



INTERVIEW

Tekst: Ellen Danhof // Fotografie: Margot Brakel

BNNVARA-directie ziet hervorming
van het omroepbestel als noodzakelijk

VOORBEELD- FUNCTIE

Met forse bezuinigingen op de publieke omroep en het vooruitzicht van een mogelijke herstructurering naar minder omroepen, staan organisaties als BNNVARA voor grote uitdagingen. Directieleden Lonneke van der Zee en Suzanne Kunzeler bespreken openhartig de impact hiervan. “Het is een kwestie van vertrouwen en gedeelde visie.”

Het duo signaleert de noodzaak tot snelle digitalisering en betere vindbaarheid van publieke content om een breed, divers en jong publiek te blijven bereiken. Ook ervaren ze toenemende druk op journalistiek en ondermijnende kritiek op presentatoren die aan scorende *clickbait* onderhevig lijkt. Eén ding is zeker: hun heilig vuur dooft niet zomaar. Ook niet als vergaande samenwerking in een Omroephuis met anderen daarvoor nodig is.

Onlangs hadden jullie een bijeenkomst met het voltallige personeel. Hoe werd het nieuws over de aanstaande bezuinigingen en mogelijke stelselherziening daar ontvangen?

BNNVARA-directeur Content Suzanne Kunzeler: “Lonneke en ik hebben bewust gekozen voor volledige transparantie. Het nieuws over bezuinigingen is zwaar, en dat hebben we niet willen verpakken in een rooskleurig verhaal. We deelden wat we wisten, maar ook

waar we nog geen antwoord op hebben. Dat werd gewaardeerd, ondanks de complexiteit van deze boodschap. Na onze presentatie volgde ruim tijd voor vragen en discussie. Het was intens, maar ook nodig om onze mensen in dit vroege stadium mee te nemen. Belangrijk om te erkennen dat deze bezuinigingen een enorme impact zullen hebben op zowel onze organisatie als de hele publieke omroepsector. We proberen onze medewerkers te betrekken bij het bedenken van oplossingen en hen tegelijkertijd gerust te stellen dat we samen sterk staan.”

Wat bleef jullie na die meeting het meest bij?

Algemeen directeur BNNVARA Lonneke van der Zee: “De betrokkenheid van onze medewerkers. Dit is iets dat mensen aan het hart gaat. Suzanne en ik willen daarom open en eerlijk zijn, ook als we een antwoord niet direct hebben. Het is belangrijk om te erkennen dat er veel onzekerheid is, maar dat we





“Dat clusteren
richting
Omroephuizen,
daar zijn wij
voorzitter van”

samen aan oplossingen willen werken. We hoorden na de bijeenkomst van alle kanten dat medewerkers het waardeerden dat we hen heel serieus nemen. Dat sterkt ons als directie om deze lijn van openheid vast te houden. En het voelt goed dat we als organisatie zo'n duidelijk profiel hebben.” Suzanne: “Onze kernwaarden zijn al 100 jaar onveranderd. Wij blijven opkomen voor wie het moeilijk heeft en streven naar een open, eerlijke, gelijkwaardige samenleving. Het heilig vuur dat wij in ons hebben branden, wordt echt niet zomaar gedoofd! Ik vond het inspirerend om te zien hoe trots onze medewerkers zijn op wat we samen hebben opgebouwd. Die trots is een kracht die ons kan helpen om ook een moeilijke periode door te komen.”

Vanuit de politiek klinkt de roep om het aantal publieke omroepen drastisch terug te brengen. De

commissie Van Geel adviseerde in 2023 al reducering van 13 naar 6 omroepen. De VVD pleitte eind vorig jaar in een eigen plan voor slechts 4 reguliere 'Mediahuizen'. Hoe kijken jullie tegen deze plannen aan? Suzanne: “Dat het bestel efficiënter moet, staat voor ons ook vast. Het is echt wel ingewikkeld om met zoveel omroepen in een video- of audio-overleg te zitten. Dat is niet toekomstproof. Je komt te moeilijk tot besluiten. Dat clusteren richting omroephuizen, daar zijn wij voorzitter van. Om het beheersbaar te maken. Minder organisaties, maar wel met behoud van eigen identiteit. Geen eenvoudige opgave, wel een belangrijke.”

