://www.digitalbrain.org.kr> adresinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 3 ve Tablo 3’e bakıldığında, Güney Kore kamu mali yönetiminde kullanılan bilişim sistemi altyapısının oldukça geniş bir kitleye ve fonksiyonel sürece hitap ettiği görülmektedir.

Güney Kore’yi dBrain adında mali yönetim bilişim sistemi reformuna iten başlıca sebepler (Bae, Kang, Heo & Choi, 2013);

- Kamu mali yönetimindeki tüm mali süreçlerin tek elden yönetilmesi,
- Entegre yapıda bir bütçe yönetimi sayesinde sistem kullanıcılarına kolaylık sağlanması,
- Bütçe bilgilerinin güvenilirliğinin sağlanması,
- Kamuda yolsuzluğun önlenmesi,
- Performans esaslı mali işlemler ile kamu kaynaklarının etkin tahsisini sağlayacak bir stratejik mali işlem sisteminin kurulması,

- f. Merkezde oluşturulacak program yönetim sistemiyle diğer sistemler arasında iletişim sağlanması ve böylelikle gerçek zamanlı mali bilginin edinilmesi,
- g. Tüm mali işlemlerin sisteme kaydedildiği, sistemin kullanıcılarına da bu mali bilgilere kolayca erişim sağlayacak bir izleme değerlendirme mekanizmasının oluşturulması,
- h. Tüm kamu gelir ve harcama süreçlerinin otomatikleştirilmesi,
- i. Gelir ve harcamaların anlık takip edilmesi olarak sayılmaktadır.

**Tablo 3: Dbrain Yapısı**

Sınıflandırma	Fonksiyonel Süreç	DBrain Sistemindeki Karşılığı
<b>B</b>	Bütçe Hazırlama	Bütçe Yönetimi
	Kamu Yatırımları	Proje Yönetimi (Yatırım Planı)
		Bütçe Yönetimi (Milli Mali Yönetim Planı)
<b>T</b>	Bütçe Yönetimi	Bütçe Yönetimi (Ödeneklerin Tahsisi)
	Fon Taahhüdü	Ödeme ve EFT (Elektronik Fon Transferi)
	Ödeme ve Tahsilat Yönetimi	Gelir ve Elektronik Ödeme Sistemi
	Nakit Yönetimi	Fon Yönetimi
	Mali Raporlar ve Bütçe İzleme	Muhasebe ve Kesin Hesap Yönetimi
		Proje Yönetimi/ İstatistik Analiz Sistemi
<b>O</b>	Tedarik ve Satın alma	E-Tedarik Sistemiyle Bağlantılı Sistem
	Vergi ve Gümrükler	Vergi ve Gümrük Sistemiyle Bağlantılı Sistem
	Varlık ve Envanter Yönetimi	Varlık ve Envanter Yönetimi
	Bordro Hesaplama ve İnsan Kaynakları Yönetimi	Bağlantılı Sistemler
	Borç ve Yardım Yönetimi	Kredi ve Yardım Yönetimi
	Denetim ve Değerlendirme	E- Denetim Sistemiyle Bağlantılı Sistem

**Kaynak:** <http://www.digitalbrain.org.kr>

Her reform hareketinde olduğu gibi mali yönetim alanında başlatılan bu reform hareketine de farklı dirençler gösterilmiştir. dBrain sistemine geçişte gösterilen en temel direnç unsuru olarak, farklı idarelerce yürütülen bilgi sistemlerinin uygulamadan kaldırılarak yeni bir sistemin hayata geçirilmesi fikri gösterilebilir. Maliye ve Ekonomi Bakanlığınca uygulamaya konulan NaFIS ve Planlama ve Bütçe Bakanlığınca hayata geçirilen FIMS'in Güney Kore kamu mali yönetim sürecinde önemli fonksiyonel süreçlerin yürütüldüğü sistemler olduğu söylenebilir. Her iki sistemin de uygulamadan kaldırılarak dBrain adında yeni bir sistemin uygulamaya konulması, bu sistemin kim tarafından yönetileceği sorusunu ortaya çıkarmıştır. En nihayetinde Güney Kore hükümetince, dBrain'in Plan ve Bütçe Bakanlığının kontrolünde yürütülmesine ancak gerekli personel desteğinin Maliye ve Ekonomi Bakanlığından sağlanacağına karar verilmiştir. Daha sonra da bu iki bakanlık Strateji ve Maliye Bakanlığı adı altında birleştirilmiştir.

Sistem değişikliğine kullanıcılar tarafında da çeşitli tepkiler gösterilmiştir. Ancak bu direnç siyasi destek ile kırılmıştır. Nitekim, kullanıcıların göstermiş olduğu dirence karşı, Cumhurbaşkanı seviyesinde sağlanan siyasi destek ile sistemi uygulamaya yönelik çalışmalar başlatılmıştır.



Pirçekli, K. (2023). Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği.

*Fiscoeconomia*, 7(2), 955-985. Doi: 10.25295/fsecon.1111430

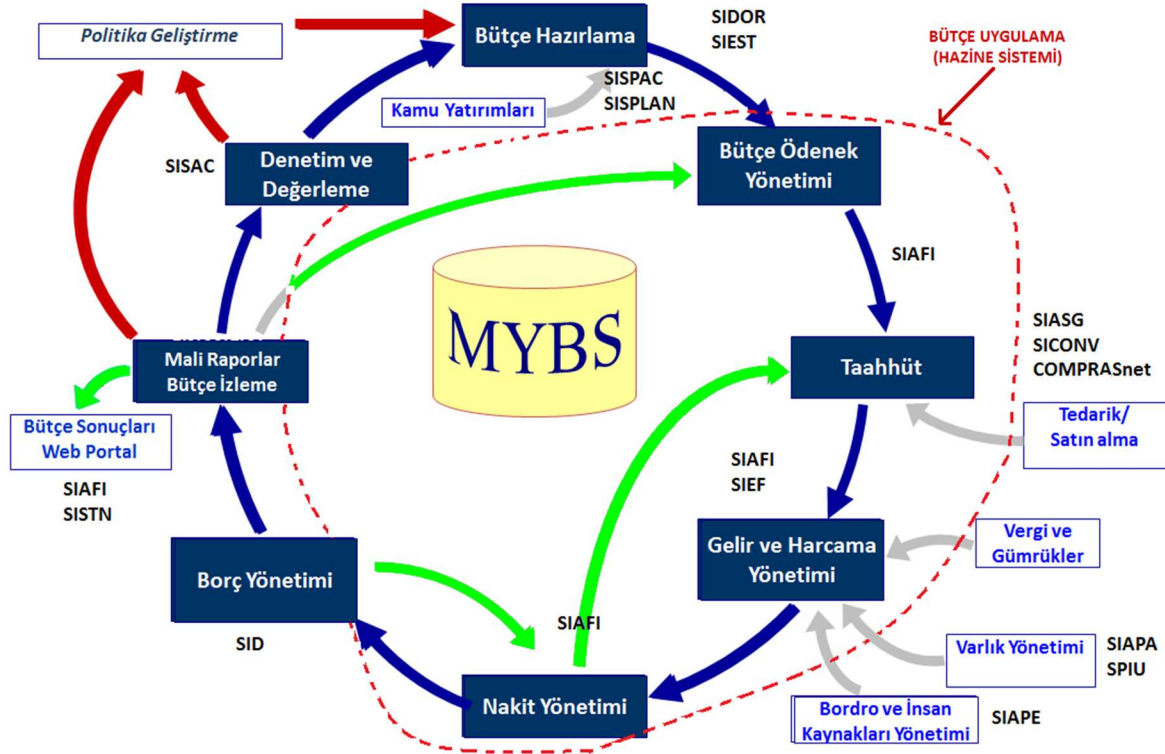
Bir diğer ülke olan Brezilya hem devlet biçimi hem de kamu mali yönetiminin karmaşık yapısı sebebiyle farklı bir iyi uygulama örneği olarak gösterilebilir. Brezilya’da kamu mali yönetiminin farklı fonksiyonel sürecinde kullanılan 16 farklı bilişim sistemi bulunmaktadır. Bu özelliğiyle Güney Kore örneğinden ayrılmaktadır. BKMYBS açısından bakıldığında, Brezilya ülke örneği mevcut durumda kamu mali yönetimine ilişkin bilgi sistemlerini kullanan ancak sistemlerin yetersizliği sebebiyle reform yapılarak mevcut sistemlerin geliştirilmesi temeline dayanan bir model olarak değerlendirilebilir.

Kamu mali yönetiminde Brezilya açısından yaşanan sorunlar:

- Bütçe planlama, bütçe hazırlama ve uygulama süreçlerinin yönetildiği sistemler ile diğer ilgili sistemler arasından bağlantının olmaması,
- Uygulama yazılımlarının göreceli olarak eski iş süreci temellerine dayanması ve kamu mali yönetimi reformlarına cevap veremeyecek kadar yetersiz olması,
- SERPRO tarafından sağlanan bilgi teknolojileri hizmetlerinin Maliye ve Planlama Bakanlığının isteklerine karşılık verememesi,
- SIAFI’nin başlangıçta bir muhasebe sistemi olarak tasarlanması ve temel olarak harcamaların yönetiminde kullanılması planlanan bir sistem olması, bunun yanında bütçe planlama, hazırlama, uygulama ve değerlendirme gibi kamu mali yönetim süreçleri ihtiyaçlarına cevap verememesi olarak sayılabilir.

