

HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI VE DÜNYA BANKASI “KAMU SERMAYELİ İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI” KONULU ULUSLARARASI KONFERANS

**10 HAZİRAN 2014
ANKARA, TÜRKİYE**

**KAMU SERMAYELİ İŞLETMELERİN YÖNETİM REFORMLARINDAN
ÇIKARTILAN DERSLER– SİNGAPUR**

Sunum: John K Lim

Singapur Direktörler Enstitüsü

Ara Dönem 1. Eski Başkanı

KAMU SERMAYELİ İŞLETMELERİN YÖNETİM REFORMLARINDAN ÇIKARTILAN DERSLER– SİNGAPUR

- Singapur Deneyimi
- Oldukça olumlu ve Temasek Holdings Pte Ltd. ile doğrudan bağlantılı

KAMU SERMAYELİ İŞLETMELERİN YÖNETİM REFORMLARINDAN ÇIKARTILAN DERSLER– SİNGAPUR

- Singapur'daki Kamu Sermayeli İşletmelerde (KSi) Kurumsal Yönetim Reformu, Singapur Şirketler Kanunu (Bölüm 50) uyarınca Temasek'in kurulmasıyla birlikte 1974 yılında başlamıştır
- Temasek, sermayesinin tamamı Maliye Bakanlığı'na ait bir holding şirkettir
- Devletin ekonominin çeşitli sektörlerindeki yatırımlarını idame ettirmek ve ticari olarak yönetmek amacıyla kurulmuştur
- Liderlerinin ilk tespitlerine göre, işletmelerin başarılı olabilmesi için ticari esaslara göre işletilmeleri gerekmektedir
- Başlangıç portföyünün değeri 354 milyon dolar büyüklüğünde olup portföyün Mart 2013 itibariyle büyüklüğü 215 milyar dolardır

KAMU SERMAYELİ İŞLETMELERİN YÖNETİM REFORMLARINDAN ÇIKARTILAN DERSLER– SİNGAPUR

Kritik Başarı Faktörleri

- Devletin şirket sahibi ve hissedar rolü ile politika yapıcı ve düzenleyici rolünün birbirinden ayrılması
- KSi'ler (veya Kamuyla Bağlantılı İşletmeler) yüksek kurumsal yönetim standartlarına riayet ederek ticari kuruluşlar olarak faaliyet gösterirler
- Uzun vadede sürdürülebilir pay sahibi değeri üzerine odaklanılır

KAMU SERMAYELİ İŞLETMELERİN YÖNETİM REFORMLARINDAN ÇIKARTILAN DERSLER– SİNGAPUR

Pay Sahipliğinin düzenleyici işlevden ayrılması

- Temasek (KSi) ve yatırım yapılan şirketler (TLC'ler veya Kii'ler) kurumun müdahalesi ve çıkar çatışması olmaksızın ticari şekilde faaliyet gösterebilirler
- Özel ayrıcalıklar olmaksızın düzenlemelerin tamamına uymaları beklenir

Temasek – Performansa Genel Bakış

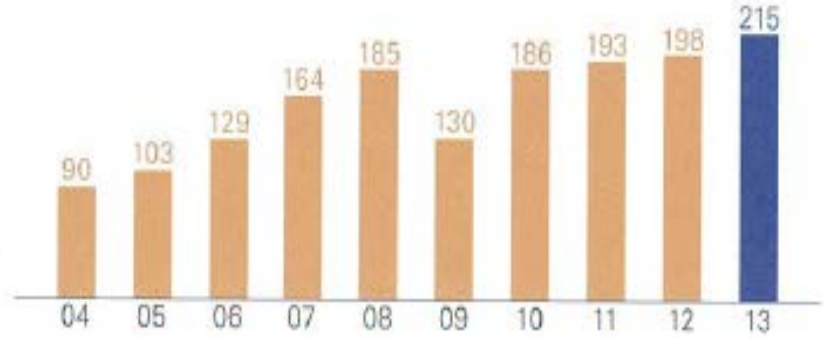
Portfolio Value

Value increased by S\$154 billion
over the decade

S\$215b

Portfolio value

Portfolio Value (S\$b)



