Temasek Holdings

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

1974'te kuruluş ve ilk portföy

1970'lerin başında hükümet, C.III. Bölüm'de anlatılan 1960'ların sanayileşme hamlesi sırasında kurulan çok çeşitli işletmelerde pay sahibiydi. Bu şirketlerin mülkiyetini, politika belirleyen ve ekonomiyi düzenleyen bakanlıklardan ayırmaya karar verdi. Temasek Holdings, 25 Haziran 1974'te Şirketler Kanunu (Companies Act) uyarınca kuruldu.[1] Maliye Bakanı'ndan 35 şirketteki paylardan oluşan ve değeri 354 milyon Singapur doları (S$354 milyon) olan bir portföy devraldı.[2]

İlk portföy, kalkınmacı devletin faaliyet alanının genişliğini yansıtıyordu. Singapore Airlines, Neptune Orient Lines, Keppel Shipyard, Development Bank of Singapore ve Acma Electrical Industries'in yanı sıra Singapur Hayvanat Bahçesi (Singapore Zoological Gardens) de portföydeydi.[3] Bu devir, hükümetin politika ve düzenlemeye odaklanmasını, bir şirketin de payları ticari esaslara göre yönetmesini mümkün kıldı. Temasek'in kendi hesapları bu ayrımı kuruluş amacı olarak tanımlar.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Temasek'in tamamı Maliye Bakanı'na aittir. Kurulduğunda kendisine yazılı bir görev tanımı verilmedi. İkinci Maliye Bakanı Jeffrey Siow, 7 Ekim 2026 tarihli bir meclis yanıtında "Temasek ilk kurulduğunda kendisine herhangi bir görev tanımı verilmedi" dedi. Şirketin ilk yıllarından itibaren bağımsız olarak ve ticari esaslara göre faaliyet göstermesinin amaçlandığını da ekledi.[4]

Yerli holding şirketinden küresel yatırımcıya

İlk yirmi yılında Temasek esas olarak Singapur'un devlet bağlantılı şirketlerinin (government-linked companies) sahibiydi. Görevi, bu şirketlerin performansını izlemek, yönetici atamak ve büyümelerini desteklemekti. 1990'ların sonundan, özellikle de 2002'den itibaren önce Asya'da, ardından dünya genelinde aktif bir yatırımcıya dönüştü. 2002'de kabul edilen Temasek Şartı (Temasek Charter), şirketin rolünü bir yatırım şirketi olarak tanımladı. 2002 Şartı ayrıca yeni işletmelere ve sanayi kümelerine yatırım yapmaktan ve artık önemini yitirmiş işletmelerden çıkmaktan söz ediyordu. Sonraki revizyonlar bu atıfları kaldırdı. Maliye Bakanlığı 2026'da bunları, Temasek'in nasıl faaliyet gösterdiğine ilişkin tanımlar olarak nitelendirdi ve temel görevinin bir parçası olmadığını belirtti.[5]

Temasek, 2004'te yıllık Temasek Review yayımlamaya başladı. Aynı yıl Standard & Poor's'tan AAA, Moody's'ten Aaa kurumsal kredi notu aldı ve bu notları o tarihten beri korumaktadır. İlk tahvil ihracı, yüzde 4,5 kuponlu on yıl vadeli 1,75 milyar ABD doları tutarında bir ihraç olarak Eylül 2005'te gerçekleşti.[6] Bu adımlar, şirketi dış denetim yoluyla disipline etmeyi amaçlıyordu. Uluslararası piyasalarda borçlanan bir şirket, denetlenmiş grup hesaplarını yayımlamak, derecelendirme incelemelerinden geçmek ve yatırımcıların sorularını yanıtlamak zorundadır. Temasek bu piyasa disiplinini devletten bağımsızlığının bir gerekçesi olarak kullanmıştır.

Dönüşüm rakamlarda görülebilir. 31 Mart 2024 itibarıyla Temasek, 1974'teki kuruluşundan bu yana Singapur doları bazında yıllık yüzde 14 toplam pay sahibi getirisi açıkladı. Temel risk dağılımı yüzde 27 Singapur, yüzde 22 Amerika kıtası, yüzde 19 Çin ve yüzde 7 Hindistan şeklindeydi. Borsada işlem görmeyen varlıklar

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

portföyün yüzde 52'sini oluşturuyordu.[7] Finansal hizmetler portföyün yüzde 21'ini oluşturuyordu. Bu da finans sektörünü Temasek'in en büyük yatırım alanlarından biri yapar.