Brezilya’da fonksiyonel süreçler tek bir sistem ve buna bağlı alt sistemler aracılığıyla değil, farklı fonksiyonel süreçleri yöneten farklı kurumlarca kullanılan farklı bilişim sistemleri aracılığıyla yürütülmektedir. Ancak farklı sistemler arasındaki entegrasyon sistemlerin birlikte işlerliğini sağlamaktadır.

#### Şekil 4: Brezilya Kamu Mali Yönetiminde Kullanılan Sistemler



**Kaynak:** (World Bank, 2009)

Brezilya’da kamu mali yönetim sürecinde kullanılan MYBS çözümleri **SIAFI**<sup>2</sup> (Federal Hükümet Entegre Mali Yönetim Bilgi Sistemi), **SIGPLAN**<sup>3</sup> (Bütçe Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi), **SISPAC**<sup>4</sup> (Hızlandırılmış Büyüme Programı İzleme Sistemi), **SIDOR**<sup>5</sup> (Entegre Bütçe Veri Sistemi) ve **SIEST** (Eyalet Kurumsal Bilgi Sistemi) olduğu söylenilebilir. Bu sistemlerin yanında Tedarik ve Satın Almada Genel Hizmetler Yönetim Sistemi (**SIASG**<sup>6</sup>), Sözleşme ve Kontrat Yönetim Sistemi (**SICONV**<sup>7</sup>) ve Federal Hükümet İhale Portalı (**COMPRASnet**<sup>8</sup>); Varlık ve Envanter yönetiminde Entegre Varlık Yönetim Sistemi (**SIAPA**<sup>9</sup>) ve Emlak Birliği Sistemi (**SPIU**<sup>10</sup>); İnsan Kaynakları Yönetiminde Entegre İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi (**SIAPE**<sup>11</sup>); Borç Yönetiminde Entegre Kamu Borç Yönetim Sistemi (**SID**<sup>12</sup>) ve Denetim ve Değerlendirmede Dış Denetim

<sup>2</sup> Detaylı bilgi için: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/siafi>

<sup>3</sup> Detaylı bilgi için: [www.sigplan.gov.br](http://www.sigplan.gov.br)

<sup>4</sup> Detaylı bilgi için: [www.sispac.gov.br](http://www.sispac.gov.br)

<sup>5</sup> Detaylı bilgi için: <https://sidornet.planejamento.gov.br>

<sup>6</sup> Detaylı bilgi için: <http://www.comprasnet.gov.br>

<sup>7</sup> Detaylı bilgi için: <http://www.convenios.gov.br>

<sup>8</sup> Detaylı bilgi için: <http://www.comprasnet.gov.br>

<sup>9</sup> Detaylı bilgi için: <http://www.planejamento.gov.br/secretaria.asp?sec=9>

<sup>10</sup> Detaylı bilgi için: <https://spiunet.spu.planejamento.gov.br>

<sup>11</sup> Detaylı bilgi için: <http://www.siapenet.gov.br>

<sup>12</sup> Detaylı bilgi için: [http://www.tesouro.fazenda.gov.br/divida\\_publica](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/divida_publica)



Pirçekli, K. (2023). Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği.

*Fiscoeconomia*, 7(2), 955-985. Doi: 10.25295/fsecon.1111430

Sistemi (**SISAC**) ve Eyalet ve Belediyelerin Muhasebe Verilerini Toplanma Sistemi (**SISTN**<sup>13</sup>) sistemleri kullanılmaktadır. Nihai olarak bakıldığında, Brezilya örneği farklı sistemlerinin entegrasyonuna dayanan bir mali yönetim bilişim alt yapısına sahiptir. Sistemlerin farklı kurumların (Bütçe ve Planlama Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Eyaletlerin Kontrol ve Koordinasyon Sorumlu Kurum, Brezilya Dış Denetim Birimi ve Federal Tasarruf Bankası) kontrolünde olmasına rağmen kurulan bir entegrasyon katmanıyla mali yönetim süreçleri işletilmektedir.

#### **4. Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi Projesi: Türkiye Örneği**

Bu bölüm iki farklı dönem altında incelenecektir. İlk dönem, Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Sistemi (BKMYBS) Projesi öncesi olarak adlandırılacak dönem 2000- 2016 yıllarını; ikinci dönem ise BKMYBS Projesinin temellerinin atıldığı, devreye alındığı ve projenin geliştirilmeye devam ettiği 2017- 2022 yıllarını kapsamaktadır.

##### **4.1. Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Sistemi (BKMYBS) Projesi Öncesi Dönem (2000- 2016)**

Hazine ve Maliye Bakanlığı teknolojik altyapısını geliştirerek, kamu harcamalarını ve kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmeyi, izlemeyi, raporlamayı ve stratejik yönetimi hedeflemektedir. Bu hedefler doğrultusunda şeffaflığın, etkinliğin ve hesap verilebilirliğin güçlendirilmesi çalışmaları gerek köklü yasal düzenlemelerle ve gerekse de önemli bilişim yatırımlarıyla sürdürülmektedir. Bakanlığımızın 2000’li yılların hemen öncesinde başlattığı bu çalışmalar, bütçenin hazırlanmasından kesin hesabın kabul edilmesine kadarki mali süreçlerin yönetimini kapsamaktadır.

Bilişim sistemleri kullanılarak yapılan mali işlemler ağırlıklı olarak Hazine ve Maliye Bakanlığınca yönetilen ve geliştirilen sistemler aracılığıyla yürütülmektedir. Hazine ve Maliye Bakanlığı (Muhasebat Genel Müdürlüğü) ve (Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (Mülga)) bünyesindeki sırasıyla say2000i/KBS ve e-Bütçe uygulamaları Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemlerinin çekirdeğini oluşturmaktadır<sup>14</sup>.

Hazine ve Maliye Bakanlığı, say2000i-Web Tabanlı Saymanlık Otomasyon Sisteminin tasarımını 1999 yılında başlatmıştır. O dönemde, işlemlerin büyük bir kısmı manuel olarak ve nispeten eski bir bilişim platformu üzerinde yürütülmekteydi. Aynı zamanda bu durum uzun bir merkezi konsolidasyon sürecini de gerektirmekteydi. Say2000i sisteminin tarihsel gelişimine bakıldığında süreç içerisinde önemli gelişmeler kaydettiği ve devlet muhasebesi bakımından önemli bir merkezi sistem özelliği taşıdığı söylenebilmektedir. 2000 yılında devreye alınan sistem, 2002-2006 yılları arasında işlev, kapsam ve teknik altyapı bakımından büyük ölçüde geliştirilmiştir. 2006 yılında “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” nun yürürlüğe girmesiyle başlayan yeni kamu mali yönetim anlayışı; stratejik yönetim, bütçe tekniği, muhasebe sistemi kurgusu, hesap verme sorumluluğu, mali saydamlık ve kamu kaynaklarının kullanımı noktasında farklı kavramları ön plana çıkarmıştır. Bu sayede Kamu Mali

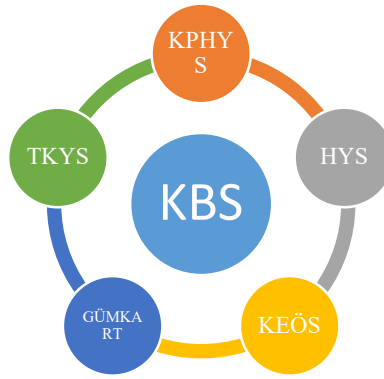
<sup>13</sup> Detaylı bilgi için: <https://sistn.caixa.gov.br>

<sup>14</sup> Bakanlık bilişim sistemlerinden sadece say2000i/KBS ile e-bütçenin referans alınmasının altındaki sebep, e-bütçenin bütçe hazırlık, say2000i/KBS’ nin ise bütçe uygulama fonksiyonunu icra etmesidir.

Yönetimindeki alanındaki reformların uygulanması için de uygun bir ortam sağlamıştır. 2006 yılında Kamu Mali Yönetimine katkı sağlamak üzere, say2000i sisteminin fonksiyonlarını da içeren Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi (KBS) projesi başlatılmıştır.

KBS projesi en temelde harcamayı başlatan harcama birimleri ile ödemeyi nihayetlendiren muhasebe birimleri arasında elektronik bilgi akışını sağlamayı hedeflemektedir. Proje sadece muhasebe sistemini değil mali yönetime katkı sağlaması beklenen birçok çeşitli uygulamayı da bünyesinde barındırmıştır.

### Şekil 5: KBS Alt Sistemleri



**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

KBS çatı bir ekosistem olarak kurgulanmış olup bünyesinde farklı alt sistemlere yer verilmiştir. Bu alt sistemlere bakıldığında merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin harcamalarının yapıldığı Harcama Yönetim Sistemi (HYS), kamu kurumlarında değişik istihdam tiplerinde (memur, kadro karşılığı sözleşmeli vb.) görev yapan personele ilişkin maaş, ek ders, fazla çalışma, vekâlet ve ikinci görev, sosyal hak ve yardım ödemeleri gibi değişik adlar altında yapılan tüm ödemelerin yapıldığı Kamu Personel Harcamaları Yönetim Sistemi (KPHYS), genel bütçeli kamu idarelerinin tahsilat ve ödeme işlemlerinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesini sağlayan Kamu Elektronik Ödeme Sistemi (KEÖS), gümrük beyannamesine dayalı gelirin nakit para yerine “debit kart” gibi elektronik para kartları ile tahsilini mümkün kılan GÜMKART, kapsama dahil kamu idarelerinin harcama birimleri bazında taşınır işlemlerinin gerçekleştirildiği Taşınır Kayıt ve Yönetim Sistemi (TKYS) gibi kamu mali yönetiminin önemli fonksiyonel süreçlerinin bu alt sistemler aracılığıyla yürütüldüğü görülmektedir.

