



NANCY MCKINSTRY (WOLTERS KLUWER)

# ‘Diverse teams zorgen voor innovatie en groei’

Het aandeel van Wolters Kluwer is bijna zeven keer zoveel waard als op 1 september 2003, toen Nancy McKinstry er het roer in handen kreeg. Onder meer dankzij de sterke prestatie van het aandeel werd ze de best betaalde CEO van een AEX-bedrijf. De sleutel voor succes is diversiteit, stelt McKinstry.

ROELAND BYL EN ILSE DE WITTE, FOTOGRAFIE CHRISTOPHE KETELS

**H**et transformatieproces van Wolters Kluwer begon in de vroege jaren 2000. “Toen ik CEO werd, was Wolters Kluwer aan het spartelen om een digitale speler te worden”, herinnert Nancy McKinstry zich. “We waren nogal laat tot het besef gekomen dat het internet onze business fundamenteel zou veranderen.” **Wolters Kluwer bestaat sinds 1836. Was die tanker moeilijk te keren?** **NANCY MCKINSTRY.** “We moesten een geheel nieuwe strategie uitstippelen om tot een digitaal bedrijf te transformeren. We hebben drie prioriteiten gesteld. De eerste was onze portfolio veranderen. We hebben voor 1 miljard euro niet-essentiële bedrijven afgestoten. Daarna hebben we over een periode van vijf tot tien nog eens voor ongeveer

1 miljard euro bedrijven gekocht. Daardoor hebben we sterke posities verkregen op markten als gezondheid, belasting, recht, boekhouding en risicobeheer.

“Daarna was het heel belangrijk het juiste team met de juiste vaardigheden te hebben. We hebben nieuwe vaardigheden in huis gehaald, veelal technologische skills, door overnames maar ook door aanwervingen en door het personeel op te leiden. “Organische investeringen waren de derde component.

Al jaren herinvesteren we 8 tot 10 procent van onze omzet in nieuwe of verbeterde producten. Die investering in innovatie is het meest kritieke element in onze transformatie geweest.”

**De eerste tien jaar hebt u niet zoveel aandeelhouderswaarde gecreëerd. Het is vooral de laatste vijf à tien jaar erg hard gegaan.**

**MCKINSTRY.** “We zijn bijna twintig jaar geleden met de transformatie begonnen. In het begin groeiden de digitale activiteiten wel, maar met het drukwerk ging het zo snel bergaf, dat in de resultaten nog niet veel te merken was van de transformatie. Heel wat jaren groeide het bedrijf nauwelijks. Daarna kwam het digitale in een stroomversnelling en maakte het drukwerk een almaar kleiner percentage van de omzet uit. Toen ik het stuur overnam, was digitaal goed voor 25 procent van de omzet, nu is dat 90 procent.”

**Mogen we Wolters Kluwer een technologiebedrijf noemen?**

**MCKINSTRY.** “We zijn een technologiebedrijf, maar wat ons onderscheidt van andere technologiebedrijven, is dat wij heel gespecialiseerde domeinkennis met technologie combineren. Wij zijn experts in belastingen, in recht enzovoort, en we gebruiken die diepe domeinkennis om spe-



**‘Naar Amerikaanse normen was mijn loon niet zo opmerkelijk’**



ciale softwaretools te ontwikkelen. Met die *expert solutions* of expertenoplossingen zijn we tien jaar geleden begonnen. Die oplossingen leveren onze klanten productiviteitswinst op. Ongeveer 56 procent van onze omzet, of meer dan 1 miljard euro, komt voort uit die oplossingen. Het is de snelst groeiende productgroep van Wolters Kluwer, met een groei van 9 procent in de eerste helft van 2022. “Wolters Kluwer is erg veranderd, niet alleen op het gebied van de producten en de diensten die we aanbieden, maar ook op het gebied van perso-

neel. Onze grootste groep werknemers is nu actief in technologie. Voor de transformatie hadden we vooral uitgevers, verkopers en heel veel mensen in de productie.”