Zijn er al omroepen met wie jullie spreken over samen opgaan in zo'n Omroep- of in VVD-termen Mediahuis? Lonneke: “Niet opgaan. Onze voor-

keur gaat uit naar sámenwerken met omroepen die vanuit een vergelijkbare visie naar de samenleving kijken. Voor ons zijn dat omroepen als de VPRO, Human en Omroep ZWART. Bij verdergaande samenwerking denken wij aan gedeelde productiefaciliteiten, integratie van meerdere ondersteunende afdelingen en meer coördinatie in programmering. We hebben al stappen gezet in het delen van kennis en expertise met andere omroepen, en dat smaakt naar meer. Maar het vraagt ook om lef, want samenwerken betekent soms dat je ook iets van je eigen autonomie moet inleveren. Het is een kwestie van vertrouwen en gedeelde visie.” Suzanne: “Bij de clustering van omroepen hoort voor ons dat de NPO dan ook beheersbaarder wordt. Meer coördineren in plaats van ook programmeren. De indeling naar genres werkt op sommige vlakken, bij-

voorbeeld de journalistiek, goed, maar op andere niet. Daar wordt nu ook op teruggekomen. Wij willen graag weer verantwoordelijk worden voor ons eigen budget en onze eigen inhoud.”

Wat versta je onder 'coördineren'? Suzanne: “Nou ja, dat je distribueert, coördineert en ontdebelt. Geen gesprekken over welke presentator bij ons een bepaald programma zouden moeten presenteren.”

Vanaf 2027 moet jaarlijks 156,6 miljoen euro op de publieke omroep worden bezuinigd en volgend jaar al een eerste 20 miljoen. Sommige presentatoren opperen vanuit die ontwikkelingen juist de vraag of ze niet omroep-overstijgend, bijvoorbeeld bij de NPO, in dienst kunnen. Suzanne: “Onze presentatoren, mensen als Tim Hofman, Amber Kortzorg en Sinan Can, zijn ook grotendeels de makers van onze programma's. Weliswaar met een andere rol binnen het team, maar ze komen niet enkel presenteren. Zij zijn zo'n specifiek onderdeel van onze identiteit en het team, dat die vraag hier niet speelt.”

Wat zou 100% eigen verantwoordelijkheid over budget en inhoud bij de omroepen voor buitenproducenten betekenen? Lopen die dan niet de kans pas aan de beurt te komen als in huis ontwikkelde en zelf te produceren ideeën eerst zijn verzilverd? Lonneke: “Nee, wij erkennen ten volle dat we helemaal niet zonder buitenproducenten kunnen. Zij zorgen voor enorme diversiteit in ons aanbod. Dus ook binnen een nieuw bestel zullen zij een belangrijke rol hebben. Wij onderschrijven dat de huidige verplichting dat 25% van alle publieke producties

door hen geproduceerd wordt ook in het toekomstige bestel zou moeten blijven bestaan.”

Als publieke omroep staan jullie voor nogal wat uitdagingen: de digitale transitie is met NPO Start ingezet, maar vereist hoge(re) snelheid. De internationale concurrentie vanuit streamers, maar ook commerciële platforms als Videoland is fors. En jongeren, die lineaire televisie massaal de rug toekeren, lijken een voorkeur voor korte, snelle video-content te hebben. Hoe speelt BNNVARA hierop in?

Suzanne: “Het is inderdaad enorm belangrijk te weten waar je publiek zit en hoe je dat kan bereiken. Als publieke omroepen moeten we daar snelheid in maken. Laten we dus zorgen dat NPO Start snel een leidend platform wordt waar iedereen als eerste naartoe gaat. Dat is op dit moment nog niet zo.” Lonneke: “Onze publieke content is nog niet top of mind bij de jonge doelgroep. Het is nog niet dat je als 24-jarige denkt: 'Daar moet ik heen!' of 'Dat moet ik altijd zien.'”