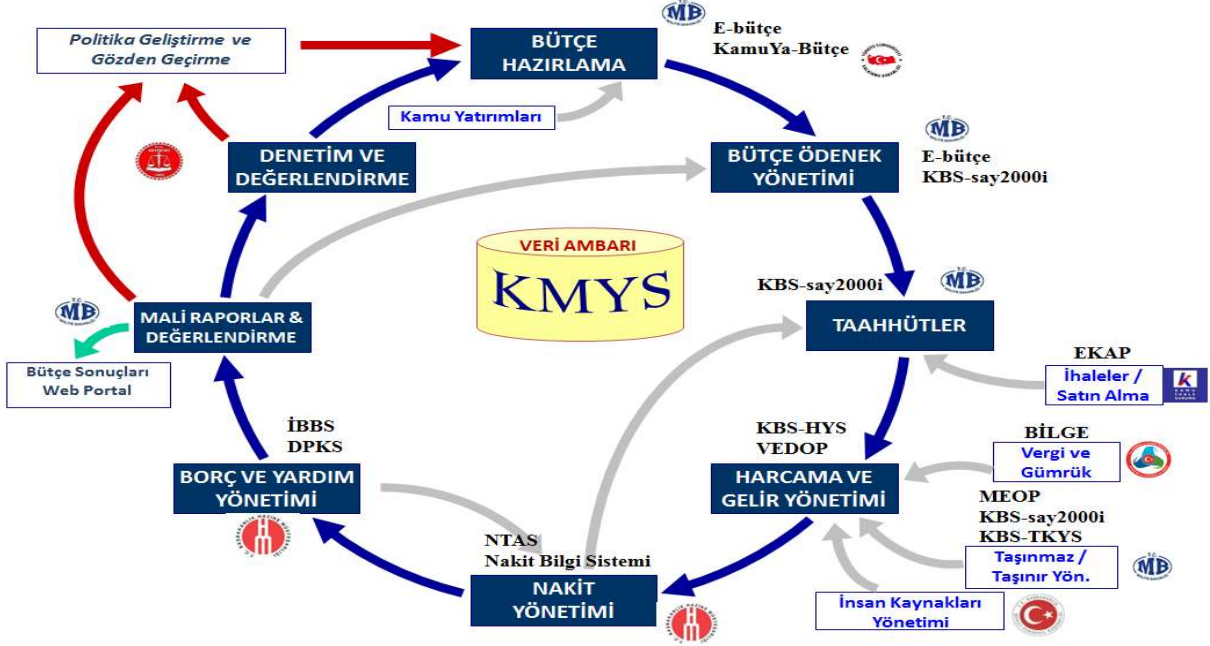
Kamu Mali Yönetimi modernleşme çabalarının diğer bir parçası olarak, Hazine ve Maliye Bakanlığı- BÜMKO (Mülga), merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri için bütçe hazırlanmasına ve izlenmesine imkân tanıyan “e-Bütçe” sistemini KBS ile aynı yılda (2006) geliştirmiştir. En temelde ödenek, harcama ve muhasebe süreçlerinin sistem üzerinden yürütülmesine imkân tanıyan ve merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin kullanımına sunulan KBS ve e-Bütçe sistemleri, dönemi itibarıyla Türkiye Kamu Mali yönetimine önemli katkılar sunmuştur ve sunmaya devam etmektedir.

Ülkemizde mali yönetim alanında bilişim sistemlerinin yönetiminde Hazine ve Maliye Bakanlığı aktif rol üstlenmektedir. Bununla beraber Kalkınma Bakanlığı (mülga), Hazine Müsteşarlığı



(Mülga) ve harcamacı kuruluşlar da kendi uygulamalarını geliştirip kullanan mali sistemin diğer önemli aktörleridir.

**Şekil 6: Türkiye’de Kamu Mali Yönetiminde Kullanılan Sistemler ve Fonksiyonel Süreç İlişkisi (2017 Öncesi Dönem)**



**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye’de kamu mali yönetimi fonksiyonel süreçleri yönetilirken KBS-say2000i, E-bütçe, KamuYa<sup>15</sup> gibi merkezi otomasyon uygulamalarının yanında, kamu idarelerinin kendi görev alanlarına giren fonksiyonel süreçleri yönettikleri kurumsal sistemlerin olduğu da görülmektedir. Nihai olarak Türkiye’de kamu mali yönetiminin farklı fonksiyonel süreçleri farklı kamu idarelerinin yönetimindeki bilişim sistemleri üzerinden yönetilmektedir.

Şekil 6’da Türkiye’de kamu mali yönetiminde farklı fonksiyonel süreçlerde kullanılan temel bilgi sistemleri E-bütçe, KamuYa, KBS-Say2000i, MEOP<sup>16</sup>, VEDOP<sup>17</sup>, EKAP<sup>18</sup>, BİLGE<sup>19</sup>, NTAS<sup>20</sup>, Nakit Bilgi Sistemi, İBBS<sup>21</sup>, DPKS<sup>22</sup> olarak sayılabilir. Bir sistem birden fazla fonksiyonel süreçte yer alabileceği gibi, bir fonksiyonel sürecin birden fazla sistem aracılığıyla da yürütüldüğü görülmektedir. Dünya Bankası yaklaşımı çerçevesinde Türkiye’de kullanılan bilgi sistemleri değerlendirildiğinde, bütçe hazırlama sürecinde E-bütçe ve KamuYa; bütçe uygulama

<sup>15</sup> Dönemin Kalkınma Bakanlığının (Mülga) en özet haliyle kamu yatırım bütçesinin hazırlandığı ve takip edildiği bilişim sistemini ifade eder.

<sup>16</sup> Milli Emlak Otomasyon Projesi

<sup>17</sup> Vergi Dairesi Otomasyon Projesi

<sup>18</sup> Elektronik Kamu Alımları Platformu

<sup>19</sup> Gümrük beyannamesi işlemlerinin yapıldığı sistemi

<sup>20</sup> Nakit Talep ve Aktarım Sistemi

<sup>21</sup> İç Borç Bilgi Sistemi

<sup>22</sup> Dış Programlar Kredi Sistemi

sürecinde KBS-Say2000i ve diğer süreçler açısından da EKAP, BİLGE, MEOP, İBBS, DPKS gibi sistemlerin kullanılmakta olduğu ifade edilebilir.

Ülkemizde bütçenin hazırlanması, uygulanması, mali işlemlerin muhasebeleştirilmesi ve raporlanması işlemlerini bilişim teknolojileri kullanarak yürütmektedir. Ancak bu işlemler mali sistemde yer alan aktörlerce kullanılan farklı bilişim uygulamaları üzerinden gerçekleştirilmekte olup süreçler ve bu süreçlerin yürütüldüğü sistemler arasındaki entegrasyonun yeterli olmayışı kamu mali yönetiminde reform hareketlerini zorunlu kılmaktadır.

Ülkemiz, Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemini süreç bazlı yönetmeyi ve her bir aktörce kullanılan mali bilişim sistemleri arasında entegrasyonu sağlamayı hedeflemektedir. Bu kapsamda mevcut bilişim sistemlerinin teknolojik imkânlarının yetersiz olması, yazılım teknolojileri bakımından dışa bağımlılığın azaltılması, 2000’li yıllarda başlatılan mali yönetim bilişim sistemlerinin işletilmesindeki tecrübelerden ve kurumsal kültürden istifade ederek daha dinamik ve daha teknolojik altyapıların oluşturulması niyetiyle 2016 yılında kamu mali yönetimi için oldukça önemli hedeflere sahip BKMYBS projesini yerli ve milli bir anlayışla başlatmıştır. Projeye birlikte mevcut yazılımlardan bazıları tamamen ortadan kaldırılmış, bazı yazılımlarda teknolojik değişimlere gidilmiş, mevcut teknolojik imkânların gelişmesine paralel olarak da yeni teknolojik imkânlar mali yönetime kazandırılmıştır.

#### **4.2. Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi Projesi Sonrası Dönem (2017 ve Sonrası)**

Ülkemiz kamu mali yönetimini esas farklı fonksiyonel süreçler farklı kurumlar tarafından geliştirilen merkezi ve idari bilişim sistemleri üzerinden yürütülmektedir. Hem merkezi seviyede hem de idari seviyede geliştirilen bilişim sistemleri arasında yeterli ve gerekli entegrasyon düzeyinin olmaması çeşitli sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlar en temel haliyle;

- Bilişim sistemleri arasında sınırlı entegrasyon,
- Mali işlemlerde mükerrerlik, aynı işlem için farklı uygulamalar,
- Bilgi sistemleri arasındaki yeterli entegrasyonun olmaması ve veri girişlerinin çoğunlukla manuel yapılması,
- Bilişim sistemleri açısından ortak bir dil birliğinin olmaması,
- Karar alma süreçlerinde ihtiyaç duyulan veri setinin oluşturulamaması,
- Mevcut bilişim sistemleri ve uygulamaların yeni teknoloji kullanımına cevap vermemesi,
- Kamu idarelerinin, merkezi sistemleri tarafından üretilen mali bilgiye erişiminin yetersiz olması,
- Mali işlemlerde emeğe dayalı iş süreçlerinin yoğun kullanılması,
- Elektronik ortamda denetim yapılabilmesini sağlayacak yeterli bir teknik altyapının olmaması sayılabilir.