Kaynak : Temasek 2013 İnceleme Raporu (31 Mart 2013 itibariyle)

Temasek – Performansa Genel Bakış

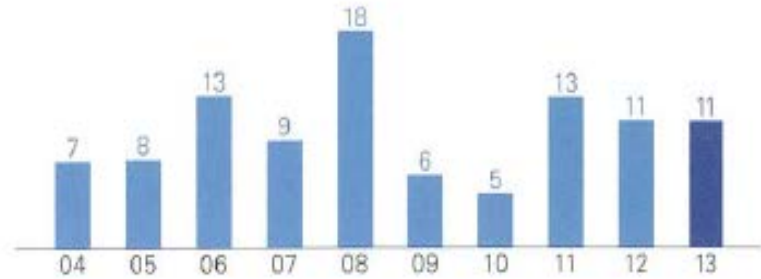
Group Net Profit

Average annual group net profit
of S\$10 billion over the decade

S\$11b

Group net profit

Group Net Profit (S\$b)



¹ As at 31 March 2013.

Kaynak : Temasek 2013 İnceleme Raporu (31 Mart 2013 itibariyle)

Temasek – Performansa Genel Bakış

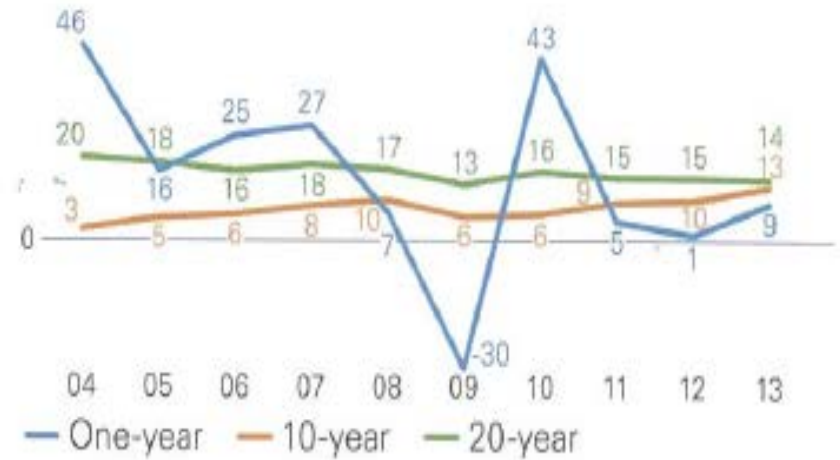
Total Return to Shareholder

Compounded annual return of 13%
to shareholder over 10 years

8.86%

One-year return to shareholder

Rolling S\$ Total Shareholder Return (%)



Kaynak : Temasek 2013 İnceleme Raporu (31 Mart 2013 itibariyle)

Temasek – Performansa Genel Bakış

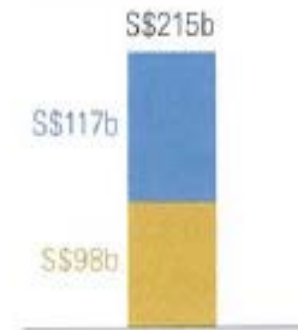
Ten-year Returns to Temasek by Vintage

Annualised 16% returns over last decade for investments older than 10 years

20%

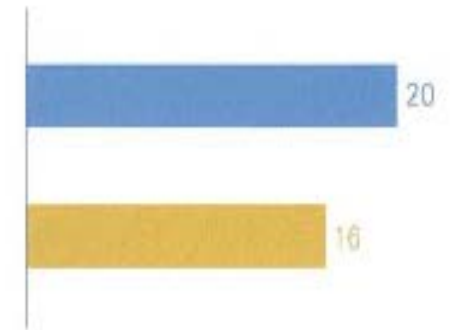
Ten-year returns to Temasek on post-March 2003 investments

Portfolio Market Value¹



- Newer investments made after 31 March 2003
- Older investments held as at 31 March 2003

10-year Annualised S\$ Returns to Temasek¹ (%)