Hesap verebilirlik, zararlar ve ücretlendirme

Bu büyüklükteki her yatırımcı zarar eder. Zararları nasıl ele aldığı, yönetişiminin bir sınavıdır. Temasek'in küresel finans krizi sırasında Batılı bankalara yaptığı yatırımlar Singapur'da kamuoyunun eleştirisine yol açtı. Daha yakın tarihli bir örnek, kripto varlık borsası FTX'e yaptığı yatırımdır. FTX'in Kasım 2022'deki çöküşü Temasek'in 275 milyon ABD dolarını zarar yazmasına yol açtı. Bu tutarın 210 milyon ABD doları FTX International'a, 65 milyon ABD doları FTX US'e aitti. Singapur'daki kripto varlıklar konusu genel olarak K.I. Bölüm'de ele alınmaktadır. Temasek bağımsız bir ekibe iç inceleme yaptırdı. 29 Mayıs 2023'te incelemenin yatırım ekibinde herhangi bir usulsüzlük bulmadığını duyurdu. Yönetim kurulu başkanı Lim Boon Heng, yine de yatırım ekibinin ve üst yönetimin "toplu olarak sorumluluk üstlendiğini ve ücretlerinin indirildiğini" açıkladı. Temasek indirimlerin tutarını açıklamadı. Bu olay, iç yaptırımlara ve kamuya yapılan açıklamalara dayanan bir hesap verebilirlik biçimini gösterir. Tek tek yatırım kararları açıklanmamaya devam eder ve Parlamento'nun doğrudan bir rolü yoktur.[8]

2026'da Temasek'in portföyü

8 Temmuz 2026'da Temasek, 31 Mart 2026 itibarıyla net portföy değerini S$518 milyar olarak açıkladı. Bu, yaklaşık 400 milyar ABD dolarına karşılık geliyor ve bir yıl öncesine göre S$49 milyar fazlaydı. Bir yıllık toplam pay sahibi getirisi yüzde 10,5, on yıllık getiri yüzde 7,1, yirmi yıllık getiri ise yüzde 6,8 oldu. Temasek, güçlenen Singapur dolarının bir yıllık getiriyi yaklaşık iki yüzde puan azalttığını belirtti.[9] Orta Doğu'daki gelişmeler mali yılın son ayında yaklaşık yüzde 2'lik bir düşüşe neden oldu.

Yıl içinde Temasek S$51 milyar yatırım yaptı ve S$31 milyar tutarında varlıktan çıktı. 9 Ekim 2025'ten beri yönetim kurulu başkanı olan Teo Chee Hean, "yatırıma özenle düşünülmüş ve daha disiplinli bir yaklaşım" çağrısında bulundu. Merkezi

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Singapur'da bulunan şirketler portföyün yüzde 52'sini oluştururken Temasek'in Singapur'a temel risk oranı yüzde 27'de kaldı. Çin'e yönelik temel riski yıl içinde S$10 milyar arttı. Yapay zekâyla bağlantılı yatırımlar ise portföyün yüzde 6'sını oluşturuyordu ve 2031'e kadar yüzde 10 ila 15 hedefleniyordu.[10]