Bu sorunların giderilmesi bakımından kamu mali yönetiminde devrim niteliğinde sayılabilecek, kamu mali ekosistemin bütünleşik bir bakış açısıyla güncel teknolojik kabiliyetlere dayalı olarak tasarlanmasına yönelik önemli bir proje başlatılmıştır.

#### 4.2.1. Projenin Dayanak ve Fonksiyonel Mimarisi

Orta Vadeli Programın (2015-2017) "*Kamu Harcama Politikası*" başlığı altında yer alan "*Kamu harcamalarının etkinliğinin artırılması amacıyla kamu mali yönetimi ve denetiminde kullanılan bilgi teknolojileri altyapısı bütünleşik hale getirilecektir.*" hedefi belirlenmiş, Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Öncelikli Dönüşüm Programları 2.Grup Eylem Planları arasında yer alan Kamu Harcamalarının Rasyonelleştirilmesi Programında, "*Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi Oluşturulması*" hedefi ortaya konulmuştur. Öte yandan, 2016-2019 Ulusal e-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı Stratejik Amaç 3; "*Kamu Hizmetlerinde e-Dönüşümün Sağlanması*" başlığını taşımakta olup, bu kapsamda belirlenen 4 ana hedeften 2.si "*Öncelikli sektörlerde bilişim sistemleri entegrasyonları güçlendirilecektir* (Hedef 3.2)" adımıdır. Bu hedefle ilişkili olarak "*Kamu Mali Yönetimine Yönelik Bilişim Sistemlerinin Entegre Edilmesi*" eylemi yer almıştır. 2018-2022 yıllarını kapsayan Hazine ve Maliye Bakanlığı Stratejik Planında; "*S.A.2 Muhasebe Hizmetlerinin Daha Etkin Yürütülmesini, Mali Rapor ve Mali İstatistiklerin Uluslararası Standartlara Uygun Olarak Hazırlanmasını ve Sunulmasını Sağlamak*" stratejik amacı doğrultusunda "*S.H.7. Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemini uygulamaya almak*" stratejik hedefi ile 2019-2023 yıllarını kapsayan 11. Kalkınma Planının "2.1.6. Maliye Politikası" başlığında "Politika ve Tedbirler" adı altında "*265. Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi Projesi tamamlanacaktır.*" hedefine yer verilmiştir.

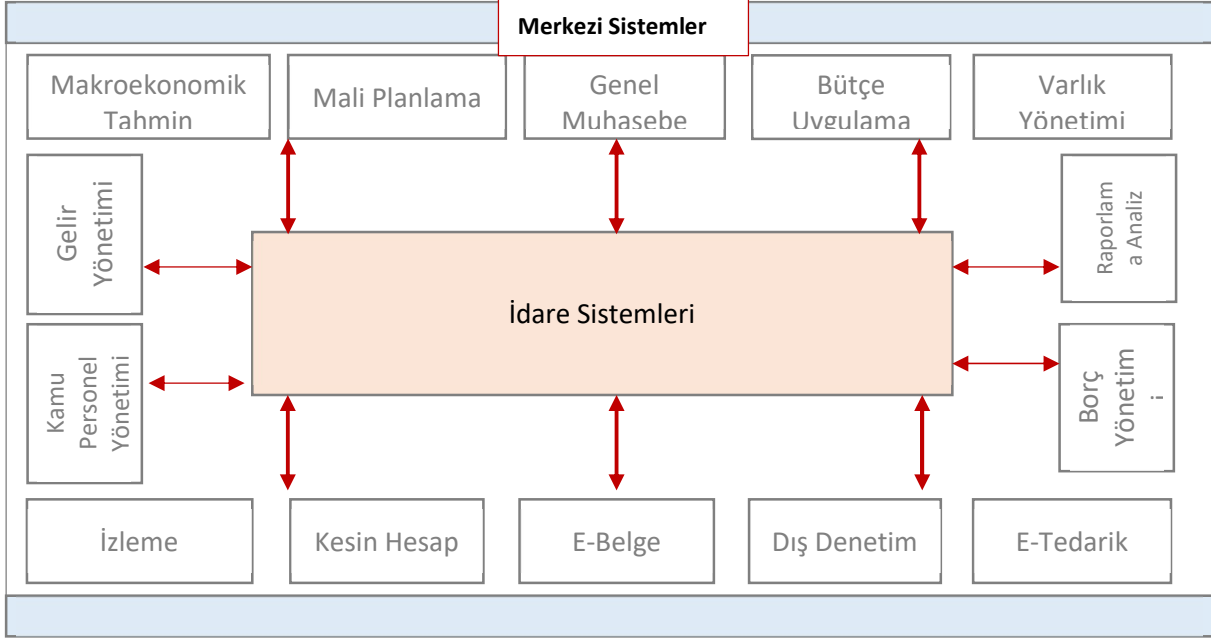
Projenin devreye alınması ve tamamlanmasına yönelik ulusal politika ve strateji belgelerinde önemli hedef, eylem ve stratejilerin yer aldığı görülmektedir. Yine projenin hayata geçirilmesi, projenin mali yönetimin paydaşlarıyla birlikte yürütülmesi bakımından sorumluluğun Hazine ve Maliye Bakanlığına (Muhasebat Genel Müdürlüğü) verildiği görülmektedir. BKMYBS Projesinin fikir ve hazırlık aşamaları uzun yıllar öncesine gitse de projenin kapsam, içerik ve planının belirlendiği resmi ve somut ilk adım 2017 yılı Mayıs ayında yayımlanan 2017/7 sayılı Başbakanlık Genelgesi ve eki Politika Belgesi ve Eylem Planıyla atılmıştır.

Hazine ve Maliye Bakanlığı (Muhasebat Genel Müdürlüğü) koordinasyonunda yürütülen BKMYBS Projesinin genel strateji ve eylem planının belirlendiği 2017/7 sayılı "*Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi Politika Belgesi ve Eylem Planı*" konulu Başbakanlık Genelgesinde; mali işlemlerin yürütülmesine ilişkin olarak geliştirilen merkezi sistemler ile diğer kurumların kendi sorumluluğu altındaki bilişim sistemlerinin birlikte çalışabilirlik prensipleri doğrultusunda entegre edilerek, birlikte çalışmayı sağlayan teknik bir mimari yapı hedeflendiği belirtilmiştir. Proje ile birlikte *öncelikle merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri için geçerli olmak üzere bütçe kanunu hazırlıklarının başlatılmasından kesin hesabın TBMM’de kanunlaşınca kadar geçen aşamalarda kullanılan otomasyon sistemlerinin, başta elektronik imza, elektronik belge, elektronik fatura olmak üzere yeni teknolojik imkanlara kavuşturulması ve mali yönetim sistemimiz için bütünleşik bir bilişim sistemi altyapısının oluşturulması hedeflenmektedir.* Ancak bütünleşik yapı, tek bir bilişim sistemi anlamına gelmemektedir. Bu yapıda mali yönetimin merkezi aktörleri tarafından geliştirilen ortak mali işlemlere yönelik merkezi kabiliyetleri içeren referans niteliğinde bilişim sistemlerini barındıracağı gibi, idarelerin kendi kurumsal süreçlerini yürütebileceği idari kabiliyetleri içeren idari bilişim sistemlerini de içerecektir. Burada önemli olan husus, merkezi ve idari bilişim sistemleri için

mali ve mali olmayan verilerin temini bakımından merkezi aktörler tarafından belirlenen standartlar çerçevesinde gerekli entegrasyon katmanının sağlanmasıdır.

Projenin önemli dayanaklarından biri de mali anayasa olarak adlandırılan 5018 sayılı Kanunda ve ikincil mevzuatta yapılan değişikliktir. 5018 sayılı Kanunun Ek-4'üncü maddesinde, kanun kapsamında yer alan tüm iş ve işlemlerin elektronik ortamda gerçekleştirilebileceği hükmüne *Sayıştayın görüşünü almak suretiyle Hazine ve Maliye Bakanlığı yetkili kılınmıştır*. Buna ek olarak, 5018 sayılı Kanunun Ek-4'üncü maddesine dayanılarak çıkarılan "*Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi Uygulama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik*"te, BKMYBS'ye ilişkin olarak kamu mali yönetimindeki farklı fonksiyonel süreçlerde kullanılan bilişim sistemleri arasındaki birlikte işlerlik standartlarının belirlenmesine ilişkin usul ve esaslara yer verilmiştir. Adı geçen yönetmelikte BKMYBS'nin oluşturulması ve işletilmesi sürecinde ihtiyaç duyulan her türlü ortak çalışmanın ilgili idareler ile koordineli bir şekilde yürütüleceği de vurgulanmıştır.

**Şekil 7: BKMYBS Projesi Fonksiyonel Mimari Taslağı**



**Kaynak:** Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi Politika Belgesi ve Eylem Planı (2017-2020) <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/3/2019/06/BKMYBS-Politika-Belgesi-Eylem-Plani.pdf>

Şekil 7’de görüleceği üzere projenin geniş perspektifte makroekonomik tahmin ve planlamadan bütçe hazırlık ve uygulamaya, muhasebe ve mali raporlamadan nakit ve borç yönetimine, gelir yönetiminden varlık yönetimine, kamu personel yönetiminden denetime kadar olan tüm mali sürecin bilişim sistemleri aracılığıyla yürütülmesini hedeflediği söylenebilir. Bu hedef doğrultusunda da merkezi sistemler ile idare sistemleri arasında ihtiyaç duyulan entegrasyon katmanlarının oluşturulması projenin kilit unsurlarından biri olarak değerlendirilebilir.