**U hebt Wolters Kluwer met succes getransformeerd tot een digitaal bedrijf, maar de wereld staat niet stil. Ziet u kansen in nieuwe technologie?**

**MCKINSTRY.** “We gebruiken al veel geavanceerde technologie. Digital eXperience Group (DXG, *nvdv*) hebben we vijftien jaar geleden opgericht om de technologische vooruitgang van nabij op te

**NANCY MCKINSTRY**  
“Als aandeelhouders iets te zeggen hebben, moeten bedrijven daar naar luisteren.”

## BIO

- Geboren op 4 januari **1959**
- **1976-1980:** studeert economie aan de universiteit van Rhode Island
- **1982-1984:** behaalt een MBA in financiën en marketing aan Columbia Business School
- **1984-1992:** bekleedt verschillende managementposities bij de consultant Booz Allen Hamilton
- **1995-2003:** verschillende leidinggevende posities bij Wolters Kluwer
- **2003:** CEO bij Wolters Kluwer
- Bestuurder bij Abbott, Russell Reynolds en Accenture



volgen en state-of-the-art oplossingen te bouwen. Onze focus ligt vandaag op vijf technologieën: artificiële intelligentie, *robotic process automation* of RPA, *natural language processing*, wat heel belangrijk is voor *business content blockchain*, *predictive analysis* en *machine learning*. Die laatste twee gaan hand in hand.”

#### Hoe ziet u de toekomst?

**MCKINSTRY.** “We zullen ons blijven ontwikkelen en voort inzetten op onze kernvaardigheden. We zullen ons voort uitbreiden in de domeinen waarin we al sterk staan. In het metaverse en de blockchain, wat ook weleens het internet 3.0 wordt genoemd, staan we nog maar aan het prille begin. Die toepassingen moeten we nog uitbreiden.”

#### Wat is de grootste uitdaging voor Wolters Kluwer?

**MCKINSTRY.** “Talent aantrekken. We hebben veel vacatures, vooral in technologie, maar ook in de verkoop. We slagen er redelijk goed in ons talent aan boord te houden, maar net als bij veel andere bedrijven blijft het rekruteren best moeilijk. Met de vertraging van de economie zal het mogelijk gemakkelijker worden mensen aan te werven, maar nu is er nog een tekort aan hooggekwalificeerde mensen voor onze technologie- en verkoopafdelingen.”

#### Bedrijven klagen over de stijgende kosten. Hoe moeilijk is het voor Wolters Kluwer om de kosten door te rekenen?

**MCKINSTRY.** “Wolters Kluwer heeft een vrij recessiebestendig businessmodel, met meer dan 80 procent weerkerende inkomsten uit abonnementen op software en inhoud. Een aantal productlijnen voelt de economische cyclus wel. “Onze grootste kostenpost is personeel. Ons antwoord is dat we proberen te besparen door jaar na

jaar onze processen efficiënter te maken, waardoor ruimte ontstaat om de mensen beter te vergoeden. We verbeteren onze producten jaar na jaar, waardoor we prijsverhogingen kunnen doorvoeren. We hoeven ons niet veel aan te trekken van hogere grondstoffenprijzen, enkel van de looninflatie, en die proberen we zo te compenseren.”

#### U woont en werkt afwisselend in Nederland en de Verenigde Staten. Merkt u cultuurverschillen?

**MCKINSTRY.** “Ik ben Amerikaanse. Dat is misschien nuttig, omdat ruim 65 procent van onze omzet uit de Verenigde Staten komt. Maar onze bedrijfswaarden definiëren de cultuur bij Wolters Kluwer. Er zijn zeker culturele verschillen in onze organisatie, maar ze beïnvloeden de besluitvorming niet. We beslissen op basis van data. Wat zijn de feiten? Wat zeggen de klanten?”

“We werken meestal in teams. Ook dat is anders dan vroeger. Een boek uitgeven was een heel indivi-

duële activiteit. Nu werkt bijna iedereen in een team, omdat er een team nodig is met input van de klanten, de verkopers, de specialisten en de IT'ers om digitale producten te ontwikkelen en te verkopen. “Wolters Kluwer heeft een heel divers personeelsbestand. Verschillende nationaliteiten, verschillende rassen, ongeveer 46 procent van de medewerkers zijn vrouwen. Aan diversiteit moet je elke dag werken. Dat is de crux. Er zijn onbewuste vooroordelen. Als je bij een vacature te weinig diversiteit hebt onder de kandidaten voor de baan, dan moet je opnieuw beginnen.



