



Ellen Danhof

INTERVIEW

Tekst: **Ellen Danhof** // Fotografie: **Margot Brakel**

NTR-directeur Lucas Goes
over leiderschap, bezuinigingen
en de kracht van kalmte

MEEWERKEND VOORMAN IN TIJDEN VAN STORM

Lucas Goes is de enige overgebleven directeur van de NTR, midden in een periode met bezuinigingen. Na een turbulent jaar met opstappende Raad van Toezicht, het vertrek van de mediadirecteur en zelfs een opheffingssuggestie vanuit OCW. “Het viel me op hoe massaal het publiek ineens wakker werd.”

Op dit moment voert hij onder leiding van een procesregisseur vergaande gesprekken met de NOS over de vorming van een taakomroep-huis. Lucas Goes ziet de toekomst van de publieke omroep met vertrouwen tegemoet, mits de kernopdracht wordt beschermd: onafhankelijke en informerende programma's voor nu, straks én voor zijn NTR. Hij noemt zichzelf een meewerkend voorman: nuchter, luisterend, en waar nodig glashelder.

De highs en lows van dit afgelopen jaar: laten we beginnen met waar je blij mee bent.

“Een grote *high* is dat we als NTR het afgelopen jaar hebben laten zien dat we terecht bestaan en onder grote druk met z'n driehonderdtachtigen zijn blijven staan. Dat vind ik wel een heel belangrijke *high* geweest.”

Plotseling was daar dit voorjaar dat opheffingsbericht. Een uitspraak van

OCW-minister Eppo Bruins van OCW. Wat gebeurde er bij jullie?

“We schrokken ons kapot. Dit bericht kwam zó onverwacht. Ineens werd ook duidelijk hoe breed we met onze programmering in de vezels van onze maatschappij verankerd zitten. De NTR zal als naam misschien niet iedereen meteen wakker schudden, maar onze titels wél.”

Welke titels?

“Nieuwsuur, Het Klokhuis, Het Sinterklaasjournaal, Het Uur van de Wolf. Het viel me op hoe massaal het publiek ineens wakker werd.”

Wat deed al die ophef met jou persoonlijk?

“Ik was woedend en ben vooral eerst allerlei tv- en radioploegen gaan ontvangen. Om uit te leggen hoe boos ik was. Als NTR-baas, maar ook als Nederlander. Dit schijnbaar terloopse bericht voelde als onrecht richting onze mensen én onze programma's.”

Hoe kwam jij die avond thuis binnen?

“Mijn vrouw zag aan mijn woede dat die echt was. Want die kent mij helemaal niet zo.”

Wat zag ze?

“Ik denk een soort flitsende ogen. Felheid in alles wat ik zei. Een mouwen opstroop-gevoel. Direct om te zetten woede in energie ook, zo van ‘Oké, dit gaat ons niet gebeuren, hoe dan wel?’ De telefoon blééf gaan. En dat leverde een vliegwieleffect op waar ik ontzettend blij mee was. Er ontstond hier intern tot in de Tweede Kamer aan toe

“Mijn vrouw zag
aan mijn woede
dat die echt was.
Want die kent mij
helemaal niet zo”

een dynamiek van ‘dit kán toch niet, de meest publieke omroep uit het bestel kicken?’ Het mooie van zo'n moment is dat je elkaar intern dan ook ineens op een hele andere manier leert kennen. Daar was ik heel blij mee.”

Had je na zijn ‘opheffingsbericht’ persoonlijk contact met de minister? Ook gezien het Van Rijn-rapport waar de NTR niet bepaald als sociaal veilige omroep uitkwam? En het daaruit voortvloeiende vertrek van jullie complete Raad van Toezicht?

“Niet meteen. Toen mijn Raad van Toezicht eind 2024 in de nasleep van dit rapport ineens vertrok, had ik dat wel. Dat was wel een absolute *low*. Ik was al de enige directeur. Onze mediadirecteur Willemijn Francissen zat inmiddels een tijd thuis, en ineens had ik ook geen baas meer.”

Zag je het aankomen dat jullie Raad van Toezicht in haar geheel opzei?

“Nee, nee, niet dat bericht. Ze waren ineens patsboem vertrokken. Toen stopte alles. Je moet dat toezichtswerk erbij doen hè? Maar als je het erbij doet, heb je ook die verantwoordelijkheid. Voor honderden mensen tegelijk. En dan krijg je als omroep-directeur een telefoontje van de ambtenaren namens de minister. Omdat die bij taakomroepen als NTR

en NOS over de aanstelling van Raden van Toezicht gaat.”

Wat vroeg OCW-minister Bruins jou?

