



/ Inhoudsopgave

Introductie	5	Levering	27
Even voorstellen	6	Klantwaarde	29
Merkwortels	10	Financiële waarde	32
Geschiedenis	12	Aandeelhouders	33
Merkpositionering	14	Infographics	34
Waarde voor de klant	17	Omzetgroei	38
Marktsegmenten	20	Participaties	39
Operatie	22		

Colofon

Idee & concept ADC, Arjan Duijn
Tekst MCM tekst, Mirjam van Huet
Ontwerp Beeldprikkel, Judith Ceelen
Fotografie Ingeborg Lukkien, Niek Erents
Druk Zalsman

Introductie

Wadinko participeert namens provincie Overijssel en 24 gemeenten in bedrijven in Overijssel, de Noordoostpolder en Zuidwest Drenthe. Het doel? Werkgelegenheid behouden en bevorderen. Dat in deze zakelijke wereld van cijfers en resultaten nou juist empathie, intuïtie en bijna ‘familiaire’ banden het succes bepalen, is uitzonderlijk. Het verhaal achter het bijzondere businessmodel van participatiemaatschappij Wadinko.

Even voorstellen

In 'Wadinko, een uniek businessmodel' komen naast oud-directeur Wil Wesselink drie directeuren van participaties aan het woord.



WIL WESSELINK

was directeur van participatiemaatschappij Wadinko in de periode van 2007 tot oktober 2014. Dit verhaal is geschreven ter gelegenheid van zijn afscheid in januari 2015.

CV Wil Wesselink

1968 - 1985	Politie in Putten, Scherpenzeel en Gramsbergen
1985 - 1986	Commandant arrestatieteam Oost
1986 - 1998	Directeur SIMA Kunststoffen
1996 - 1998	Directeur Wavin Profielen
1999 - 2006	Management-adviesbureau
1999 - 2006	Directeur AKG
2007 - 2014	Directeur Wadinko



/ HENK KIEFT

is de directeur van Triumph Group Hardenberg, waarin Wadinko sinds 2012 participeert. De Triumph Group bestaat onder andere uit Masevon Technology, Vernooij Vacuüm techniek, Zilverblank, Tuin Machinefabriek en Reinders Waterbehandeling en Apparatenbouw. Er werken 120 medewerkers. Het aandeel van Wadinko is 35 procent.



/ MARTIN ESSINK

is de directeur van EURO Mouldings bv in Nijverdal, dat in 1999 voortkwam vanuit een dochteronderneming van AKG, waarin Wadinko toen al participeerde. EURO Mouldings bv produceert op basis van de techniek 'extrusie blow moulding' kunststof verpakkingen zoals flacons, jerrycans en technische artikelen. Er werken 65 medewerkers. Het aandeel van Wadinko is 25 procent.



/ HARRIE BOUWHUIS

is de directeur bij BRControls in Zwolle, waarin Wadinko sinds 2003 participeert. BRControls staat voor Building Remote Controls; het bedrijf ontwikkelt en levert met 60 medewerkers web-based besturingssystemen voor technische installaties. Het aandeel van Wadinko is 49 procent.



Merkwortels

De wortels van Wadinko reiken tot de jaren vijftig van de vorige eeuw. Directeur Johan Christiaan Keller van de Waterleidingmaatschappij Overijssel (WMO) kreeg begin jaren vijftig de opdracht van zijn Raad van Commissarissen om de corrosie in de stalen waterleidingen op te lossen.

Toen hij hoorde van een methode uit de Verenigde Staten om PVC kunststof buizen te maken, plaatste hij een extruder in een loods in Zwolle. Daar produceerde hij de eerste PVC-buizen, voor WMO. Toen ook collega-waterleidingmaatschappijen buizen gingen afnemen bij WMO begonnen andere buizenfabrikanten over oneerlijke concurrentie te klagen. Dat was voor Keller aanleiding om in 1955 in Hardenberg een bedrijf op te zetten dat zich puur en alleen met de productie van de buizen zou bezighouden; Wavin was geboren. WMO was er voor honderd procent eigenaar van.

Shell leverde de grondstoffen voor de buizen. Een goed draaiend Wavin zou Shell dus ook in de toekomst verzekeren van afname. Daarom kocht Shell in 1962 vijftig procent van de aandelen. De winst die Wavin maakte, is jarenlang binnen het bedrijf gebleven, totdat Shell begin jaren negentig van zienswijze veranderde en wel dividend liet uitkeren.