### ‘Als je bij een vacature te weinig diversiteit hebt onder de kandidaten voor de baan, dan moet je opnieuw beginnen’

Je moet mensen voldoende opleiden en klaarstomen om meer verantwoordelijkheid op te nemen. Als je onvoldoende diverse kandidaten overhoudt voor een promotie, dan moet je terug naar de tekentafel. Het vergt dagelijks inspanning, op alle niveaus van het bedrijf.

“Die diversiteit is een van onze troeven. Ik heb uit eerste hand dat de meest diverse teams, de meeste innovatie en de beste bedrijfsresultaten afleveren. Ik geloof echt dat diversiteit en innovatie hand in hand gaan. Met innovatie komt groei.”

#### Hoe belangrijk is duurzaamheid voor Wolters Kluwer?

**MCKINSTRY.** “Als het over duurzaamheid gaat, kan ik twee petjes opzetten. Als ik het commerciële

90  
PROCENT

van de omzet van Wolters Kluwer komt voort uit de digitale activiteiten.



petje opzet, kan ik vertellen dat we producten zoals Enablon in huis hebben, die bedrijven helpen te meten hoever ze staan in het bereiken van doelstellingen of het risico op milieuschade of arbeidsongevallen. Daarnaast hebben we bij Wolters Kluwer onze eigen doelstellingen, die vooral rond diversiteit en goed bestuur draaien. Daarnaast proberen we ons steentje bij te dragen aan het leefmilieu door het gebruik van dataservers te optimaliseren, om het energieverbruik onder controle te houden. De verloning van de managers is ook gekoppeld aan het halen van al die doelstellingen.”

**Hebt u veel geleerd uit de covid-crisis?**

**MCKINSTRY.** “Zoals alle bedrijven hebben we geleerd op afstand te

werken, zonder productiviteitsverlies. Belangrijker is dat we nog sneller hebben leren reageren op de behoeften van onze klanten. Een voorbeeld: in de Verenigde Staten lanceerde de overheid het Paycheck Protection Program, door de overheid gegarandeerde leningen om kleine bedrijven te helpen hun werknemers in dienst te houden. We hebben razendsnel software ontwikkeld om de banken te helpen al die leningen aan bedrijven te verstrekken.

“De grote uitdaging is mensen weer meer bij elkaar te krijgen. Als mensen fysiek samenkomen, is er meer betrokkenheid en werken ze nog beter samen. We peilen al langer naar het engagement van onze medewerkers, maar iets meer dan een jaar geleden zijn we

**↑ NANCY MCKINSTRY**  
 “We gebruiken onze diepe domeinkennis om speciale softwaretools te ontwikkelen.”

ook begonnen ook het gevoel van *belonging*, ergens bij te horen, te meten. Er is een sterk verband tussen die twee gevoelens bij werknemers en de trouw van de werknemers aan hun werkgever. Als je wilt vermijden dat goede werknemers naar een ander bedrijf overstappen, is het cruciaal die gevoelens in kaart te brengen. We nemen de feedback die we via die enquêtes krijgen over wat we beter kunnen doen als bedrijf ook heel ernstig.”

**U was jarenlang de best betaalde CEO van een Nederlands bedrijf. In 2021 was u met een verloning van 14,4 miljoen euro niet langer de best betaalde CEO van een AEX-bedrijf, nadat de aandeelhouders een loonmatiging hadden gevraagd. Vond u dat fair?**

**MCKINSTRY.** “Misschien moet ik kort schetsen wat er gebeurd is. Het grootste deel van mijn verloning is gekoppeld aan de koersevaluatie van het aandeel en de winst per aandeel. Ik verdien dus meer als het aandeel meer waard wordt. Het aandeel heeft de voorbije tien jaar sterk gepresteerd, en dus was mijn loon ook gestegen. Sommige aandeelhouders waren het niet eens met de hoogte van mijn loon. We luisteren naar onze aandeelhouders, net zoals we luisteren naar onze klanten. De aandeelhouders zijn de eigenaars van Wolters Kluwer. We hebben mijn loon aangepast, om tegemoet te komen aan de aandeelhouders. Ik sta daar volledig achter. Ik heb overigens zelf ook aandelen.”

**Is zo iets typisch Europees?**

**MCKINSTRY.** “Naar Amerikaanse normen was mijn loon inderdaad niet zo opmerkelijk, maar in de Europese context is daar meer discussie over. Maar nogmaals, als aandeelhouders iets te zeggen hebben, moeten bedrijven daar naar luisteren.” **Ⓛ**