

PATRICK SWART

1968 Geboren te Den Haag, opgegroeid te Leidschendam, Heerhugowaard, Amsterdam en De Rijp

1987 Atheneum aan het Han Fortmann College te Heerhugowaard

1988-1996 Studie Rechten (bestuursrecht), Politicologie (bestuurskunde) aan de UvA

1997-1998 Trainee bij de Thieme Groep

1998-2001 Consultant bij GEA

2001-2002 Content en product development manager Monsterboard

2002-2005 Senior consultant bij Immediate Solutions

2005-2009 Eigen bedrijf FUSE, dat fuseerde met GEA

2009-2016 50% aandeelhouder GEA

2017 CEO WPG



Patrick Swart (algemeen directeur WPG):

‘SCHWUNG IS WAT WE NODIG HEBBEN’

Sinds eind 2016 is uitgeefconsultant **PATRICK SWART** algemeen directeur van WPG. Vorige maand kwamen de jaarcijfers van 2016 naar buiten, die weinig fraai waren. Maar de prestaties in 2017 zijn volgens Swart boven begroting. Belangrijk onderdeel van zijn strategie is **VERSNELDE INNOVATIE**.

Tekst Lucie Th. Vermij Foto's Jan Reinier van der Vliet

Hoe bent u als uitgeefconsultant met WPG als klant daar CEO geworden?

‘In 2016 was ik net interimdirecteur bij uitgeverij Zwijsen, toen mijn voorganger Koen Clement bekendmaakte dat hij wegging. Ook de directeur van WPG Media Hylke van der Meer had net opgezegd, Peter Quaghebeur ging weg bij WPG Vlaanderen en Henk Pröpper bij De Bij. Dergelijke wisselingen brengen onzekerheid in een organisatie. Toen heb ik een mail naar Koen gestuurd met de vraag: zal ik na mijn periode bij Zwijsen de hooners bij WPG waarnemen tot er een waardige opvolger voor je is? Gezien mijn ervaring met alle groepsbedrijven vond ook de raad van commissarissen dat een goede oplossing. In november 2016 is me gevraagd om langer te blijven.’

En nu ligt er het Jaarverslag 2016. De omzet van WPG daalde van 141 naar 136 miljoen euro, die van de boekentak van 68 naar 60 miljoen euro. U noteerde een verlies van 2,5 miljoen euro.

‘2016 was geen fraai jaar. WPG heeft minder geprofiteerd van de stabilisering van de boekenmarkt dan sommige collega's. De oorzaak ligt in het verleden. De markt is risicovoller geworden. Zelfs al staat een titel in de top 10 of top 20, dan verkoop je bij lange na niet de aantallen die je jaren geleden verkocht als je in die toplist stond. Maar bijvoorbeeld Zwijsen en A.W. Bruna deden het uitstekend. WPG Kindermedia doet het meer dan goed. Bij de boeken waren het WPG België en De Bij die het in 2016 minder deden, maar bij De Bij ging het eerste kwartaal van 2017 alweer substantieel beter. Boeken uitgeven is toch langebaanschaatsen. Als je een jaar geen bestseller hebt, dan word je direct geraakt. Er zit bijzonder veel drive, creativiteit, enthousiasme en passie bij de uitgeverijen, maar het is altijd moeilijker als je even geen grote successen hebt. Succes trekt ▶

succes. Als WPG zijn wij een breed uitgeefhuis, behalve op de boekenmarkt zijn we ook actief op het gebied van tijdschriften en educatie. De tijdschriften staan overal onder druk, dus ook bij WPG. Een aantal titels heeft het zwaarder dan andere. *W* heeft veel geïnvesteerd in innovatie en online, maar heeft te maken met een dalend aantal printabonnees. Daar is afscheid genomen van vijftien mensen. *Vrij Nederland* is overgegaan naar een maandblad en ook daar is gereorganiseerd. Deze reorganisatiekosten zijn mede verantwoordelijk voor het verlies in 2016. Maar zeker niet al onze bladen doen het slecht. *Happinez* en ook *Psychologie* doen het goed. *Runner's World* en *Yoga* gaan *steady* door. We hebben recent *Bicycling* gelanceerd als nieuwe online titel en kwartaalblad, gericht op de zogenaamde Mamil: *middle-aged man in lycra*.

Welke rol heeft bij De Bezige Bij de discussie rond Abou Jahjah en het vertrek van onder anderen Leon de Winter gespeeld?

'Er is altijd discussie rond De Bezige Bij. Johan de Koning zei: "Ik zou me eerder zorgen maken als er géén discussie meer is rond De Bezige Bij." Zoveel auteurs zijn er niet vertrokken.'