Dat is dus nog verder bouwen? Of is het steviger marketen? Suzanne: “Om optimaal te kunnen marketen, moet alles technisch goed werken. De vindbaarheid en zichtbaarheid van onze programmering kan nog beter. Daar voeren we met de NPO ook continu het gesprek over.” Lonneke: “Contentwise is er gewoon een heleboel prachtigs beschikbaar. Bij ons en bij andere omroepen. Voor heel veel verschillende kijkers. Technisch is er bij NPO Start afgelopen jaar veel gebeurd, laten we hopen dat dit nu een verdere vlucht neemt.” Suzanne: “Qua marketing kiezen wij

elk jaar welke programma's wij extra aandacht en daarmee impact willen geven. Via onze goed gewaardeerde dramaserie *De Toeslagenaffaire* op NPO Start wilden we de kijker op indringende wijze laten voelen hoe het is om daar slachtoffer van te zijn. We zochten actief naar meerdere samenwerkingspartners, waaronder het Nederlands Film Festival, die ons hielpen de serie groots neer te zetten. Het onderwerp kwam daarnaast terug in een Instagram-serie van Eus die daar met slachtoffers in gesprek ging. Bij *Even tot Hier* is dit onderwerp door de jaren heen continu te zien geweest. Dat is dan weer een lineair NPO 1-programma waarmee we een heel breed publiek bereiken. Jong en oud, met de combinatie van journalistieke inhoud, amusement en altijd een lach.”

Wat maakt jongeren in het algemeen zo lastig met lineaire tv te bereiken?

Lonneke: “Hun mediaconsumptie is totaal anders dan die van oudere generaties. Ze kijken weinig lineaire televisie en consumeren voornamelijk via sociale media. Het aanbod daar moet visueel aantrekkelijk zijn, snel en relevant. Maar tegelijkertijd willen wij niet inboeten op inhoud.” Suzanne: “Dat betekent dat je journalistiek voor hen ook anders moet presenteren. Daarom experimenteren wij met Instagram en TikTok via ons journalistieke jongerenplatform De Marker. Het is een uitdaging om complexe verhalen in hapklare brokken te vertellen zonder de kern te verliezen. Maar de groei die we daar zien, geeft aan dat dit werkt. Het gaat erom dat je aansluit bij de belevingswereld van jongeren zonder je eigen waarden en normen los te laten.”

In hoeverre gaat de journalistieke trend van feiten naar steeds vaker meningen óver die feiten ook voor jongeren op?

Suzanne: “Die gaat zeker ook voor hen op. Jongeren zijn opgegroeid in een wereld waar opinie vaak boven feiten staat. Simpelweg omdat dat sneller en makkelijker te delen is. Dat *clickbait*-gegeven maakt onze taak als publieke omroep des te belangrijker. Wij moeten niet alleen de inhoud leveren, maar ook uitleggen waaróm feiten ertoe doen. Het vraagt ook dat we jongeren helpen om kritisch te leren kijken naar de informatie die zij online tegenkomen.”

Journalisten, de bringers van ons nieuws, liggen steeds vaker onder vuur. Hoe acteren jullie daarop?

Suzanne: “Dat journalisten steeds vaker te maken krijgen met persoonlijke aanvallen, doet iets met deze mensen. Wij staan achter hen. We geven de ruimte die zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. We blijven ons inzetten voor feitelijke journalistiek. Met waarheidsvinding, hoor en wederhoor als basis. Dat is niet altijd populair, maar wel essentieel. Het gevaar is dat journalisten zich laten ontmoedigen door de negatieve reacties die ze ontvangen. Door dreigende rechtszaken, risico's op grote claims van financieel sterke organisaties die hen kunnen intimideren. Daarom is het zo belangrijk dat wij hen steunen. Journalistiek is geen populariteitswedstrijd, maar een zoektocht naar de waarheid. Die waarheid is vaak genuanceerd, en die nuance moet je durven blijven brengen.”

Lonneke: “Wij hebben dan nog het voordeel dat we een grote organisatie zijn, maar wat als je dat niet bent?

Dan ben je nog kwetsbaarder. Het is belangrijk om te blijven benadrukken dat journalistiek geen luxe is, maar een noodzakelijke pijler van onze democratie. We moeten ook blijven investeren in journalistieke opleidingen en trainingen, zodat de volgende generatie journalisten óók goed is voorbereid op de uitdagingen van dit vak.”