Notlar

1. National Library Board, "Temasek Holdings", *Infopedia*: hükümetin devlet bağlantılı şirketlerdeki yatırımlarını yönetmek üzere 25 Haziran 1974'te Şirketler Kanunu uyarınca kuruldu. ↩
2. Temasek, *Temasek Review 2018*, "Temasek Portfolio at Inception" (tr18.temasekreview.com.sg, erişim tarihi: Kasım 2026): "Temasek was incorporated in 1974 to commercially manage an initial portfolio valued at S$354 million"; portföy Maliye Bakanı'ndan devralındı ve 35 şirketten oluşuyordu. ↩
3. Temasek, *Temasek Review 2018*, "Temasek Portfolio at Inception": paylar arasında Acma Electrical Industries Ltd, Singapore Airlines Ltd, Neptune Orient Lines Ltd, Keppel Shipyard Pte Ltd, Singapore Zoological Gardens ve Development Bank of Singapore Ltd bulunuyordu. ↩
4. DBS Group Holdings Ltd, *Annual Report 2025*, "Shareholding statistics as at 10 February 2026", 2. not: "Temasek, a company wholly-owned by the Minister for Finance". Maliye Bakanlığı, İkinci Maliye Bakanı Jeffrey Siow'un Kenneth Tiong Boon Kiat'e meclis yanıtı, "Temasek Holdings' Founding Terms of Reference, Charter Revision Approval Process and Reasons for Discontinuation of Industry Cluster Nurturing Role", 7 Ekim 2026 (mof.gov.sg). ↩
5. Maliye Bakanlığı, 7 Ekim 2026 tarihli meclis yanıtı (Jeffrey Siow): Temasek Şartı, Temasek'in bir yatırım şirketi olarak rolünü ortaya koymak üzere 2002'de kabul edildi; pay sahibi sıfatıyla hükümetle birlikte periyodik olarak gözden geçirilen yaşayan bir belgedir; sanayi kümelerine yapılan atıflar daha sonra Temasek'in görevinde bir değişiklik olmaksızın kaldırıldı. ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

6. Temasek, ilk Temasek Tahvili'nin (1,75 milyar ABD doları, yüzde 4,5) itfasına ilişkin basın duyurusu, 2015 (temasek.com.sg): Temasek Review 2004'ten beri her yıl yayımlanmaktadır; 2004'teki ilk derecelendirmeden bu yana AAA/Aaa kurumsal not. Moody's, Temasek'in 5 milyar ABD doları tutarındaki küresel MTN programına ilişkin 12 Eylül 2005 tarihli derecelendirme kararı. ↩

7. Temasek, *Temasek Review 2024*, "Performance and Portfolio" (tr24.temasekreview.com.sg, erişim tarihi: Kasım 2026): kuruluştan bu yana TSR yüzde 14 (S$) ve yüzde 15 (ABD doları); temel risk dağılımı Singapur yüzde 27, Amerika kıtası yüzde 22, Çin yüzde 19, Avrupa, Orta Doğu ve Afrika yüzde 13, Asya-Pasifik (Singapur, Çin ve Hindistan hariç) yüzde 12, Hindistan yüzde 7; borsada işlem görmeyen varlıklar yüzde 52; finansal hizmetler yüzde 21. ↩

8. "Singapore's Temasek cuts staff compensation over FTX investment", *New Straits Times*, 29 Mayıs 2023: 275 milyon ABD doları değer düşüklüğü (FTX International'da 210 milyon ABD doları ve FTX US'te 65 milyon ABD doları). "Singapore's Temasek cuts staff compensation over FTX investment", *New Straits Times*, 29 Mayıs 2023; Lim Boon Heng'den ve Temasek'in açıklamasından aktarım. ↩

9. "Singapore: Temasek's net portfolio value hits $400B, doubling over past decade", *TechNode Global*, 8 Temmuz 2026: net portföy değeri S$518 milyar (400,3 milyar ABD doları), S$49 milyar artış; bir yıllık TSR yüzde 10,5; on yıllık yüzde 7,1; yirmi yıllık yüzde 6,8; beş yıllık yüzde 4,6; yaklaşık iki yüzde puanlık kur etkisi; son ayda yüzde 2'lik düşüş. ↩

10. "Temasek Review 2026", *Mothership*, Temmuz 2026: S$51 milyar yatırım ve S$31 milyar çıkış; Teo Chee Hean 9 Ekim 2025'ten beri yönetim kurulu başkanı; açıklamasından alıntı. *TechNode Global*, 8 Temmuz 2026: merkezi Singapur'da bulunan şirketler portföyün yüzde 52'si; Singapur'a temel risk yüzde 27; borsada işlem görmeyen doğrudan yatırımlar portföyün yaklaşık dörtte biri. "Temasek raises China exposure by $7.7 billion as valuations recover", *Caixin Global*, 16 Temmuz 2026: Çin riski S$10 milyar (7,7 milyar ABD doları) arttı; yapay zekâ yatırımları portföyün yüzde 6'sı, 2031'e kadar hedef yüzde 10–15. ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned. Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com