'BINNEN WPG IS JAREN GESTUURD OP SNIJDEN'

Er was commotie over de 'voorziening oninbare voorschotten', een bedrag van 22 miljoen euro, waarop elk jaar een percentage afgeboekt wordt.

'Elke uitgeverij heeft een voorziening op voorschotten. Dat is niet zo bijzonder. Die voorschotten zijn betaald aan auteurs voordat hun boek verscheen. Je kunt niet een of twee jaar schrijven zonder inkomsten. Het is de bedoeling dat elk voorschot zich in de toekomst terugbetaalt, maar in de praktijk lukt dat zeker niet altijd. Een deel is daarmee oninbaar en daar moet je op afschrijven. Je probeert het bedrag zo laag mogelijk te houden. Door foutieve berichtgeving in de kranten ontstond er commotie. Ik snap dat onze auteurs en relaties dan vragen gaan stellen. Maar WPG en haar boekenbedrijven zijn bijzonder solvabel en liquide.'

Stamt die 22 miljoen uit de periode Robbert Ammerlaan bij De Bezige Bij?

'Ik wil niet naar het verleden blijven wijzen. Sommige dingen zijn inderdaad van langer terug, het

duurt soms een tijd eer een boek verschijnt. De voorschotten hebben betrekking op al onze boekenuitgeverijen, niet alleen op De Bij. Voorschotten horen bij het boekenvak. Nu worden er lagere, aan de marktsituatie aangepaste voorschotten betaald. Je kunt simpelweg niet zonder. Voorschotten zijn een manier om auteurs in de gelegenheid te stellen een mooi werk te schrijven. Met een voorschot zal je een auteur ook meer aan je binden. Je geeft daarmee vertrouwen, je zegt: ik geloof in jou. Je hoeft als uitgeverij niet mee te doen in de voorschottenrace om een auteur of werk binnen te halen. Wij hebben niet meegegaan met de bieding voor de boeken van de Obama's. In de eerste plaats omdat er nog geen manuscript en zelfs geen proposal was. Dit is geen uitgeven, vind ik, maar lijkt meer op roulette. Iemand anders heeft dat geld wel betaald.' [Robbert Ammerlaan, nu van uitgeverij Hollands Diep, red.]

Volgens ex-WPG'ers Paulien Loerts (Singel Uitgeverijen) en Plien van Albada (Balans) gaat het hun uitgeverijen nu goed, omdat ze niet meer zo'n hoge afdracht aan de holding hebben.

'Dat is altijd een – in mijn ogen – tijdelijk effect wanneer je een herstart maakt. Natuurlijk heb je snel een positief resultaat wanneer je afscheid neemt van holdingkosten. Maar als de organisatie eenmaal staat, dan heb je ook weer juridisch advies en HR nodig, is er een financiële afdeling en vraagt het beheer van de ICT-faciliteiten toch meer dan bij aanvang. Je ontkomt er niet aan. Er moeten royalty's worden berekend en betaald. Het verdient wel aandacht. Het mag niet zo zijn dat de inefficiëntie van de holding wordt doorbelast aan werkmaatschappijen. Er was bij ons in het bedrijf natuurlijk discussie over hun opmerkingen. Ik heb daarom meteen een benchmark laten uitvoeren. De conclusie was dat onze holdingkosten niet veel afwijken van de markt. Wel was het nodig een en ander te objectiveren en gelijk te trekken tussen werkmaatschappijen. Transparantie in kosten en kostenplaatsen is dan belangrijk. Een bijdrage aan de holding moet de holding kunnen uitleggen.'

Hoe kijkt u naar de boekenmarkt?

'De boekenmarkt is een vechtmarkt. Er wordt door alle uitgeverijen zoveel geproduceerd. Als 75 procent van de boeken die je uitgeeft verlieslatend zijn, dan moet je je geld verdienen met die 25 procent, en dan ben ik nog positief. Dit cijfer geldt voor de meeste uitgeverijen. Wij zouden willen dat het percentage boeken waarmee we geld verdienen hoger is. Het beperken van het aantal



verlieslatende titels is de meest voor de hand liggende route. Dat bereik je door selectiever te zijn in de uitgaven en het aantal titels te beperken. Daarmee komt er meer ruimte voor het faciliteren van je auteurs en de aandacht voor het uitgeefproces. Daar worden we allemaal beter van.'

Uw beleid tot 2020: hoe ziet dat eruit?