WMO op zijn beurt besloot het dividend in te zetten voor het stimuleren van bedrijvigheid in het werkgebied (Overijssel, Zuidoost Drenthe en de Noordoostpolder). Dat leidde in 1992 tot de oprichting van Participatiemaatschappij Wadinko. Het vermogen bij de start van Wadinko is dus volledig te danken aan de verdiensten van Wavin toentertijd.

Nadat WMO in 2002 opging in Vitens, werden de aandelen in Wavin in 2005 verkocht. Daarmee hield de dividendstroom richting Wadinko op en werd de maatschappij een revolving fund, een fonds dat een maatschappelijk belang dient en op basis van eigen resultaten het kapitaal in stand houdt en laat groeien.



Geschiedenis

Het pionierswerk bij de start van Wadinko (1992) is verricht door de eerste directeur, Otto Mengelberg, voormalig directeur Wavin Nederland.

“Hij werd op pad gestuurd met een pot geld en de opdracht de bedrijvigheid in de branches kunststoffen-, water- en milieutechnologie te stimuleren, branches waarin hij vanwege zijn ervaring bij Wavin thuis was”, vertelt oud-Wadinko directeur Wil Wesselink. “De geografische reikwijdte was dezelfde als die van WMO. In deze beginfase had Wadinko een actieve benadering richting bedrijven.”

Een meer vraaggestuurd beleid kwam vanaf 1998 tot stand onder leiding van opvolger Wim te Kamp. “Het was een periode van consolidatie. De bedrijven waar Wadinko in zat, zijn versterkt en onze eigen positie en bekendheid in de markt verstevigd. Bovendien werd in deze periode de overstap gemaakt van sec de kunststoffenbranche naar een breder spectrum van industrie en zakelijke dienstverlening. Dat maakte het fundament van Wadinko stabiel”, zegt Wesselink. Toen Wil Wesselink in 2007 aan het roer van Wadinko kwam, bouwde hij de organisatie in zeven jaar tijd verder uit op basis van vraag uit de markt: “De ruimte die onze aandeelhouders en commissarissen Wadinko gaven, hebben ons in staat gesteld de dingen te doen die we moesten doen maar nog veel meer konden we ook zelf bepalen hoe we het deden.”



‘Wij doen het niet voor het geld, noch voor de roem’

Merkspositionering

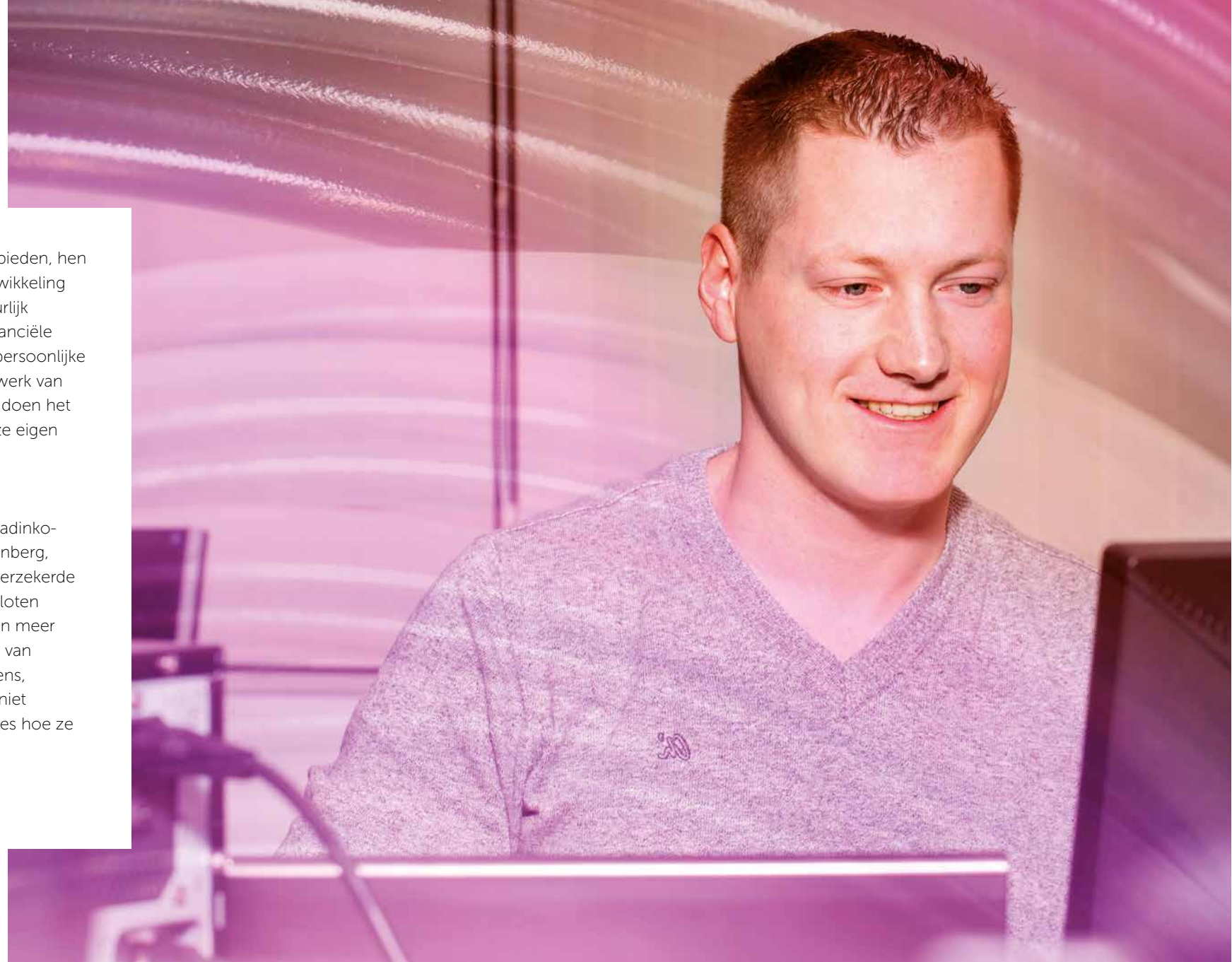
‘Werkgelegenheid is belangrijker dan snel geld verdienen.’ Dat is altijd het uitgangspunt van Wadinko geweest.