#### 4.2.2. Proje Kapsamındaki Çalışmalar

Proje kapsamında atılan ilk adım muhasebe ve harcama sistemlerinin yenilenmesidir. Hem muhasebe hem de harcama sisteminin yenilenmesi BKMYBS projesi açısından devrim niteliğinde sayılabilir. Çünkü iki sistemdeki yapısal değişiklikler projenin vizyonunun da önünü açmaktadır. Tablo 4’te, KBS Projesi kapsamındaki muhasebe<sup>23</sup> ve harcama sistemi<sup>24</sup> ile BKMYBS Projesi ile devreye alınan muhasebe<sup>25</sup> ve harcama sisteminin<sup>26</sup> kıyaslamasına yer verilmiştir.

**Tablo 4: KBS ve BKMYBS Projeleri için Muhasebe ve Harcama Sistemi Karşılaştırması**

KBS		BKMYBS	
Muhasebe (say2000i)	Harcama (HYS)	Muhasebe (DMBS)	Harcama (MYS)
Muhasebe biriminin muhasebesi	Muhasebe kaydına dayalı harcama süreci	Kurum muhasebesi	Muhasebe kaydından bağımsız harcama süreci
Manuel muhasebe işlem adımları	Kâğıda dayalı işlem adımları	Süreç bazlı muhasebe	e-İmza ve e-Belge altyapısı
Geleneksel veri alışveriş yöntemleri	Geleneksel veri alışveriş yöntemleri	Gelişmiş entegrasyon imkanları	Gelişmiş entegrasyon imkanları
Tek katmanlı mimari		Mikro servis tasarımı	

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

BKMYBS projesinin omurgasını muhasebe sistemi oluşturmaktadır. Tasarlanan teknik mimari her bir süreçten muhasebe sistemine bilgi akışı sağlanmaktadır. Eski muhasebe sistemi kurgusu gereği tek bir hesap planına yer vermekte ve muhasebe biriminin muhasebesini gerçekleştirmekteyken yeni muhasebede birden fazla hesap planı yönetme işlevi gereği kurumların muhasebesine hizmet etmektedir. Ayrıca yeni muhasebe sisteminde her bir işlem süreci için önceden tanımlanmış otomatik muhasebe kaydı fonksiyonu bulunmaktadır. Yeni muhasebenin eski muhasebeden bir diğer önemli farkı ise e-belge akışına imkân tanıyor olmasıdır. Harcama sistemi açısından değerlendirildiğinde ise eski harcama sisteminde olduğu gibi harcama sürecinde görevli olanların artık muhasebe bilmesine gerek duyulmamaktadır. Ayrıca yeni harcama sistemi en temelde e-imza ve e-belge gibi teknolojik imkânlarla daha kolay cevap verebilmektedir. Hem muhasebe hem de harcama sistemi açısından bakıldığında ise BKMYBS projesi kapsamında devreye alınan muhasebe ve harcama sistemlerinde gelişmiş entegrasyon imkanları ile farklı kurumlarla çeşitli konularda sistemsel olarak aynı dilin konuşulması daha olasıdır.

BKMYBS Projesi kapsamında tamamlanan ve yürütülen çalışmalara bakıldığında özellikle muhasebe, harcama, gelir ve tahsilat yönüyle önemli çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların tamamının mevcut teknolojik imkanlar dahilinde kurumların iş süreçlerini kolaylaştırılan, süreçlerin elektronik ortamda yürütülmesine imkân tanıyan, kâğıda dayalı iş süreçlerini azaltan, katma değeri yüksek çalışmalar olduğunu söylemek mümkündür.

<sup>23</sup> Eski muhasebe sistemi olarak adlandırılacaktır.

<sup>24</sup> Eski harcama sistemi olarak adlandırılacaktır.

<sup>25</sup> Yeni muhasebe sistemi olarak adlandırılacaktır.

<sup>26</sup> Yeni harcama sistemi olarak adlandırılacaktır.



Pirçekli, K. (2023). Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği.

*Fiscoeconomia*, 7(2), 955-985. Doi: 10.25295/fsecon.1111430

**Tablo 5: BKMYBS Kapsamında Tamamlanan ve Yürütülen Projeler**

<b>Devlet Muhasebesi Bilişim Sistemi ve Harcama Yönetim Sistemleri devreye alındı.</b>	BKMYBS Projesinin ilk adımı olarak, merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinde geçerli olmak üzere <i>Yeni Devlet Muhasebesi Bilişim Sistemi</i> <sup>27</sup> ile <i>Yeni Harcama Yönetim Sistemi</i> <sup>28</sup> 2017 yılında devreye alınmaya başlamış, 2018 yıl sonu itibarıyla de merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin kullanımına hazır hale getirilmiştir. Söz konusu uygulamalarla harcama ve muhasebe süreçlerindeki kontrol düzeyinin artırılması, mali işlemlere ilişkin süreçlerin hızlandırılması, karar alma süreçlerinde analiz yöntemlerinin daha sık kullanılması, elektronik belge işleyişine bağlı kaynak kullanımında etkinliğin sağlanması amaçlanmaktadır.
<b>Kamu e-Fatura Uygulaması</b>	Hem kamu adına kesilen hem de kamu tarafından kesilen faturaların elektronik fatura olarak harcama sürecine dâhil edilmesi sağlanmıştır. Kamu adına kesilen faturalar yönüyle merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinde Kamu e-Fatura Uygulaması devreye alınmıştır. Söz konusu proje ile kamu ödemelerinde kâğıt fatura kullanımı kaldırılarak, elektronik faturalar üzerinden ödemeler gerçekleştirilerek, harcamalarda detaylı analiz yapılabilecek veri setlerine ulaşılabilecek, mali kontrol düzeyinin artmasına önemli katkı sağlanacaktır.
<b>e-Tahsilat Uygulamaları</b>	Proje kapsamında kamu idarelerinin tahakkukları elektronik ortamda alınarak, tahsilat işlemlerinin dijital ortamda internet ve mobil araçlar üzerinde gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. Gerçekleştirilen tahsilat işlemine ilişkin otomatik muhasebe kaydı atılmaya başlanmıştır. Uygulama dinamik bir yaklaşımla yürütülmekte olup, yaygınlaştırma çalışmalarına devam edilmekte, farklı kamu idarelerinin farklı türden kurumsal tahsilatlarının peyderpey uygulama kapsamına alınması hedeflenmektedir. Proje, kamu tahsilatlarının daha sağlıklı toplanmasına hizmet etmektedir.
<b>e-İmza</b>	Kamu ödemelerinde elektronik imza kullanımına geçilmiştir. Proje kapsamında, harcama sürecinde kullanılan ödeme emri belgesinin harcama birimlerinden muhasebe birimlerine elektronik ortamda iletilmesine imkân tanınmıştır. Merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin kullanımına sunulan altyapı sayesinde, kamu ödemelerindeki kırtasiye ve kargo masraflarında önemli tasarruf sağlanmış olup ayrıca kağıda dayalı iş süreçlerinde önemli bir azalış meydana gelmiştir.
<b>e-Teminat Mektubu Uygulaması</b>	Uygulama ile teminat mektupları elektronik belge formatına dönüştürülmüştür. E-teminat modülü ile kamuya sahte olarak teminat mektubu verilmesinin önüne geçilecektir. Ayrıca sistemde teminat mektupları anlık olarak izleneceğinden söz konusu mektuplardan gelir kaydı yapılması gerekenler, zamanaşımına uğramadan bütçe gelirlerine kaydedilerek hazinenin gelir kaybının önüne geçilecektir.
<b>Elektronik Banka Talimatı Uygulaması</b>	Ödemelerin hak sahiplerine yapılması aşamasında kağıt ortamında bankalara sunulan banka talimatları (gönderme emirleri) elektronik ortama alınarak, ıslak imzalı kâğıt uygulamasının kaldırılması amacıyla uygulama geliştirilmiştir. Uygulama merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, gençlik ve spor il müdürlükleri ile kapsama dahil döner sermayeli işletmelerde 4 farklı kamu bankası üzerinden sağlıklı bir şekilde yürütülmektedir. Uygulamayla banka talimatlarının (gönderme emirlerinin) ilgili bankalara elektronik ortamda gönderilmesi, ödeme sürecinde kontrol düzeyinin artmasına ve yolsuzluğun azaltılmasına önemli katkı sağlamaktadır.
<b>SGK Ödemelerinde Entegrasyon Çalışması</b>	Proje kapsamında kamu idarelerinin SGK’ya yaptığı ödemeler tahakkuklu hale getirilerek ödemelerin uçtan uca elektronik ortamda gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. Kamu idarelerinin harcama birimlerinde SGK’ya yapılan bildirelerin Bakanlığımız bilişim sistemleri ile paylaşılması, sistemleri kullanan harcama birimlerinde ilgili borç sorgulamasının yapılması ve SGK’ya ödemelerin sağlıklı bir şekilde yapılması sağlanmaktadır.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

<sup>27</sup> Say2000i sistemi kısmi işlemler dışında devre dışı bırakılmış olup, kapsama dâhil kamu idarelerinin muhasebe işlemlerinin yürütülmesi Yeni Devlet Muhasebesi Bilişim Sistemi üzerinden yapılmaya başlanılmıştır.

<sup>28</sup> 2016 yılına kadar kullanılan Harcama Yönetim Sistemi devre dışı bırakılarak yeni teknolojik imkânların kullanılmasına elverişli Yeni Harcama Yönetim Sistemi devreye alınmıştır.