'Toen ik begon heb ik me eerst gericht op onze positionering: wat is WPG, waar staat WPG voor? In essentie staan onze producten voor een gezonde geest in een gezond lichaam. Wat onze merken verbindt is op zijn Latijn: Anima Sana In Corpore Sano. Wij bedienen een doelgroep van overwegend hoger opgeleide kosmopolitische mensen. Aan die gemeenschappelijkheid kun je meer aandacht geven. En op grond daarvan kun je keuzes maken: waar investeren we wel in en waarin niet. Daarnaast focussen we op efficiency. We zitten nu eenmaal in een krimpende markt voor print. We gaan sturen op kosten. Maar alleen sturen op kosten is onvoldoende. We zullen vol moeten inzetten op innovatie. We gaan een innovatie-afdeling opzetten die "Schwung" gaat heten. Want *schwung* is wat we nodig hebben: ambitieuze innovatietrajecten. We halen dat geld niet weg bij de werkmaatschappijen. Zij moeten zelf ook doorgaan met hun eigen innovatieprogramma. Maar we willen ook nieuwe talenten van buiten aantrekken. De oprichting geeft direct al een bijzonder en leuke dynamiek in de organisatie. Binnen WPG is jaren gestuurd op snijden, het is een verademing voor de medewerkers dat we nu ook weer investeren in de toekomst.'

U werkt aan een worst-seller predictor, een vreselijke term.

'We willen literair waardevolle boeken blijven uitgeven, boeken die ons leven inhoudelijk verrijken of ons ontspanning bieden. Daar zijn vakkundige mensen dagelijks mee bezig en daarmee willen we succesvol zijn en blijven. Wel hebben we een halfjaar meegedaan aan een onderzoek naar de vraag of je via data-analyse een boek kunt kwalificeren als bestseller. We hebben een pilot gedaan samen met het Huygens Instituut, de Koninklijke Bibliotheek en het Centrum voor Wiskunde en Informatica. De vraag was: Is een algoritme in staat een boek te herkennen als bestseller? Is er bewijslast te vinden op basis van de inhoud? Uit dat onderzoek bleek met een nauwkeurigheid van 78,3 procent of een boek te herkennen is als een bestseller – of het boek eenzelfde set aan elementen bezit die het algoritme herkende. Het algoritme vergelijkt boeken op het niveau van zinslengte, zinsconstructie, alinealengte, vocabulair, interpunctie et cetera. Elk boek haalt op een



variabele een score tussen de 0 en 1. Zo raar is dat niet. Door data-analyse is J.K. Rowling ontmaskerd als de auteur Robert Galbraith van *Koekoeksjong*. Uitgevers en auteurs stellen kritische vragen bij dergelijk onderzoek, maar er zijn evenveel uitgevers en auteurs die er graag meer over willen weten. Wij zijn daar trouwens niet als enige mee bezig, andere uitgeverijen zijn dat ook, maar meer in stilte. Inmiddels vinden onze uitgevers het interessant te horen wat je met zulke algoritmes kan. Uit de data-analyse kun je bijvoorbeeld een oplage of marketingstrategie halen. Het helpt redacteurs in het redactieproces en automatiseert het metadateringsproces, iets waar veel mensen een hekel aan hebben. We gaan ermee verder in onze nieuwe innovatie-unit.'

Waar denkt u verder aan bij innovaties binnen WPG?

'Behalve onze interesse in data denk ik bijvoorbeeld aan de wijze waarop de content ontsloten wordt via een drager of een kanaal. Je kunt meer doen met beschikbare technologie, meer services ontwikkelen, op een andere manier je auteurs ondersteunen en waarde toevoegen aan het schrijverschap. De rol van de uitgever verandert onder invloed van de markontwikkelingen en technologie. Zelfs in de wereld, of om de wereld van het ▶

geschreven woord. De kracht van WPG als boekenbedrijf, tijdschriftenuitgever, onze kindermidia en educatief uitgever van onder andere Veilig Leren Lezen, zit in onze onderlinge verbanden en wederzijdse toegevoegde waarde. Daar ligt voor WPG nog veel potentieel. Wij denken bijvoorbeeld dat onze imprints meer zouden kunnen betekenen voor onze succesvolle titels, zoals *Happinez*, *Psychologie magazine* en *Yoga*. Er zit veel overlap in de doelgroepen die wij bedienen vanuit onze merken, daar willen we ons nadrukkelijker op gaan richten. Titels als *Linda* en *VT Wonen* blijken goed in staat om retail, print en online te verbinden. Ze werken in tekst, beeld, audio, met influencers en bloggers. Ze verbinden lineaire tv met print, met e-commerce. Binnen het WPG-concern hebben we veel kennis en expertise, maar er is meer nodig om dat beter te kunnen benutten en ontwikkelen. Voor de nieuwe innovatie-afdeling Schwung zoek ik drie schapen met vijf poten. En daaromheen komt een projectteam. Dat gaan we samenstellen uit interne en externe mensen die binnen een specifiek gebied excelleren. Een deel van de budgetten gaat naar het experiment. En een experiment kan mislukken. De vrijgemaakte middelen worden ingezet voor projecten die geïnitieerd kunnen zijn door Schwung of door een werkmaatschappij. De werkmaatschappijen behouden overigens hun eigen innovatie begroting zoals die er altijd al was. Het is dus "on-top-of".