Neemt niet weg dat er geld wordt verdiend, zowel bij de participaties als bij Wadinko. “Onze focus op de lange termijn maakt het mogelijk om daadwerkelijk bij te dragen aan de werkgelegenheid. Het kapitaal dat we opbouwen met de winst uit participaties, is beschikbaar voor nieuwe participaties”, legt Wesselink uit.

“Dat het ons niet uitsluitend om de winst draait, maakt dat onze horizon verder ligt dan die van de commerciële investeringsmaatschappijen. Wij gedragen ons niet als belegger, maar als investeerder in de toekomst. Wij maken dan ook geen exit-afspraken wanneer we in een bedrijf deelnemen”, zegt Wesselink. “Wij willen

ondernemers de helpende hand bieden, hen naar een volgende fase in de ontwikkeling van hun bedrijf begeleiden. Natuurlijk kloppen ze allereerst aan voor financiële hulp, maar daarnaast bieden we persoonlijke begeleiding en delen we ons netwerk van ondernemers en specialisten. Wij doen het niet voor het geld, noch voor onze eigen roem.”

Henk Kieft, de directeur van de Wadinko-participatie Triumph Group Hardenberg, beaamt dat. “Wadinko is een zelfverzekerde partner, die vecht voor de aangesloten bedrijven. Ze geloven dat je samen meer kunt bereiken dan alleen. Bernard van Dijk (controller bij Wadinko) zei eens, ‘als je niet kunt delen, kun je ook niet vermenigvuldigen’. En dat is precies hoe ze erin staan.”





Waarde voor de klant

Ondernemers die Wadinko aan boord vragen, hebben allemaal een wens voor de relatief langere termijn: groeien, blijven bestaan, innoveren en mensen aan het werk houden. Wadinko biedt kapitaal, kennis en een netwerk, maar blijft zelf op de achtergrond.

"Ik hoef niet als investeerder op het podium te staan wanneer een participatie goede resultaten heeft geboekt", zegt Wesselink. "De ondernemer mag trots zijn op wat zijn team heeft gepresteerd. Ik heb zelf vijf jaar aan het roer gestaan van Sima Kunststoffen, een bedrijf waarin Wadinko participeerde. Ik weet dus uit ervaring dat je als ondernemer niet het gevoel wil hebben dat je de touwtjes uit handen geeft aan de investeerder. Over alledaagse beslissingen hoeven ze ons dus ook echt niet in te lichten.



‘Ik ga nooit
op de stoel
van de onder-
nemer zitten’

Soms is zo'n situatie een twijfelgeval. Een machine kopen met een aanschafwaarde van 300.000 euro bijvoorbeeld, moet ik daarover gebeld worden? In principe wel, maar als er die ochtend nog een beslissing moet worden genomen en ik ben 's middags pas bereikbaar, dan juich ik het toe dat de ondernemer in kwestie zelf de knoop doorhakt. Wij gaan niet op de stoel van de ondernemer zitten.”