“Hij wilde overleggen over de opvolging. Over invulling van het vacuüm dat was ontstaan. Ik zei meteen ‘Ik wil een nieuwe Raad van Toezicht. Niet een bewindvoerder, niet een oppasser of een interim-manager. Ik wil een volwaardige nieuwe Raad van Toezicht. En als het kan met een ervaren bestuurder als voorzitter’. Daar kwam voormalig topambtenaar Koos van der Steenhoven uit. Die twee weken daar naartoe waren heel eenzaam. Maar met hem erbij kreeg ik weer vlees aan de botten om de volgende stappen te kunnen maken. En dat is gelukt. Inmiddels staat er een sterke en toekomstbestendige Raad van Toezicht. Daarmee kunnen we ook de tijd van bezuinigingen en transitie richting een nieuw omroepbestel aan.”

Wie zijn nu jouw interne sparring-partners? Met wie leid jij de NTR?

“Toen begin 2025 zeker was dat mediadirecteur Willemijn Francissen niet meer terug zou keren, heb ik het directieoverleg waar ik in mijn eentje verantwoordelijk voor was met een aantal mensen uitgebreid.”

Wat deed het gedwongen vertrek van mediadirecteur Willemijn Francissen met jou?

“Ik heb een uitstekende werkrelatie met haar gehad, op dat punt herkende ik de rapporten niet. Maar ze lagen er en dan blijkt zo'n vertrek onvermijdelijk.”

“Die **eenzaamheid** van mij is inmiddels behoorlijk **verdampt**”

Hoe ziet jullie directieoverleg er nu uit?

“Dat bestaat uit een hoofd video, Roy Straatman, die hier al geruime tijd werkt, met veel ervaring programma's begeleidt en intekent bij de NPO. Daarnaast hebben we een eveneens zeer ervaren hoofd audio, Annemiek Kortlang. In dat directieoverleg schuift ook onze beleidsadviseur aan, ons hoofd financiën en de hoofden communicatie en P&O.”

Hoe vaak vergaderen jullie?

“Eén keer in de week en alle keren daartussen als dat nodig is. Die eenzaamheid van mij is inmiddels dus behoorlijk verdampt.”

Toch klinkt het alsof een organisatie van jullie omvang (380 fte) wel een Management Team kan gebruiken. Om qua zeggenschap en mandaat de leiding over jullie taakomroep ook van binnenuit stevig te verankeren.

“Dat klopt. Om de NTR toekomstproof te maken en ook de komende bezuinigingsronde voor onze medewerkers zo goed mogelijk te kunnen doorlopen, heb ik in samenwerking met ons directieoverleg een management-reorganisatieplan opgesteld. Inclusief een nieuwe organisatiestructuur. Dat ligt nu ter beoordeling bij de OR. Daardoor kan ik er nu, ten tijde van dit interview, inhoudelijk nog niet meer over delen. Maar die governance wordt daarmee alsnog stevig en toekomstbestendig verankerd.”



“We zijn in twee **A4-tjes** aan het omschrijven hoe onze twee **taakdomeinen** in één **omroephuis** bij elkaar te brengen zijn”

Over die bezuinigingen gesproken; voor 2026 moeten de publieke omroepen 20 miljoen bezuinigen, voor 2027 wordt dat jaarlijks 160 miljoen. Met hoeveel miljoen minder moet de NTR het in 2026 doen?

“Dat zal zo'n 10% van ons programmabudget zijn.”

Op een omzet van 100 miljoen, zichtbaar in de cijfers op jullie website, is dat dus zo'n 10 miljoen?

“Om en nabij. Het kan ook nog 12 of 8 miljoen worden, maar een fors bedrag is het.”

Wat wil je bij deze bezuinigingen voor de NTR koste wat het kost behouden?

“Waar ik heel erg op zal letten, is dat wij nu in de taken die we hebben - jeugd en educatie, kennis en informatie, kunst en cultuur, diversiteit en levensbeschouwing - niet beschadigd raken. Dat we daar niet iets kwijtraken wat nooit meer terug gaat komen. Daarvan zouden we in alle jaren daarna heel veel spijt krijgen.”

Staan de andere omroepen niet klaar om alle programma's die niet hardcore onder die taken vallen of multi-interpretabel zijn, van jullie over te nemen?