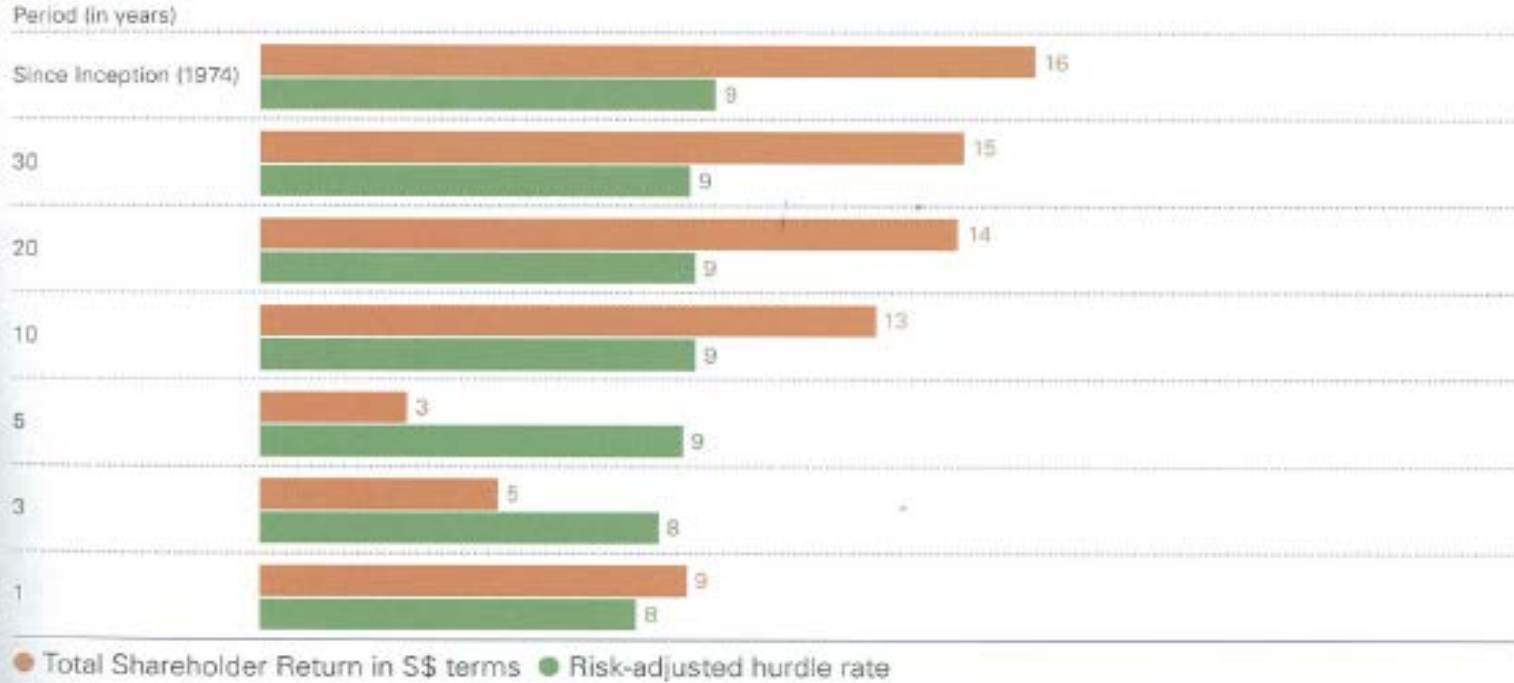


Kaynak : Temasek 2013 İnceleme Raporu (31 Mart 2013 itibariyle)

Temasek – Pay Sahiplerinin Elde Ettiği Toplam Getiri

S\$ Total Shareholder Return and Risk-adjusted Hurdle Rate (%)

(as at 31 March 2013)



Kaynak : Temasek 2013 Değerlendirme Raporu

KAMU SERMAYELİ İŞLETMELERİN YÖNETİM REFORMLARINDAN ÇIKARTILAN DERSLER– SİNGAPUR

Temasek'in işletme modelinin kilit özellikleri

- Aktif bir pay sahibi ve yatırımcı
- Uzun vadeli yönetime sahip açık görev ve yetki tanımı (bkz. Temasek Kuruluş Sözleşmesi)
- Uygun hallerde yerel borsaya kayıt
- Hem Temasek hem de yatırım yapılan şirketler oldukça yetkin ve bağımsız yönetim kurullarına ve ilgili komitelere sahiptirler

KAMU SERMAYELİ İŞLETMELERİN YÖNETİM REFORMLARINDAN ÇIKARTILAN DERSLER– SİNGAPUR

Temasek'in işletme modelinin kilit özellikleri

- Etkili Risk Yönetimi – Coğrafya ve Sektör
- Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık
- Başkana, Pay sahiplerine, Portföy şirketlerine ve Topluma karşı Hesap Verebilirlik

The Temasek Charter

Temasek is an active investor and shareholder.