“Wel vullen we aan wat de ondernemer in sommige situaties mist. Strategisch denken bijvoorbeeld of ondernemerschap, ergens op het juiste moment in springen en drie stappen vooruitdenken.” Wesselink illustreert deze houding met een situatie die zich onlangs voordeed. Eén van de participaties wilde investeren in een nieuwe machine, waarmee ze sneller en beter werk konden leveren. “Het mag duidelijk zijn dat we daar voorstander van waren, omdat het de productie ten goede zou komen. Alleen, ik voorzag dat er binnen een paar jaar behoefte zou ontstaan aan een nog grotere machine. Daar is uiteindelijk voor gekozen. Omdat Wadinko emotioneel afstand heeft van het bedrijf en niet in de waan van de dag handelt, zien wij vaak het grotere geheel. We sparren graag met de ondernemer en dagen hem uit!”

Marktsegmenten

Industriële bedrijven en zakelijke dienstverleners passen in de portefeuille van Wadinko. “Die twee branches versterken elkaar en ons team is er in thuis. Bovendien zijn dit branches die over het algemeen heel transparant zijn”, legt Wesselink uit. “Dat vinden wij belangrijk.”

Deelnames van Wadinko komen vrijwel uitsluitend voort uit verzoeken van bedrijven. “Het is onze overtuiging dat dit de beste aanpak is voor onze participatiemaatschappij. Immers, het gaat ons erom de bedrijven te helpen die de hulp ook daadwerkelijk nodig hebben. Zouden we zelf actief op pad gaan om bedrijven ervan te overtuigen dat ze met ons in zee moeten, dan zijn we in feite bedrijven aan het kopen”, zegt Wesselink.

In de periode van 2008 tot en met 2014 bedroeg het aantal aanvragen zo’n 100 per jaar.

Het begrip concurrentie komt niet in Wadinko’s woordenboek voor. “Wat de markt kan oplossen, moet de markt oplossen”, zegt Wesselink. “Bovendien, kiest een bedrijf niet overtuigd voor ons, dan hebben wij zelf per definitie geen interesse. We maken dan ook altijd exclusiviteitsafspraken zodra we verder in gesprek gaan over een mogelijke participatie. Blijkt dat zo’n bedrijf toch ook met anderen in gesprek gaat, dan kappen we het direct af.”



‘We gaan niet in concurrentie met markt-partijen’

Operatie

Zo complex als de investeringsvraagstukken van Wadinko kunnen zijn, zo compact is het team.

De participatiemaatschappij werkt met drie vaste medewerkers en een flexibele schil van twee professionals: een directeur, twee investmentmanagers, een controller en een secretaresse. Samen vormen ze een team dat alles van elkaars werkzaamheden weet en verschillen van inzicht worden in de groep besproken. "We kunnen - op zakelijk vlak - alles tegen elkaar zeggen", zegt Wesselink. "Sterker nog, ik organisèer graag mijn tegenspraak. Want tegenspraak is nodig om kritisch te blijven en de situaties van meerdere kanten te bekijken. Dan botsen we wel eens, maar tot een ruzie komt het nooit; daarvoor staan we er allemaal te professioneel in."

De 100 aanvragen die jaarlijks bij Wadinko binnenkomen, gaan allemaal langs dit petit comité. Zo'n 85 procent wordt direct afgewezen. Bijvoorbeeld omdat uit het aangeleverde materiaal al blijkt

dat de zaak niet in orde is of omdat de problematiek dermate is veroorzaakt door marktomstandigheden dat die niet kan worden verholpen. De rest van de aanvragen wordt intensiever bekeken. De businessmodellen en de ondernemers achter de bedrijven worden onder de loep genomen. Wat zijn de kwaliteiten van het bedrijf, de kansen en de problemen? En wat voor mens is de ondernemer? Een goede leider, een man met een visie en charisma? "De man - ja man, want vrouwen zien we helaas zelden op die posities - bepaalt voor het overgrote deel of we met een bedrijf in zee gaan of niet. Hij moet de rollen kunnen vervullen die wij denken die nodig zijn in het bedrijf", zegt Wesselink. "De allereerste indruk speelt een belangrijk rol en zaken zoals charisma, competentie en consistentie moeten kloppen. Wesselink gaat ook graag ter plekke kijken naar het bedrijf en de cultuur. "Ik haal uit één rondleiding op de werkvloer zo veel informatie dat ik al kan voorspellen of we met hen door kunnen of niet."