Pirçekli, K. (2023). Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği.

*Fiscoeconomia*, 7(2), 955-985. Doi: 10.25295/fsecon.1111430

**Tablo 6: BKMYS Kapsamında Hedeflenen Projeler**

<b>Kamu e-Tedarik Mimarisi</b>	Projeye Bakanlığımız Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Sisteminin, Kamu İhale Kurumu ve Devlet Malzeme Ofisi sistemlerinin elektronik ortamda e-belge altyapısıyla entegrasyonun sağlanarak Ülkemiz için kamu alımlarında e-tedarik platformunun oluşturulması hedeflenmektedir.
<b>Taahhüt, Sözleşme, Proje Modülü</b>	Kamuya ait taahhüt ve sözleşmelerin takibinin yapılabilmesi, ayrıca proje bazında detay bilgilerin üretilebilmesi amacıyla ilgili modülün analiz çalışmalarına TÜBİTAK ile başlanılmıştır. Proje ile kamuda taahhüde girildiği aşamadan itibaren süreç takip edilecek, Hazine’nin nakit pozisyonunu hazırlamasına önemli katkı yapılacaktır.
<b>Yeni Personel Modülü</b>	Memur maaşlarının kamu kurumlarının insan kaynakları sistemleriyle entegre edilerek elektronik belgeler üzerinden hesaplanması ve ödenmesi hedeflenmektedir. Projede maaş hesaplanmasına esas olarak Personel Bildirim Belgesi (PBD) elektronik belge formatına dönüştürülmüştür. Proje ile kamu personeline ait detayda, tüm mali bilgiler üretilebilecek, ayrıca personel ödemelerindeki kontrol düzeyi artırılmış olacaktır.
<b>Varlık Modülü</b>	Kamu kurumlarının taşınır ve taşınmaz verilerinin, elektronik belge altyapısına uygun olarak kaydedilmesi ve takibinin yapılabilmesi amacıyla, Bakanlığımız Strateji Geliştirme Başkanlığı ve Muhasebat Genel Müdürlüğü tarafından Avrupa Birliği Projesi kapsamında yeni bir yazılım geliştirilmiştir. Söz konusu yazılımın Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Sisteminin bir modülü olarak entegre edilebilmesi için Bakanlığımız Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü’nün koordinasyonunda geliştirmeyi yapan yazılım firmasıyla çalışmalar devam etmektedir. Bu çalışmayı takiben, pilot uygulama başlatılacak ve merkezi yönetimdeki idarelerin kullanımına açılacaktır. Varlık modülü muhasebe sistemi ve Kamu Filo Uygulamasıyla entegre çalışacak olup, idareler ait varlık bilgileri detaylı bir şekilde üretilebilecektir.

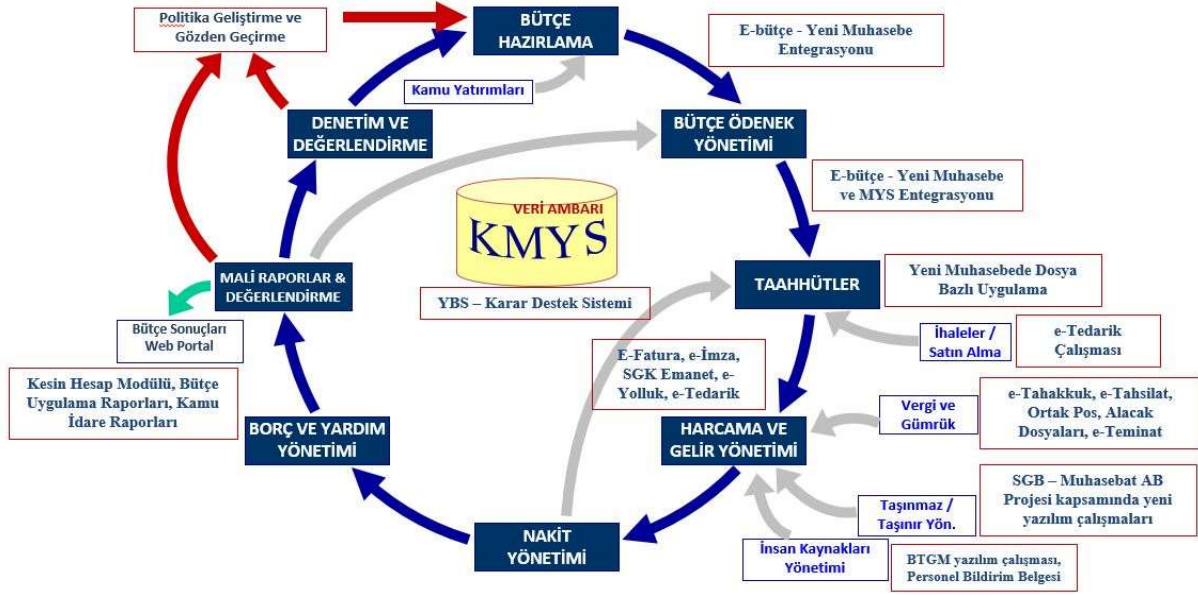
**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 5’te BKMYS Projesi kapsamında tamamlanmış ve yürütülmekte olan çalışmaların detaylarına yer verilmiştir. Her bir projenin mevcut durumda hangi seviyede olduğu ile proje kapsamında yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Tablo 6, BKMYS Projesi kapsamındaki hedeflenen projeleri göstermektedir. Hedeflenen projelere bakıldığında BKMYS Projesinin diğer fonksiyonel süreçlerine doğrudan katkı sunacak çalışmaların olduğu gibi, mevcut çalışmaların devamı ve destekleyicisi olarak da çalışmaların hedeflendiği görülmektedir.

Hem mevcut çalışmalar hem de hedeflenen çalışmalarla birlikte BKMYS projesinin önemli çıktıları olmuştur ve olacaktır. Bu çıktılar en temelde; kamu kaynaklarının etkin kullanılması, mali süreçlerde kontrol seviyesinin artırılması, mali raporlamanın daha sağlıklı ve çeşitli düzeylerde yapılabilmesi, karar alma süreçlerinde analiz yöntemlerinin etkin ve yaygın kullanılması, mali süreçlerde bürokrasi ve kırtasiyeciliğin azaltılması ile iş süreçlerinin hızlandırılması, elektronik belge kullanımının yaygınlaştırılması, insan kaynağının daha etkin alanlarda kullanılması, denetim için gerekli verinin elektronik ortamda sunulması ve e-Dönüşüm sürecine katkıda bulunulması olarak sıralanabilir.

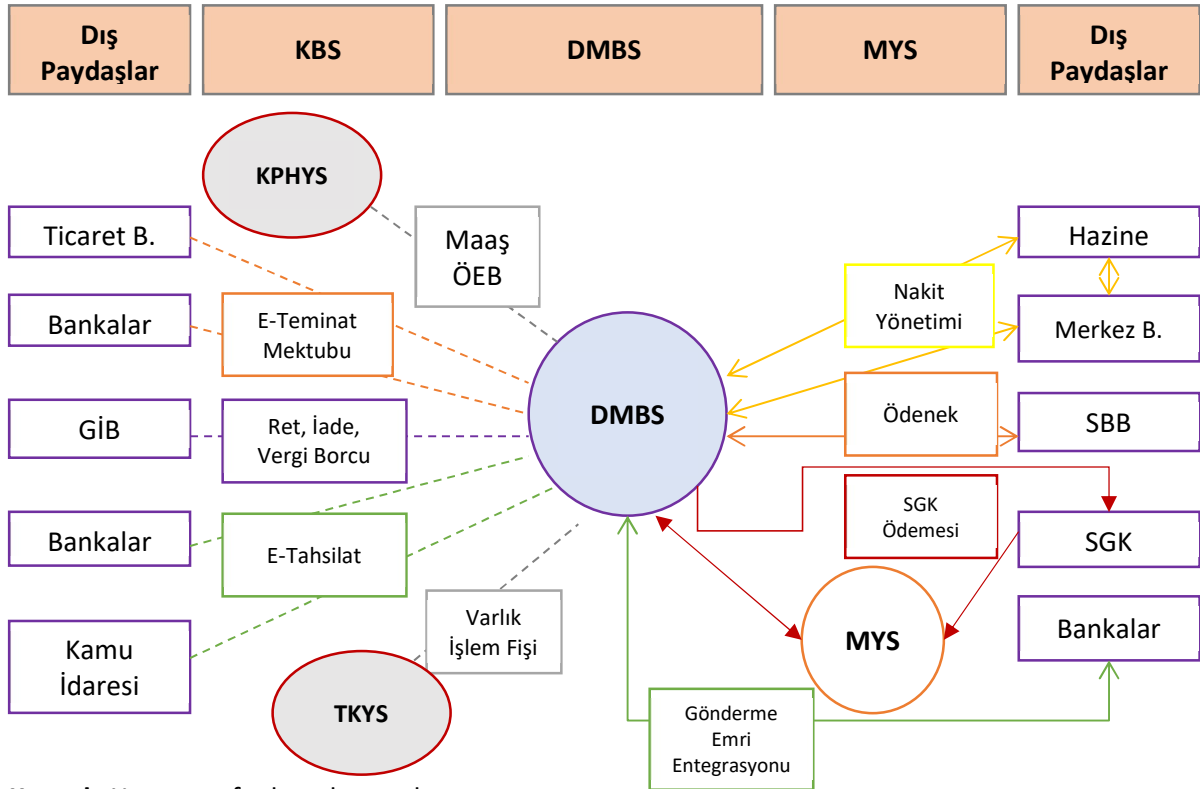
Şekil 8’de 2017 ve sonrasında Türkiye’de kamu mali yönetiminde farklı fonksiyonel süreçlerde kullanılan bilişim sistemleri yer almaktadır. 2017 öncesine göre kıyaslandığında bütçe işlemlerinin yürütüldüğü e-bütçe sisteminin kullanımına edilmektedir. say2000i sistemi yerine elektronik belge altyapısına uygun ve modern teknolojik imkânlarla uygun Devlet Muhasebesi Bilişim Sisteminin (DMBS) hayata geçirildiği, harcama işlemleri yönüyle 2017 öncesinde kullanılan sistem yerine elektronik belge ve e-imza altyapısına uygun Mali Yönetim Sistemi (MYS) devreye alındığı söylenebilir. 2017 sonrası hayata geçirilen projenin en temel özelliği bilişim altyapısı yönüyle kamu kesimi ve özel kesim ile çeşitli entegrasyonların kurulmuş olmasıdır.