“Jazeker, daarover wordt door diverse collega's volop gespeculeerd. Maar vergeet niet dat bij ons toegankelijke en relevante programma's worden

gemaakt voor alle doelgroepen. Wij streven ernaar om op onze in de wet verankerde taken programma's te maken die een bijdrage leveren aan persoonlijke groei én onderlinge verbinding in de maatschappij. OCW en NPO mogen ook van ons verwachten dat wij ons richten op onderwerpen en doelgroepen die, als wij het niet doen, onderbelicht dreigen te blijven. Vandaar ook onze slogan 'speciaal voor iedereen'. Zo maken we *Ramadan Bites*, nemen wij bijvoorbeeld graag verantwoordelijkheid voor de Nederlandse moslim-, hindoe-gemeenschappen en online community Caribisch Netwerk. Daarin worden 340.000 Nederlanders op de Antillen - ook onderdeel van ons

Koninkrijk - bediend. Daarnaast geven wij binnen een verdringingsmarkt met weinig kansen voor talentontwikkeling ook binnen onze drama-afdeling jong regietalent een kans.”

Hoe is de sfeer binnen het college van omroepen onder invloed van de bezuinigingen en vorming omroephuizen?

“Die is nu niet goed. We zijn niet gezamenlijk bezig.”

Ieder voor zich?

“Een beetje wel. Als je alleen al kijkt naar hoeveel verschillende meningen er rondgaan over het aantal te vormen omroephuizen...”

De NTR is taakomroep met een speciale opdracht op het gebied van JEUGD EN EDUCATIE, KENNIS EN INFORMATIE, KUNST EN CULTUUR en DIVERSITEIT EN LEVENSBESCHOUWING.

Een greep uit de programmering: INFORMATIE: Nieuwsuur vormt de ruggengraat **GESCHIEDENIS:** van Andere Tijden en Verborgen Verleden tot Het verhaal van Nederland **WETENSCHAP:** onder andere Focus (tv/radio/podcast/online) **KENNIS & EDUCATIE:** DREAM SCHOOL, Het echte leven in de dierentuin, Ramadan Bites, Project Rembrandt, Project Dans, Cruïjff, Promenade, Pauls Social Club, NPO Kennis verdiept online **KUNST EN CULTUUR:** Top 2000 à Go-Go, Kunststof (gaat per 2026 door als podcast), Eus' Boekenclub, Podium Klassiek, ZaterdagMatinee, soul/jazz/wereldmuziek en festival-verslagen North Sea Jazz, ESNS, Pinkpop **DOCU & FICTIE:** Het uur van de Wolf, Elixer, Alpha 00, All you can Eid, Hoofd Drama Marina Blok won dit jaar een Gouden Kalf voor Filmcultuur wegens kwalitatief, impactvol en inclusief dramawerk **JEUGD:** Ta-daaa! Het Klokhuis, Welkom-reeksen, Vlogmania, Binnenvet, Het Sinterklaasjournaal, Schooltv **DIVERSITEIT EN LEVENSBESCHOUWING:** De Sociëteit, Iedereen Verlicht, programmering rond religieuze feestdagen, Net in Nederland en Het Caribisch Netwerk.

Ben jij voor een 3, 4 of 5-model?

“Ik ben voor 3 plus 1. Als je een efficiëncyslag wilt maken en slimmer wil omgaan met coördinatie aan NPO-zijde, dan moet je 3 plus een taakomroep aanhouden.”

Een taakomroep NOS-NTR waarover jullie inmiddels vergaande verkenningsgesprekken aan het voeren zijn?

“Ja, onder leiding van een ervaren procesregisseur zijn NOS-directeur Renate Eringa en ik in twee A4-tjes aan het omschrijven hoe onze twee taakdomeinen in één omroephuis bij elkaar te brengen zijn. Op zo'n manier dat die taakdomeinen - de NOS staat voor nieuws, evenementen en sport - met de backbone, de organisaties daarachter op termijn goed kunnen worden ingericht.”

Betrekken jullie (lobbyisten?) het ministerie ook bij dit advies, c.q. wensenlijstje?

“Ja dat doen we. Inderdaad waar nodig ook met public affairs-ervaren mensen. Kijk naar de landen om ons heen: Hongarije, Polen, Italië, Amerika. Het gehalte fake nieuws is enorm en jongeren halen hun nieuws vooral uit sociale media. Zorg er dan alsjeblieft voor dat in Nederland die vitale informatiestructuur overeind blijft. We beschrijven in de twee A4-tjes onze publieke taak die nooit verloren mag gaan.”

“Als je de mensen niet op orde hebt, gaat die inhoud ook niet goedkomen”

Met welke aandachtspunten zou jij de nieuwe OCW-minister naar vorming van de omroephuizen laten kijken?

“Dat zou ik doen met oog voor de beheersbaarheid. En: missie en programmagedrevenheid tussen samengaande merken moet overeenstemmen. Deel het niet te politiek of te levensbeschouwelijk in, dat is ouderwets. Maar vergis je er ook niet in dat de karakters van je programmamakers niet té verschillend moeten zijn. Dan krijg je geen synergie, maar gedoe in huis. En wens ik de directeur van zo'n gezamenlijk omroephuis heel veel sterkte. Die krijgt geen leuk leven.”