We deliver sustainable value over the long term.

Temasek is a forward looking institution.

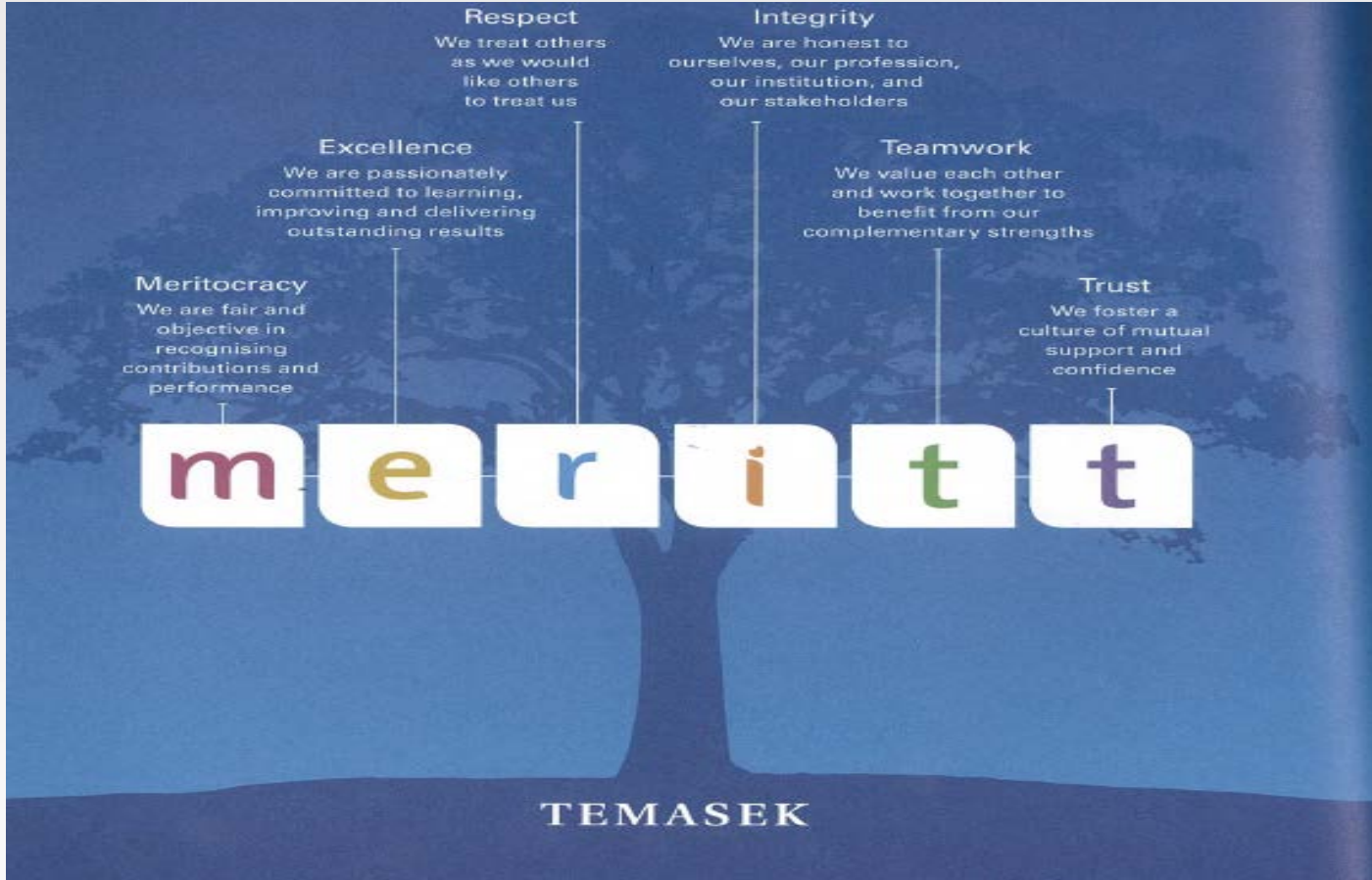
We act with integrity and are committed to the pursuit of excellence.