“Iets anders waar ik altijd op let, is de manier waarop de directeur met medewerkers omgaat en communiceert. Loopt hij door de productiehal zonder de mensen die daar aan het werk zijn te groeten, dan spreek ik hem daar op aan. Dat hij niet groet, kan onwetendheid zijn of desnoods arrogantie, maar hoe hij vervolgens met mijn opmerking omgaat, dat bepaalt of hij voor Wadinko de juiste man is. Het is belangrijk dat hij zijn ogen opent, want zo’n houding in het bedrijf, werkt ongelukken in de hand. Letterlijk ongelukken, want als je niet weet wat er gaande is en hoe medewerkers hun werk doen, kun je gevaarlijke situaties niet voorzien.”

Deze strenge selectie, die dus veel verder reikt dan de controle van de boeken, levert jaarlijks gemiddeld 3 kandidaat-participaties op waar een due diligence wordt verricht en die vervolgens langs de Raad van Commissarissen van Wadinko gaan voor goedkeuring.

‘Het gaat om meer dan geld alleen’



‘Zaken doen vraagt om mensenkennis en die kracht bezit het team van Wadinko’

Wanneer Wadinko eenmaal aan boord is, kunnen de bedrijven nog altijd rekenen op de constructieve positief-kritische houding van het team. Wesselink: “maandelijks zien we de balans en de winst- en verliesrekening van iedere participatie. Een klein signaaltje dat erop wijst dat iets de verkeerde kant op gaat, kan al aanleiding zijn voor een goed gesprek.”

Martin Essink van Euro Mouldings bv is content met die betrokkenheid. “Als geen ander kan het team van Wadinko de kansen en risico’s beoordelen die gepaard gaan met bijvoorbeeld een investering. Voor ons, een bedrijf met 40 machines en ondersteunende apparatuur, is dat van grote waarde. Ook qua ontwikkeling van medewerkers doet Wadinko een spreekwoordelijke duit in het zakje.

Wadinko heeft een visie op de mens in die specifieke werksituatie en kijkt graag met mij mee hoe we onze mensen naar een hoger niveau kunnen tillen.”

Wesselink vult aan: “we gooien niet alleen euro’s over de schutting, we brengen meer mee. Een hoger niveau van de bedrijfsvoering bereik je immers niet alleen door je blind te staren op de EBITDA.”

Gevoel en intuïtie spelen een minstens zo belangrijke rol in de koersbepaling. “Als iets niet goed voelt, raden we het de bedrijven af. Onlangs stuurde een van de directeurs van een participatie me een contract toe. Het ging om een geplande samenwerking met een ander bedrijf. Ik kon niet precies benoemen waarom, maar ik had een slecht gevoel bij het contract. Ik stuurde het door naar onze advocaat en het bleek inderdaad totaal niet in de haak te zijn.”



‘Speel alsjeblieft geen verstop-pertje’

Ook bij sollicitatiegesprekken voor hogere functies nemen de bedrijven het advies van Wadinko ter harte. “Ik vraag Wil vrijwel altijd om ook een gesprek te hebben met de kandidaat van mijn voorkeur”, zegt Kieft. “Als hij twijfels heeft, neem ik die persoon meestal niet aan. Hetzelfde geldt uiteindelijk voor een mogelijke samenwerking met een ander bedrijf. Heeft Wil de indruk dat het niet bijdraagt aan ons takenpakket, dan doen we het niet. Zaken doen vraagt om mensenkennis en die kracht bezit het team van Wadinko.”

/ Levering

“Wadinko onderscheidt zich als een empathische organisatie. Ze bieden de bedrijven een constructieve omgeving, altijd gericht op support. Er is dan ook nooit een drempel richting Wil. We kunnen altijd bij hem aankloppen”, zo typeert Kieft de participatiemaatschappij waar zijn bedrijf, net als 25 andere bedrijven, bij is aangehaakt.

‘Schouder aan schouder’, zo beschrijft ook Wesselink de relatie. “Ik verplaats me in de problematiek van de bedrijven en, indien dat speelt, de persoonlijke vraagstukken van de directieleden.”