Suzanne: “Gelukkig melden veel jongeren zich nog aan bij onze Academy. Ook vanuit de regio en vanuit andere opleidingen dan alleen de HBO's Journalistiek. Ze kiezen altijd eerst voor BNNVARA als merk, daarna pas voor een specifieke baan. Hun activisme spreekt ons aan. Deze jonge makers worden binnen de media ook breder opgemerkt. Dat maakt ons trots.”

“Wij erkennen ten volle dat we helemaal niet zonder buitenproducenten kunnen”

Jullie doen dus erg je best om jongeren aan BNNVARA te blijven binden. Hoe zit dat met andere doelgroepen, bijvoorbeeld mensen met een migratieachtergrond of wonend in de regio?

“Wij willen heel graag meer praktisch opgeleiden en mensen met een migratieachtergrond bij onze programmering betrekken. Dat staat in onze visie voor komende jaren ook expliciet beschreven. Dit gaat al heel goed als je kijkt naar de Academy, De Marker en een aantal van onze redac-

ties, waar veel aandacht is voor een inclusieve omgeving met ruimte voor alle perspectieven. Maar we zien ook dat we daar nog in moeten verbeteren. Willen wij mensen met verschillende achtergronden bereiken, dan is het essentieel dat zij ook goed vertegenwoordigd zijn binnen BNNVARA. In alle lagen en op alle plekken. Daarin zijn de afgelopen jaren goede stappen gezet, maar we zijn er nog niet.”

Lonneke, jij werkt sinds 2010 bij BNNVARA en maakt sinds 2020 deel uit van de directie. Wat kenmerkt jou, of meer ingezoomd jouw persoonlijke leiderschapsstijl?

Lonneke: “Ik denk dat ik binnen BNNVARA heb veranderd dat we meer verantwoordelijkheid sámen nemen. Bij vorige directies – 5 jaar geleden nog 3 mannen – was het meer ‘De directie bepaalt’. In onze organisatie merk je nog steeds wel dat we jarenlang nogal hiërarchisch georganiseerd waren. Vanaf dag 1 dat ik hier directeur was, wilde ik dat anders doen. Ik wilde het echt mét elkaar gaan doen. Een hele mooie uitdaging voor mensen van het MT, waarbij je tegelijkertijd ook meer van hen ging vragen. Dat betekent immers dat ook zij besluiten moesten gaan nemen. Besluiten die je vervolgens richting je organisatie uitdraagt. Als directie organiseer je op die manier ook je eigen tegenkracht. Het is makkelijker om het met z'n tweeën eens te worden, dan met z'n twaalf. Tegelijkertijd brengen deze slimme, kritische mensen extra scherpte waar wij graag gebruik van maken.”

Suzanne, jij begon na een carrière als netmanager Zapp/Zappelin, NPO3 en genrecoördinator Drama bij de NPO een kleine 3 jaar geleden



“Journalistiek is geen populariteitswedstrijd, maar een zoektocht naar de waarheid”

als directeur Content bij BNNVARA. Nog geen half jaar later publiceerde De Volkskrant een artikel over misstanden bij De Wereld Draait Door. Hieruit bleek dat de omroepdirectie en leidinggevenden binnen het programma jarenlang hadden weggekeken bij een onveilige werkcultuur. Met als gevolg een schare aan getraumatiseerde collega's. Hoe heb jij die tijd beleefd?

Suzanne: “Je ziet pas wat het werken bij DWDD met mensen heeft gedaan als ze tegenover je zitten. Pas dan zie je wat het effect is geweest van de tijd die ze bij dat programma hebben

doorgebracht. Lonneke en ik hebben met 120 mensen gesprekken gevoerd. Eigenlijk vooral naar hun verhaal geluisterd. De heftigheid van hun emoties, tijdens die gesprekken pijnlijk zichtbaar in hun gezicht, raakte ons diep. Het was zwaar, maar we wilden dit zélf doen. Niet uitbesteden aan een bureau, maar door oprecht luisteren erkenning kunnen geven voor wat hen is aangedaan. En er zo voor zorgen dat dit niet nog een keer kan gebeuren.”