**Şekil 8: Türkiye’de Kamu Mali Yönetiminde Kullanılan Sistemler ve Fonksiyonel Süreç İlişkisi (2017 Sonrası Dönem)**



**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

**Şekil 9: Devlet Muhasebesi Bilişim Sistemine (DMBS) Bilgi Akış Diyagramı**



**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.





Pirçekli, K. (2023). Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği.

*Fiscoeconomia*, 7(2), 955-985. Doi: 10.25295/fsecon.1111430

BKMYBS Projesinin, uluslararası yazına ve diğer ülke uygulama örneklerine uygun bir vizyonla geliştirildiği söylenebilir. Proje kapsamında öncelikle diğer mali süreç ve sistemlerle entegrasyona açık bir muhasebe sistemi altyapısı oluşturulmuş, muhasebe sisteminin diğer sistem ve süreçler ile çeşitli entegrasyonlara imkân tanınması sağlanmıştır.

Şekil 9, Devlet Muhasebesi Bilişim Sisteminin (DMBS) diğer sistem ve süreçler ile ilgili idareler arasındaki veri akışını göstermektedir. Bu kapsamda DMBS ile Ticaret Bakanlığı, Bankalar ve Kredi Kayıt Bürosu arasında e-Teminat Mektubu entegrasyonu, Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) ile ret ve iade ödemeleri, vergi borcu sorgulama ile vergi dairelerinin yevmiyelerinin alınması entegrasyonu, kamu bankaları ve kamu idareleri ile e-tahsilat entegrasyonu, kamu bankaları ile elektronik banka talimatı entegrasyonu, Sosyal Güvenlik Kurum (SGK) ile SGK ödemeleri entegrasyonu, Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB) ile ödenek işlemleri entegrasyonu söz konusudur. Ayrıca KBS kapsamındaki hâlihazırda kullanılan Kamu Personel Harcamaları Yönetim Sistemi (KPHYS) sistemi ile maaş entegrasyonu ve Taşınır Kayıt Yönetim Sistemi (TKYS) ile de varlık işlemleri entegrasyonu bulunmaktadır. BKMYBS projesi kapsamında geliştirilen ve harcama birimlerince harcama süreçlerinin yürütülmesine imkân tanıyan MYS sistemi ile de doğası gereği DMBS arasında çeşitli entegrasyonlar söz konusudur. Nihai olarak bakıldığında DMBS havuz bir sistem tüm sistem ve süreçlerden gelen veriler muhasebe sistemine iletilmektedir. Bu yönüyle DMBS, karar destek alt yapısının oluşturulmasında, mali raporlama ve mali istatistiklerin oluşturulmasında ve kesin hesabın hazırlanmasında öncül sistem olarak değerlendirilmektedir.

## 5. Sonuç

Ulusal seviyedeki politika ve hedeflerin gerçekleştirilmesine, kamu kaynaklarının etkin kullanılması, bütçelerinin hazırlanmasında kaynakların doğru alanlara yönlendirilmesi, bütçe hazırlık ve uygulamaya dair mali işlemlerin muhasebeleştirilmesi ile bunların farklı düzeylerde ve ihtiyaçlar dahilinde raporlanması etkilidir. Söz konusu mali işlemlerin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi ise mali bilişim altyapısını zorunlu kılmaktadır.

Teknolojik gelişmelere paralel olarak tüm dünyada kamu mali yönetiminin bilişim sistemleri ile kolaylaşacağına yönelik inanç ve çalışmalar artmıştır. Türkiye açısından bakıldığında 2000’li yıllarda kamu mali yönetiminde kullanılan bilişim sistemleri alt yapısı teknolojik gelişmelerle birlikte değişikliğe uğramış 2017 yılı sonrası modern ve işlevsel bir hal almıştır. Hazine ve Maliye Bakanlığının (Muhasebat Genel Müdürlüğü) koordinasyonunda yürütülen mali yönetimin önemli paydaşlarının katkıları ve üst yönetimin destek ve tavsiyeleriyle şekillenen BKMYBS Projesi kamu mali yönetimi için kritik öneme haizdir. Projede milli kaynakların kullanılması, açık kaynak kodlu yazılım teknolojilerinin seçilmesi yazılım açısından dışa bağıllığın önüne geçtiği gibi mali yönetim açısından dijital dönüşümü de hızlandırmıştır.

BKMYBS Projesi kapsamında yürütülen çalışmalar kamu mali yönetimine önemli katkılar sunmuştur. Mali süreçlerin peyderpey elektronik ortamda uçtan uca yazılım teknolojileriyle sunulmaya başlaması, kaynakların etkili ve verimli alanlara kaydırılmasına da zemin hazırlamıştır. Dünyada yürütülen bu kapsamdaki bilişim sistemi projelerinin hayata geçirilme süresi 7 yıl ile 15 yıl arasında ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Ülkemizde ilk somut



Pirçekli, K. (2023). Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği.

*Fiscoeconomia*, 7(2), 955-985. Doi: 10.25295/fsecon.1111430

çıkıntının ortaya çıktığı 2017 yılından itibaren BKMYBS Projesi için önemli bir yol alındığını söylemek yerinde olacaktır. Ancak, projede öngörülen büyük resmin gerçekleşebilmesi için üst düzey siyasi ve idari sahiplik ile projenin paydaşları arasında yeterli işbirliği ve koordinasyonun istikrarlı ve devamlı olması şarttır.

### Kaynakça

- Anameriç, H. (2005). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 45(2), 25-43.
- Azevedo, R. R, Lino, A. F., Aquino, A. C. B. & Machado-Martins, T. C. P. (2020). Financial Management Information Systems and Accounting Policies Retention in Brazil. *International Journal of Public Sector Management*, 33, 207-227.
- Deuk, J. B., Kyeong-Hoon, K., Woong, H. & Yong, L. C. (2013). *Korean Experience of Financial Management Information System: Construction, Operation and Results*. Yonsei University.
- Chalu, H. (2019). The Effect of Ifmis Adoption on Financial Reporting Quality in Tanzanian Local Governments. *Business Management Review*, 22(2), 1-31.
- Dener, C. & Min, S. Y. (2013). *Financial Management Information Systems and Open Budget Data: Do Governments Report on Where The Money Goes?*. Washington, The World Bank.
- Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi Politika Belgesi ve Eylem Planı (2017-2020). <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/3/2019/06/BKMYBS-Politika-Belgesi-Eylem-Plani.pdf>.
- Dener, C., Watkins, J. A. & Dorotinsky, W. L. (2011). *Financial Management Information Systems (25 Years of World Bank Experience on What Works and What Doesn't)*. Washington, The World Bank.
- Dener, C., Watkins, J. A. & Dorotinsky, W. L. (2011). *Mali Yönetim Bilgi Sistemleri*. Washington, The World Bank.
- Diamond, J. & Khemani, P. (2005). Introducing Financial Management Information Systems in Developing Countries. *IMF Working Paper No: WP/05/196*. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2005/wp05196.pdf>.
- Dünya Bankasının Mali Yönetim Bilgi Sistemleri (Fmis) Veri Tabanı. <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/financial-management-information-systems-database>.
- Hashim, A. & Bill, A. (2001). Treasury Reference Model. *World Bank Technical Paper No: 505*. Washington, The World Bank.
- Hashim, A. & Fünfkirchen, M. P. (2018). Lessons From Reforming Financial Management Information Systems. *Policy Research Working Paper No:8312*.



Pirçekli, K. (2023). Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği.

*Fiscaoconomia*, 7(2), 955-985. Doi: 10.25295/fsecon.1111430

---

Hashim, A. (2014). *A Handbook on Financial Management Information Systems For Government*. Washington DC. World Bank.

Izang, J. U., Owolabi, S. A. & Odunlade, O. A. (2022). Integrated Financial Management Information System And Fraud Investigation In Nigerian Public Sector. *International Journal of Research Publications*, 99(1), 222-236.

O'Brien, J. & Marakas, G. (2008). *Introduction to Information Systems*. The McGraw-Hill.

Peterson, S. (2006). Automating Public Financial Management in Developing Countries. *John F. Kennedy School of Government Working Paper No:RWP06-043*.

Piri, H., Tanyani, H. B. & Kermani, A. Z. (2022). The Relationship Between Financial Management Information Systems and Accounting Policy Retention (Case Study: Listed Companies). *International Journal of Early Childhood Special Education*, 14(3), 3463-3472.