Deze vertrouwensrelatie tussen investeerder en bedrijf maakt dat Wesselink een coachende rol kan aannemen. “De directieleden van de bedrijven waarin we participeren mogen me 24 uur per dag bellen, 7 dagen in de week. Speel alsjeblieft geen verstopper, want ik heb een hekel aan verrassingen. Ik voorkom graag dat een directeur zijn nek breekt. Ik oefen invloed uit wanneer dat nodig is; coachen kan ook dwingend.

Iemand die onder de maat presteert of verkeerde intenties heeft met een bedrijf waarin wij participeren, daar wordt mee gesproken. Helpen die gesprekken niet, dan kan dat leiden tot het vertrek van de betreffende directeur. We moeten immers die club medewerkers aan het werk houden.” Het welzijn van de ondernemers die aan Wadinko zijn verbonden heeft ook de aandacht van Wesselink. “Soms zeg ik tegen een ondernemer, ‘ga toch eens lekker met vakantie’, want een burn-out ligt voor iedereen op de loer. Daarom moet je op tijd je rust pakken en het vroegtijdig signaleren wanneer het niet goed meer gaat. Ze hoeven echt niet te schromen om op mijn schouder uit te huilen.”

Klantwaarde

De waarde die Wadinko inbrengt voor de bedrijven reikt verder dan eurotekens. Met de hulp van Wadinko kan gestalte worden gegeven aan groeiplannen, worden bedrijven door een crisis heen gesleept en kunnen innovaties worden gedaan waardoor het bedrijf in de toekomst ook zijn bestaansrecht houdt.

Redding, opbouw en uitbouw. Dat zijn de drie fases die EURO bv met Wadinko aan boord doorliep, vertelt directeur Essink. "EURO Mouldings bv is eind jaren negentig voortgekomen uit Euro BV, een bedrijf dat kunststof flacons produceerde. Euro BV was een dochteronderneming van AKG, waarin Wadinko participeerde. Euro BV had slechts een miljoen omzet en er moest iets gebeuren om het bedrijf op de weg omhoog te helpen. In diezelfde tijd ging Polymij, een bedrijf met vergelijkbare activiteiten als Euro BV, failliet. De inboedel van Polymij werd toegevoegd aan Euro BV. Zo ontstond EURO Mouldings BV. Daaraan is ook nog een deel van Ten Cate Mouldings toegevoegd, waardoor de omzet verdrievoudigde. Tegenwoordig heeft EURO Mouldings een omzet van 21 miljoen euro, een bijzonder resultaat als je de situatie van 1999 kent. Dat kan alleen doordat Wadinko kansen zag, want op basis van de cijfers zouden ze het niet hebben gedaan. Een commerciële partij was er sowieso niet in gestapt; er was nul garantie dat het zou lukken. Wadinko heeft ervoor gevochten om al die mensen aan het werk te houden, ze hebben samen met ons gepioneerd. Met succes."

Een enkele keer is er vanuit Wadinko meer nodig dan enkel een stevig gesprek of een brede schouder. "Wanneer een ondernemer ernstig ziek wordt of om een andere reden dreigt uit te vallen, moet je rekening houden met de mogelijkheid dat hij zijn bedrijf niet meer kan runnen. In zo'n geval gaan wij de privésituatie van diegene veilig stellen en bedrijfsmatig per direct mensen om hem heen verzamelen die hem vervangen, mocht hij wegvallen. Voor coachen is in zo'n geval geen tijd. Ziekte en uitval zijn complicerende factoren die je 'cadeau' krijgt in het bedrijfsleven. Consistentie is dan onmisbaar: we moeten doorgaan en per ommekeer oplossingen bedenken. "Die consistentie was in 2003 een godsgeschenk voor BRControls, blikt directeur Bouwhuis terug. "Wij hebben zware tijden gekend, maar Wadinko beet zich erin vast. Op basis van hun ervaring hadden zij vertrouwen in de zaak. Hun toewijding geeft mij een heel warm gevoel. Daardoor doen wij nog meer voor het bedrijf, want Wadinko heeft het ook voor ons gedaan. Toen ze gingen participeren betaalden ze niet de hoogste prijs, maar toen we ze nodig hadden, stonden ze er wel."

Die drive om bij te dragen aan de bedrijven komt volgens Wesselink voort uit een familiegevoel dat niet alleen door de aderen van Wadinko, maar ook door die van de participaties stroomt. "We vormen een familie. De bedrijven moeten hun eigen broek op houden, maar we zorgen wel voor ze. Dat doen we met strenge, maar rechtvaardige hand."

Bouwhuis erkent dit familiegevoel. "De bedrijven waarin Wadinko participeert zijn qua cultuur allemaal kopietjes van de participatiemaatschappij. Met beide benen op de grond, zijn we erop gebrand om er iets moois van te maken."