Het bystander-effect, wegstijgen van leidinggevenden bij DWDD, is in de media regelmatig beschreven. In

hoeverre is presentator Matthijs van Nieuwkerk naast dader, niet zelf óók slachtoffer? Van een cultuur waarin 'de kip met de gouden eieren' bij verwijtbaar gedrag ten koste van anderen de hand boven het hoofd werd gehouden?

Suzanne: “Ik denk dat we allemaal zien dat we het destijds niet goed hebben gedaan. Tegelijkertijd weet je als presentator: ‘Ik zit daar. Ik heb daar een rol en een verantwoordelijkheid’. Je bent altijd verantwoordelijk voor je eigen gedrag. Hij had dat gedrag niet mogen vertonen. Het was een heftige tijd voor Lonneke en mij, terwijl het niet over óns leiderschap ging, maar voor onze organisatie was het goed. Het gesprek over gewenst leiderschap hebben we hierdoor veel breder kunnen voeren.”

Lonneke: “Al onze leidinggevenden hebben naar aanleiding van deze periode leiderschapstrainingen gevolgd waar ook Suzanne en ik persoonlijk aan deelnamen. Dat was kwetsbaar. Zowel voor onze collega's als voor onszelf. Het was ook nodig. Er zitten bij ons geweldige makers op leidinggevende posities. Die zijn er op natuurlijke wijze in doorgesloopt zonder dat ze daar eerder de juiste handvaten voor kregen. Dat vereiste alsnog forse investering op gezond en gewenst leiderschap. Collega's van de content-kant en vanuit ondersteunende afdelingen troffen elkaar daar. Dat was leerzaam en verbindend.”

Persoonlijke aandacht en zorg voor mensen komt in dit gesprek regelmatig terug. Is dit iets dat we onder 'vrouwelijk leiderschap' kunnen verstaan?

Suzanne: “Ik was eerder eigenlijk wel zo dat ik dat hele vrouw-zijn wat

ingewikkeld vond. Als je ergens leiding gaf, dat je je dan daarop zou moeten voorstaan, heb ik nooit zo gevoeld. Tegelijkertijd heb ik, ook in mijn werk bij de NPO, altijd op de schouders gestaan van alle vrouwen vóór mij. Van die hele feministische golf. Ik heb daar zelf nooit voor hoeven vechten, maar wel de vruchten van geplukt. Daar ben ik die vrouwen heel dankbaar voor. Ik denk dat we nu in een tijd leven waarin we er wel weer wat meer voor moeten vechten.”

Lonneke: “Wij horen vanuit de organisatie, regelmatig ook jonge mannen en vrouwen, terug dat collega’s het stoer vinden dat bij BNNVARA 2 vrouwen aan het roer staan. Dat zegt denk ik genoeg over de voorbeeldfunctie die wij hier hebben.”

Als jullie vooruitkijken, wat is dan jullie grootste wens voor de toekomst van de publieke omroep?

Suzanne: “Dat we onze rol als hoeder van democratische waarden en pluriformiteit kunnen blijven vervullen. Dat betekent niet alleen journalistiek van hoge kwaliteit, maar ook ruimte bieden voor verhalen die anders niet verteld worden. En dat alles in een omgeving waar makers zich veilig voelen om hun creativiteit en idealen te uiten.”

Lonneke: “Ik zou willen dat er meer erkenning komt voor wat de publieke omroep betekent voor onze samenleving. Het gaat niet alleen om kijkcijfers of bereik; het gaat om impact, om mensen raken en aan het denken zetten. Onze programma’s veranderen soms echt iets, op individueel of maatschappelijk niveau. Dat moeten we blijven doen.”



“Als **directie** organiseer je op die manier ook je eigen **tegenkracht**”

Wat hebben jullie daarbij nodig van politiek en publiek?

Suzanne: “Van de politiek vragen we een visie die verder gaat dan de waan van de dag. De publieke omroep is geen kostenpost, maar een investering in onze samenleving. Dat perspectief

moet leidend zijn bij beslissingen over financiering en structuur.”

Lonneke: “Van het publiek vragen we betrokkenheid. Kijk, luister, reageer! Laat zien dat de publieke omroep voor jou belangrijk is. Want zonder publiek hebben wij geen bestaansrecht.” ●