Saedi, A. & Juhi, A. H. (2022). The First Steps in Reforming Public Financial Management Through The Implementing The Government Financial Management Information System (Gfmis). *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 25, 1-14.

USAID. (2008). *Integrated Financial Management Information Systems*. USAID database: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADK595.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADK595.pdf).

Zang, P., Fui-Hoon, F. & Preece, J. (2004). Hci Studies in Management Information Systems. *Behaviour and Information Technology*, 23(3),147-151.

---

**Etik Beyanı:** Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Fiscaoconomia Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarına aittir.

**Ethics Statement:** The author declares that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In case of detection of a contrary situation, Fiscaoconomia has no responsibility and all responsibility belongs to the author of the study.

---



Pirçekli, K. (2023). Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği.

*Fiscoeconomia*, 7(2), 955-985. Doi: 10.25295/fsecon.1111430

---

## **An Integrated View on Public Financial Management: Past, Present and Future of Integrated Public Financial Management Information System in Turkey**

**Koray Pirçekli**

### **Extended Abstract**

Developments in information and communication technologies have paved the way for more effective use of information with technological tools. Information and communication technologies have been a critical investment element for countries in terms of producing, storing and using information in decision-making. Information and communication technology investments, led by the private sector, have been one of the areas where serious resources have been allocated by the public sector, especially at the end of the twentieth century. As in many areas, technological developments have begun to be used to meet various needs in public financial management processes. Integrated Public Financial Management Information Systems (IFMIS) has come to the fore as a set of automation solutions that have been used effectively by countries in recent years to meet various needs related to financial processes in different functional processes of public financial management (budget preparation, budget implementation, etc.).

In most countries, different functional processes of public financial management are carried out by different public administrations. Public administrations use various information systems to carry out work and transactions related to their fields of duty. In addition, public administrations, which are called central actors in terms of public financial management, develop information systems that address the needs of all public administrations and make them available to the public. The main problem here is that the level of integration between information systems developed by public administrations and information systems developed by central actors is not at the desired level of competence. This situation causes difficulties in providing sufficient and necessary financial and non-financial data in the decision-making processes in public financial management. Although there is no single definition in the literature, IFMIS refers to the system created by software that supports the functional processes of public financial management, interacts with each other and shares information when necessary. IFMIS provides sharing of financial and non-financial information produced between different functional processes. Thus, the basic information on financial management is transferred from the public administration level to the national level.

Transactions can be counted as the general functions of the financial management process, which is realization of public expenditures by considering priorities, monitoring of revenues, recording them in accounting records, reporting them to authorized and necessary persons or institutions, and auditing. Today, many countries use financial management information systems in order to perform all or some of these functions and to speak the same financial language. Countries apply for financial management information systems solutions at various levels in order to eliminate the problems in public financial management. Diamond & Khemani (2005) emphasize that the financial processes of developing countries are carried out both manually and with insufficient software, and accordingly, financial management processes are not fully implemented or are not fulfilled incompletely. This situation necessitates developing



Pirçekli, K. (2023). Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği.

*Fiscoeconomia*, 7(2), 955-985. Doi: 10.25295/fsecon.1111430

countries to deal with various problems in terms of budget planning, monitoring, expenditure and reporting. Various incentives are offered by different international institutions such as the World Bank and the IMF, and funds are provided to these countries, especially in order to improve the financial management processes of underdeveloped or developing countries (Hashim, 2014).

Although there is no single accepted definition of the IFMIS concept in the world, the definition used in the study named “Treasury Reference Model” written by Ali Hashim and Bill Alan in 2001 is taken as reference in various studies. In this respect, the basis and theoretical infrastructure of the World Bank approach in our article is based on the Treasury Reference Model written in 2001 and the current study in 2014 written by Ali Hashim.

In the World Bank approach, there are two indispensable components of financial management information systems. These are Budget Systems and Treasury Systems. In the simplest terms, budget systems cover the financial process from planning to preparation of the budget, while the treasury process includes appropriation, expenditure, income, cash management, accounting and reporting processes. Information systems architecture that fulfills the functions of budget and treasury systems together is called financial management information systems. The concept of integrated financial management information systems is used, with the addition of the basic functions of debt management, supply management, asset management and human resources management, which are called other components, to this infrastructure. In practice, each country determines the scope of financial management information systems projects within the scope of public financial management needs. The projects in question may differ according to the financial management and administrative organization structures of the countries. It is seen that two different approaches are exhibited while the projects are being implemented. One of them is the development of the systems in which the functional processes based on public financial management are carried out in the country that initiated the IFMIS project or the strengthening of the integration between the systems. Another approach is to completely eliminate the existing systems and implement a zero-based IFMIS project.

In the article study, South Korea and Brazil were determined as country examples. The above-mentioned two different approaches were taken as the basis for the determination of the countries. South Korea, the first of the selected countries, put an end to the implementation of existing systems and implemented a zero-based IFMIS project. The other country, Brazil, has implemented an FMIS project that adopts the approach of developing the information systems used and strengthening the integration between the systems. The Brazilian Public Financial Administration preferred to manage the public financial management process with more than one system instead of regulating the process with a single information system. From the perspective of both countries, senior ownership, changes in administrative structure and the implementation of effective policies to break the resistance to change have been effective in the implementation and success of the projects.

The studies on the integration of information systems used in public financial management in Turkey can be examined under two different periods. The first period covers the years 2000-2016. In this period, the Ministry of Treasury and Finance developed the say2000i system,



Pirçekli, K. (2023). Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği.

*Fiscoeconomia*, 7(2), 955-985. Doi: 10.25295/fsecon.1111430

which it started with its own budget to improve its technological infrastructure, as a web-based and central application, to be used by public administrations within the scope of the central government. The scope of the project has been expanded over time. In 2006, KBS, which can be called the roof system of the period, was put into use. KBS had an infrastructure that included accounting and expenditure transactions, movable transactions, public personnel payment transactions, customs collection transactions and reporting. The Ministry of Treasury and Finance has also developed the e-Budget system, in which the budget transactions of public administrations within the scope of the central government are carried out electronically. Therefore, when we look at the systems used in terms of the period, appropriation, expenditure, accounting, movable and reporting transactions were carried out through the information systems, which is the central application in question. Our country's public financial management is mainly carried out through central and administrative information systems developed by different functional processes. The lack of sufficient and necessary level of integration between the information systems developed both at the central level and at the administrative level has brought along various problems. A new project was implemented in 2017 due to the inability of the said systems to adequately respond to current technological opportunities and integrations and the software dependency of the systems. With the implementation of the new project, some systems were revised according to needs, some systems were excluded from implementation, and some systems were rewritten.

After 2017, the foundations of the Integrated Public Financial Management Information System Project were laid within the scope of national policy documents and legislation in Turkey. Turkey's IFMIS Project, which is shaped by the contributions of the important stakeholders of the financial management and the support and advice of the senior management, carried out under the coordination of the Ministry of Treasury and Finance (General Directorate of Public Accounts), has a critical importance for the public financial management. The use of national resources and the selection of open-source software technologies in the project not only prevented external dependency in terms of software, but also accelerated digital transformation in terms of financial management. Studies carried out within the scope of Turkey's IFMIS Project have made significant contributions to public financial management. The fact that financial processes began to be presented gradually in electronic environment with end-to-end software technologies paved the way for the shifting of resources to effective and productive areas.

Significant digitalization studies have been carried out for public financial management in Turkey. As the first step of the project, the State Accounting Information System and Expenditure Management System, which are compatible with the electronic document infrastructure, were put into use and made available to public administrations within the scope of the central government. On the other hand, e-Invoice, e-Letter of Guarantee, e-Signature, e-Document, e-Collection, electronic bank instruction applications were developed. Turkey's IFMIS Project, in which digitalization steps are taken in public financial management and integration between institutions and the Ministry of Treasury and Finance, which is one of the main actors of financial management is strengthened, has great importance in terms of financial management. The project made a significant contribution to the rapid execution of



Pirçekli, K. (2023). Kamu Mali Yönetimine Bütünleşik Bakış: Türkiye’de Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin Dünü, Bugünü, Geleceği.

*Fiscoeconomia*, 7(2), 955-985. Doi: 10.25295/fsecon.1111430

---

financial processes in the electronic environment, to increase the efficiency in the use of resources, to reduce the paper-based business process and the risk of corruption.

The implementation period of information system projects within this scope, carried out in the world, varies between 7 years and 15 years from country to country. It would be appropriate to say that significant progress has been made for the Turkey’s IFMIS Project since 2017, when the first concrete output emerged in our country. However, for the realization of the big picture envisaged in the project, high-level political and administrative ownership and adequate cooperation and coordination between the stakeholders of the project are indispensable conditions.

In the article, the preliminary literature that reveals the foundations of the world bank approach has been reviewed.

In the study, first of all, what the world bank approach is explained. After the conceptual framework of the IFMIS concept has been revealed, the examples of two different countries have been examined in terms of approach. In the last part of the study, our country's practices in terms of IFMIS projects were evaluated under two periods. The development stages of the IFMIS project in our country were mentioned. Finally, the sub-projects and studies carried out within the scope of the project, in which concrete steps were taken in 2017 and tried to be developed with an understanding in line with the world bank approach, were mentioned. At this point, it is seen that Turkey has taken very serious steps in a short time and has developed and continues to develop serious projects. However, it is considered that the aim of end-to-end execution of the entire financial management process from the budget preparation process to the preparation of the final account, which is the final goal of the project, through information systems, can be realized in time, and that this goal will be achieved in a healthy way with the continuation of the existing administrative and political support.