De vaderlijke eigenschappen van Wadinko-directeur Wesselink stralen ook af op de ondernemers van de participaties. "Ik ben op 28-jarige leeftijd als snootje begonnen met mijn bedrijf", zegt Bouwhuis. "Sinds 2002 participeert Wadinko in mijn bedrijf en word ik in ieder gesprek met hun team gespiegeld. Dankzij hen ben ik getransformeerd naar een volwassen directeur, die weet wat hij doet." Samen met de andere participaties gaat Bouwhuis jaarlijks mee op de zeildag van Wadinko. "Daar praten we over alles wat

op ons pad komt. Dat is bijzonder, want vrijwel iedere ondernemer doet richting de buitenwereld alsof het hem voor de wind gaat. Met zijn allen op de zeilboot zijn we open en eerlijk. De een gooit een financieel vraagstuk in de groep en de ander een personele kwestie. Die openheid is gecreëerd door Wadinko. Dat kan alleen doordat zij ons nooit afrekenen op onze uitspraken of ontboezemingen."

Bouwhuis gebruikt de 'familienaam' zelfs tijdens acquisitiesprekken. "Men kent Wadinko, vanwege de lange historie vanuit WMO en Wavin. Dat geeft vertrouwen. Bovendien is het voor potentiële klanten een pluspunt dat Wadinko geen exit-strategie kent. Dat zegt namelijk veel over de continuïteit van ons bedrijf."

Om de 'familienaam' hoog te houden is Bouwhuis zich extra bewust van zijn doen en laten. "Op Facebook op de foto met een glas bier? Dat gebeurt niet. Wadinko investeert gemeenschapsgeld in mijn bedrijf. Dan kan en mag ik niet in een kwaad daglicht komen te staan."

‘We vormen een familie’

Financiële waarde

Wadinko maakt een gemiddeld rendement van 8 procent. “Dat is vergelijkbaar met het resultaat van andere investeringsmaatschappijen”, zegt Wesselink.

Wil schetst hoe de strategie van Wadinko resulteert in rendement. “De bedrijven waarin we participeren zijn op het moment dat wij erin stappen soms weinig waard. Het zijn niet zelden ondernemingen die een zetje nodig hebben. Met onze hulp gaat het zo snel mogelijk de goede kant op. Dat doen we niet met het doel om het daarna direct te verkopen. Juist als we rendement willen maken op zo’n investering, is het slim om er nog een tijd in te participeren. Zo’n bedrijf wordt alleen maar meer waard. We zwichten dan ook niet voor iedere koper die zich aandient. Als wij bijvoorbeeld kansen zien om de werkgelegenheid middels dat bedrijf nog verder te doen groeien, wachten we tot zich een koper meldt die die kansen ook ziet. Is dit hele traject doorlopen, dan

ligt de waarde van het bedrijf nog hoger en hebben we nog meer bijgedragen aan werkgelegenheid.”

Hoewel de strategie maatschappelijk verantwoord en bedrijfsmatig uitgekend is, kent Wadinko niet louter succesverhalen. Soms zijn de omstandigheden simpelweg te slecht. Wesselink: “het probleem is soms zo groot, dat we de oorlog niet winnen. Vijf bedrijven waarin Wadinko participeerde zijn failliet gegaan. Bijvoorbeeld door wijzigende marktomstandigheden die niemand had kunnen voorzien. Een bedrijf dat de bouwbranche van dienst was, kreeg tijdens de crisis concurrentie uit compleet onverwachte hoek. Op een gegeven moment konden ook wij geen kurk meer vinden om het zinkende schip mee dicht te stoppen. Dan ligt het niet aan de ondernemer, noch aan de inzet van Wadinko. Sommige situaties kun je moeilijk van te voren aan zien komen.”