Wat is de komende jaren de overall-strategie van WPG Uitgevers?

'Dat we 2 à 2,5 miljoen winst halen per jaar. Het huidige verlies ten positieve omgedraaid. Dat is het gat dat we moeten overbruggen naar 2020. Dat betekent dus omzet en rendement verhogen

'IN 2020 MOETEN ALLE WPG-ONDERDELEN RENDEREN'

en kosten besparen. Daar worden de werkmaatschappijen op gestuurd. Dat is natuurlijk niet in drie maanden gerealiseerd. De positieve trend is ingezet en zichtbaar. In 2020 moeten alle WPG-onderdelen renderen. Daarbij houden we rekening met de markt waarin een activiteit zich begeeft. De Bezige Bij hoeft niet het rendement te halen van bijvoorbeeld VI of Zwijsen. Geen 10 à 15 procent gemiddeld. Dat mag je van een literaire uitgeverij ook niet verwachten. Bij De Bij

WPG

Totale omzet 2016:

136 miljoen euro

Boekenomzet 2016:

60 miljoen euro

Boekenuitgeverijen:

De Bezige Bij, A.W. Bruna, Standaard Uitgeverij, Davidsfonds, Manteau, Querido Kind, Ploegsma, Leopold, Uitgeverij Zwijsen (educatief)

Tijdschrifttitels:

Voetbal International (VI), *Vrij Nederland*, *Happinez*, *Psychologie*, *Yoga Magazine*, *Runners World*, *Bicycling*

gaan we uit van een gemiddeld rendement van 5 procent per jaar, uitgaande van 2 procent inflatie, tegenvallers opvangen en speelruimte voor innovatie. Deze doelstellingen borgen de toekomst en continuïteit van de werkmaatschappijen. Wij hoeven geen dividend aan aandeelhouders uit te keren. Het gemiddelde rendement voor WPG moet ergens rond de 7 procent komen te liggen, maar per werkmaatschappij kan dat schommelen tussen de 5 en de 15 procent.'

En inhoudelijk?

'We moeten aan onze auteurs nog duidelijker maken welke diensten we leveren. We hebben de beste redacteurs van het land, een bijzonder succesvolle filmrechten-unit, we investeren in jong opkomend talent en zorgen voor onze literaire geschiedenis. Zowel in het kinder- als volwassenendomein beschikken we over sterke merken die verder kunnen worden uitgebouwd. Wat voor onze boekenuitgeverijen steeds belangrijker wordt is het genereren van klantdata, het zelf opbouwen van kennis van onze lezers. Daar moeten we ons meer in ontwikkelen. Daar ligt niet alleen voor ons, maar ook bij andere uitgeverijen nog wel een opdracht en uitdaging. Met deze inzichten kunnen we lezers steeds beter adviseren over de voor hen interessante boeken.'

Hoe ziet u de toekomst van het boek?

'Ik heb een positief gevoel, al is er nog wel overcapaciteit in de markt. Tijdschriften hebben het moeilijker. Bij de boeken is de bodem wel geraakt.'

Hoe kijkt u naar de toekomst van de boekhandel?

'Verschillende boekhandels en ketens laten verschillende resultaten zien, maar wat zorgelijk is dat veel andere winkels verdwijnen. Zo is ruim 20 procent van de schoenenwinkels al verdwenen door de komst van Zalando. Als de winkelstraat leegloopt, dan heeft de boekhandel ook een probleem. De aanloop verdwijnt en daarmee de zichtbaarheid van het boek. Als uitgever wil ik dat we daar met elkaar over praten. De verschuivende rol en betekenis van ketenspelers is een belangrijke ontwikkeling voor de branche die impact heeft op onze rol als uitgever. Ook een organisatie als CB kijkt naar zijn rol in de keten, nu het steeds meer eentjes uitlevert. Same day delivery: wie betaalt dat straks? Dat zijn best dilemma's. Als WPG praten we mee in alle gremia. Het kost veel tijd, al die clubjes. In de boekenindustrie is veel openheid en interesse in elkaar. Dat ervaar ik als heel positief. Er is ruimte voor samenwerking.'