Temasek is a trusted steward.

We strive for the advancement of our communities across generations.

Kaynak : Temasek 2013 Değerlendirme Raporu

Temasek'in TEMEL Değerleri



Kaynak : Temasek 2013 Değerlendirme Raporu

Temasek – Performansa Genel Bakış

Active Investor

Invested S\$159 billion and
divested S\$100 billion over the decade

S\$7b

Net investments for the year

Investments & Divestments (S\$b)



Kaynak : Temasek 2013 İnceleme Raporu (31 Mart 2013 itibariyle)

Temasek - Portföyün önemli noktaları

Portfolio Highlights

(as at 31 March)

Temasek has a net portfolio of S\$215 billion, comprising mostly equities. It has an underlying exposure of 58% to mature economies¹ and 42% to growth regions².



Global Exposure³

41%

Asia ex-Singapore

30%

Singapore

25%

North America &
Europe, Australia
& New Zealand

4%

Latin America,
Africa, Central Asia
& the Middle East

¹ Singapore, Japan & Korea, North America & Europe, Australia & New Zealand.

² Asia (excluding Singapore, Japan & Korea), Latin America, Africa, Central Asia & the Middle East.

³ Distribution based on underlying assets.

Kaynak : Temasek 2013 Değerlendirme Raporu

Temasek - Portföyün önemli noktaları



	2013	2012
● Asia ex-Singapore	41	42
● Singapore	30	30
● Australia & New Zealand	13	14
● North America & Europe	12	11
● Latin America	2	1
● Africa, Central Asia & the Middle East	2	2



	2013	2012
● Financial Services	31	31
● Telecommunications, Media & Technology	24	24
● Transportation & Industrials	20	21
● Life Sciences, Consumer & Real Estate	12	12
● Energy & Resources	6	6
● Others	7	6

Kaynak : Temasek 2013 İnceleme Raporu (31 Mart 2013 itibariyle)

Temasek - Portföyün önemli noktaları



	2013	2012
● Listed large blocs (≥20% share)	38	37
● Liquid & sub-20% listed assets	35	36
● Unlisted assets	27	27



	2013	2012
● Singapore dollars	65	65
● Hong Kong dollars	11	12
● US dollars	6	7
● British pounds sterling	6	6
● Euros	2	1
● Others	10	9

* Distribution based on currency of denomination.

Kaynak : Temasek 2013 İnceleme Raporu (31 Mart 2013 itibariyle)

KAMU SERMAYELİ İŞLETMELERİN YÖNETİM REFORMLARINDAN ÇIKARTILAN DERSLER– SİNGAPUR

- Temasek'in başarısı ve yüksek Kurumsal Yönetim standartları hem yurtiçi hem de yurtdışındaki piyasalarda oldukça iyi kabul görmektedir
- Temasek'e bağlı borsaya kayıtlı şirketler hem yurtiçi hem de bölgesel Kurumsal Yönetim derecelendirmelerinde belirgin şekilde birinci sırada yer almaktadırlar ve Kurumsal Yönetim alanında ödüllere sahiptir;
- Yönetim ve Şeffaflık Endeksi (GTI)
- ASEAN Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi
- En İyi Yönetilen Yönetim Kurulu Ödülü

KAMU SERMAYELİ İŞLETMELERİN YÖNETİM REFORMLARINDAN ÇIKARTILAN DERSLER– SİNGAPUR

Temasek'in Başarısı Başka Yerlerde de Tekrarlanabilir mi?

- EVET
- Tüm paydaşların bütüncül bir yaklaşımla ve sürdürülebilir şekilde uyumlu hareket etmeleri gerekir
- KŞİ'lerin tek bir ortak holding şirketi bünyesinde gruplandırılması başarı için tek başına yeterli değildir

Teşekkürler