Aandeelhouders

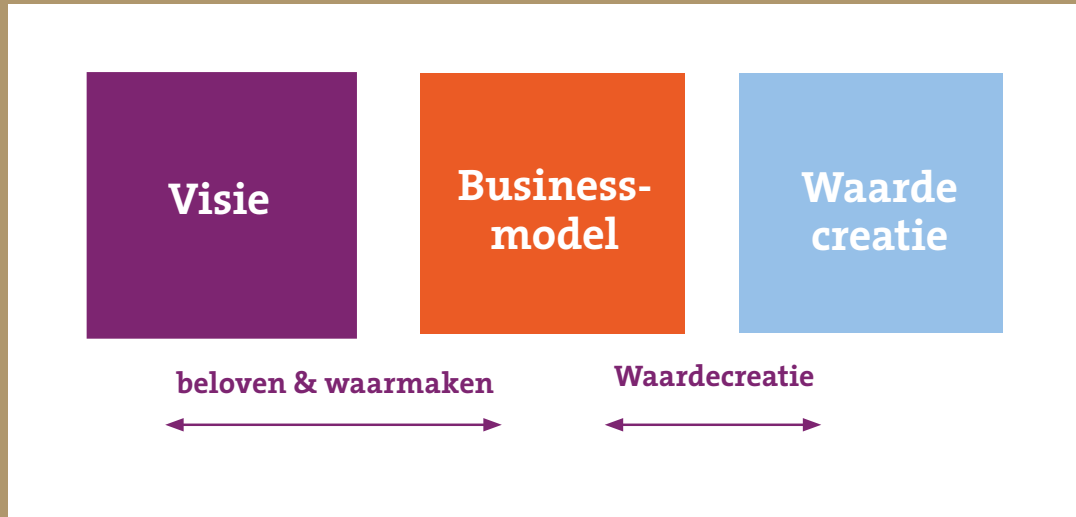
De resultaten voor de aandeelhouders - provincie Overijssel en 24 gemeenten - mogen er zijn; in totaal werken 3.000 mensen in participaties van Wadinko.

Desondanks krijgt Wadinko nog wel eens de vraag van een gemeente ‘waarom ze niets hebben kunnen betekenen’ voor een noodlijdend bedrijf. “We creëren voor meerdere partijen waarde: voor de gemeenten, de bedrijven, medewerkers en de aandeelhouders. Alleen die waarde is niet voor iedereen op hetzelfde moment en in dezelfde mate te verzilveren. De insteek van Wadinko is dan ook niet altijd precies wat de aandeelhouders willen. Gemeentepolitiek is opportunistisch. Echter, een oplossing voor een bedrijf in zwaar weer ligt doorgaans niet voor het oprapen. Bovendien passen niet alle bedrijven binnen de kaders van Wadinko. Participeren in bedrijven waarin veel contante geldstromen lopen, zoals horeca of toerisme, vinden wij vanwege

het gebrek aan transparantie te risicovol. Het is gemeenschapsgeld waarmee we werken en daar horen verantwoordelijke keuzes bij”, legt Wesselink uit. Desalniettemin probeert Wadinko de investeringen zo veel mogelijk te verdelen over het werkgebied. “We richtten ons tot op heden op het middenbedrijf. Zouden we voornamelijk in grote bedrijven participeren, dan konden we in minder bedrijven deelnemen. Organisatorisch is het eigenlijk handiger om in een kleiner aantal grotere bedrijven te investeren. Ik verwacht dat Wadinko dat in de toekomst mogelijk maakt door, waar mogelijk en gunstig, van meerdere participaties één groter bedrijf te maken. Bijvoorbeeld door ze samen in een bestuurlijke holding onder te brengen. Dat brengt synergie teweeg. Samen heb je een beter en groter aanbod en kun je grotere klanten binnenhalen. Maar, het vormen van een visie daarop laat ik graag over aan mijn opvolger René Wolfkamp. Wadinko is bij hem in goede handen.”

Infographics

Overzicht



Visie



beloven & waarmaken

Businessmodel



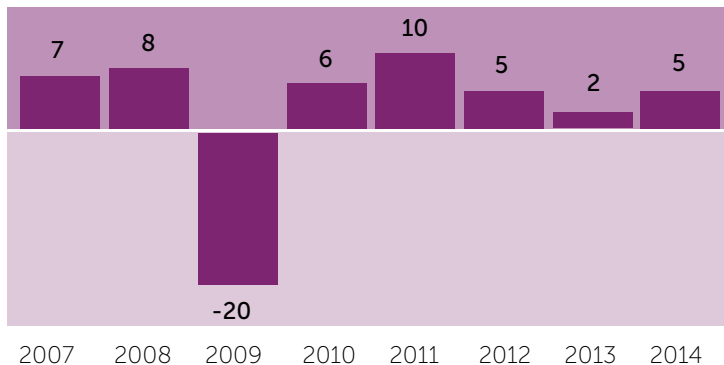
Waardecreatie

Waardecreatie



Omzetgroei

Omzetgroei Wadinko participaties (%)



Cumulatieve omzetgroei Wadinko participaties (%)



Participaties per 1-1-2015