Bedoel je de 'bovenschoolse' omroepdirecteur?

“Ja, want die zal straks met verschillende pakketten van de verschillende omroepmerken uit het complete huis naar de NPO moeten om de titels ingetekend te krijgen. Dat wordt bij te grote verschillen in denkrichting of ontbrekend wederzijds vertrouwen lastig.”

Even terug naar jou. Hoe zorg jij dat medewerkers je vertrouwen en dat je binnen een spannende tijd tot gedragen beslissingen komt? Ook pijnlijke?

“Mijn houding is denk ik die van meewerkend voorman. Ik probeer als leidinggevende en eindverantwoordelijke voor onze complete organisatie goed te luisteren en stel mezelf ook regelmatig kwetsbaar op. Ook als dat tegen me gebruikt kan worden. Bij spanningen waar mijn 'zesde zintuig' van afgaat, probeer ik open vragen te blijven stellen en rust in te bouwen. Niets forceren, al neem ik ook heel graag de eindverantwoordelijkheid. Aan het eind van de dag teken ik als enige ook impopulaire beslissingen af. Dat kan alleen als je ook zelf betrokken bent bij je mensen.”

Waar heb jij jouw leiderschap kunnen ontwikkelen?

“Eigenlijk vooral op hele ándere plekken. Als mid-twintiger werkte ik in een nachtcafé bij het Leidseplein. The Beatles, daar kwam werkelijk álles langs. Ik draaide er en stond achter de bar. Daar krijg je wel mensenkennis van. Aansluitend produceerde ik er als mislukte discjockey, mijn aanvankelijke droom, *Countdown*. Lex Harding en Peter Adrichem geloofden in mij en zorgden ervoor dat ik kon groeien in de zakelijke kant van ons vak.”

“Nu geef ik graag leiding door de driehoek mens, inhoud en middelen



voor ogen te houden. Die drie moeten continu in balans zijn. Als je de mensen niet op orde hebt, gaat die inhoud ook niet goedkomen. Dan lever je soms maar wat in op die inhoud. Daar gaat de kijker niks van merken. Binnen onze nieuwe organisatiestructuur kijken wij dan ook breed naar mensen die deze driehoek in hun karakter én in hun gedrag hebben zitten.”

Op dit moment ben jij de enige bestuurder van een omroep met 100 miljoen aan programmabudget. Dat

klinkt ook kwetsbaar. Hoe ga jij om met stress?

“Ik heb het geluk dat ik zodra ik hier het terrein af rij, mijn hoofd vrij heb voor andere dingen. Ik lees, slaap goed en sport veel: rennen, fietsen, zwemmen. Niet ver, maar wel drie keer in de week. Nieuwe trots is mijn kleindochter van negen maanden. Die is zó leuk. Ze doet me ook aan mijn oudste zoon, haar vader denken. Die kwam op vierjarige leeftijd al met zakdoekjes aanlopen als Ajax verloor. Daar kon ik écht niet tegen. Daarom ben ik zo blij

dat wij binnenkort een internationale serie kunnen uitzenden over Johan Cruijff. De producent heeft een deal met zijn familie gemaakt waarmee toegang tot het complete foto-, filmarchief en álle persoonlijke spullen van Cruijff mogelijk werd. Een internationale coproductie vol exclusieve interviews met zijn vrouw en al zijn kinderen.”

Dat klinkt als ook vanaf scratch goed nadenken over distributie en marketing van je content. Tegenwoordig om de eindgebruiker te bereiken en vast te houden bijna belangrijker dan contenproductie zelf. Hoe kijken jullie naar die ontwikkelingen?

“Bij onze jeugdprogramma's proberen we naast lineaire uitzending daar te zijn waar ons publiek, zeker ook jongeren en kinderen, uithangen. Om die reden ben ik ook blij dat wij ondanks een gemiddelde leeftijd van 43 jaar relatief veel twintigers in dienst hebben. Met *Nieuwsuur* bouwen we aan meer online activiteit op YouTube, LinkedIn en Instagram en de *Het verhaal van Nederland*-series zijn een voorbeeld van crossmediale storytelling. Met één historisch verhaal verteld via tv, website, podwalks, lesmateriaal en sociale media. NTR Wetenschap heeft op Instagram inmiddels 137K volgers. Die heb je niet zomaar: daar is door een dedicated team jarenlang aan gebouwd. En dat gebeurt ook volop bij andere redacties: dáár zijn waar we met onze kijkers, luisteraars en volgers in dialoog kunnen.” ●