



In deze serie interviewt journalist en content-strateeg Ellen Danhof directies van publieke omroepen over hun visie op de toekomst van het publieke bestel.

## VPRO in transitie

# “ONS PUBLIEK IS ER NOG. ALLEEN NIET MEER WAAR WE DAT VROEGER ZOCHTEN”

De VPRO staat op een kruispunt. Haar lineaire bereik is de afgelopen jaren hard teruggelopen, terwijl de digitale transformatie een fundamenteel andere manier van werken vraagt. Tegelijkertijd woedt in Hilversum een intens debat over de toekomst van het publieke bestel, de rol van de NPO, samenwerking tussen omroepen en de vraag hoe publieke content haar publiek in een gefragmenteerd medialandschap nog kan bereiken.

In de ‘huiskamer’ van de VPRO spreken algemeen directeur Zakia Guernina en zakelijk directeur Roel Burgman openhartig over vrijzinnigheid anno nu, burgerlijke ongehoorzaamheid, AI, bezuinigingen, distributie via externe platforms en het omroephuis dat de VPRO samen met HUMAN en de EO wil vormen.

### **We zitten in de ‘huiskamer’ van de VPRO.**

#### **Waarom noemen jullie dit kantoor jullie huiskamer en niet de directiekamer?**

Zakia Guernina: “Dat is eigenlijk meteen de kern van wie wij zijn. En om dat te begrijpen, moet je terug naar onze geschiedenis. De VPRO is in 1926 opgericht in de Amsterdamse Singelkerk. De manier waarop die was ingericht – in huiskameropstelling – zegt veel. Mensen kwamen niet tegenover elkaar te zitten, maar naast elkaar. Het ging daar om het gesprek, om ontmoeting, om luisteren. Dat idee zit ook nu nog diep in het DNA van de VPRO.”

#### **Lopen mensen hier ook echt laagdrempelig binnen?**

Zakia: “Waar het kan wel. Soms laat de agenda het niet toe, omdat deze huiskamer ook wordt gebruikt voor overleggen met externen. Maar de intentie is altijd: dit is geen afgesloten directieruimte. Dit is een plek van de organisatie.” Zakelijk directeur Roel Burgman: “Het zegt ook veel over hoe

de VPRO functioneert. Wij zijn allesbehalve een top-down hiërarchische organisatie. Veel ideeën ontstaan juist van onderaf.”

### **Vrijzinnigheid van nu**

#### **De VPRO begon als vrijzinnig protestantse omroep.**

#### **Weten mensen dat nog? En belangrijker: wat betekent vrijzinnigheid nu voor jullie?**

Zakia: “Intern hebben we dat debat ook echt gevoerd: wat is vrijzinnigheid vandaag de dag? Voor mij is die kern sinds de jaren twintig van de vorige eeuw onveranderd. Vrijzinnigheid gaat over het vermogen van mensen om hun eigen toekomst vorm te geven vanuit hun eigen perspectief. Het gaat over vertrouwen in kennis, wetenschap en innovatie. Het gaat óók over wantrouwen tegenover dogma’s, tegenover systemen die mensen in hokjes duwen. Wij onderscheiden ons ook omdat we durven en willen ontregelen en relativeren. Vrijzinnigheid betekent dat je je ‘klepjes’ lekker openhoudt: in cultuur, in creativiteit, in denken. Dat je jezelf in gezelschap van andere vrijdenkers steeds opnieuw bevraagt.”

#### **Wat betekent vrijzinnigheid voor jou Roel?**

Roel: “Dat is voor mij nieuwsgierig zijn naar de toekomst, nieuwsgierig kijken naar de ander en zonder vooroordelen je mening vormen. Echt luisteren en elkaar niet de maat nemen”



**"Bij de VPRO is men bereid om zo steeds opnieuw het wiel uit te vinden. Dat is ook waarom onze programmering vaak verrast."**

***Jij bent sinds dertien jaar aan de VPRO verbonden. Daarvoor was je ook actief als manager en directeur bij KRO en AVRO. Hoe anders programmeert de VPRO?***

Roel: "Wij denken niet in formats en vaste structuren. Bij andere omroepen zag ik vaker: dit format werkt, het publiek vindt het fijn, dus laten we het optimaliseren. Bij ons begint het bij het idee van een maker of team. Dat idee brengen we tot wasdom, zonder het vooraf in een strak keurslijf te plaatsen. Bij de VPRO is men bereid om zo steeds opnieuw het wiel uit te vinden. Dat is ook waarom onze programmering vaak verrast."

### **Enorme opgave**

Zakia: "En dat moeten we vasthouden. Juist nu. We leven in een tijd waarin nuance onder druk staat. Door technologie, door social media, door de snelheid van nieuws. We framen, polariseren, we zetten mensen tegenover elkaar. Juist daarom hebben publieke media een opdracht: meerdere perspectieven laten zien, vertragen, verdiepen, mensen aan het denken zetten."

***Voelen jullie druk vanuit het publiek of de NPO om meer te formatteren, clickbait-waardig(er) te zijn, misschien ook te versimpelen?***

Zakia: "De NPO staat voor een enorme opgave, de strijd om

aandacht van de kijker is keihard. Gevonden worden is óók een publieke opdracht. Dat betekent niet dat alles moet worden teruggebracht tot efficiëntie en effectiviteit. Er moet ruimte blijven voor verdieping, ook als dat niet direct het grootste bereik oplevert. Een goed voorbeeld is *Wakker in Paraguay*. Die serie volgt een groep Nederlanders die zich in Paraguay heeft gevestigd om daar een alternatief leven op te bouwen, los van de Nederlandse samenleving. Onze serie onderzoekt hun motieven, overtuigingen en dagelijkse praktijk. Zonder oordeel en met ruimte voor meerdere perspectieven. We hebben er een breed maatschappelijk gesprek mee losgemaakt. In kranten, bladen en social media kon je er niet omheen. Daar ben ik trots op."

***Wat vraagt deze nieuwsgierige, niet oordelende houding van jullie mensen?***

Zakia: "Dat vereist bereidheid om samen te werken in multidisciplinaire teams en ruimte voor een gezamenlijk research- en maakproces. De tijd dat een maker iets maakte en het daarna richting marketing liep, is voorbij. Online-redacteuren, producers, marketeers, data- en distributie-experts: iedereen is direct bij aanvang nodig om een verhaal te maken én te laten landen. Autonomie van makers blijft belangrijk, maar kan niet meer zonder samenwerking vanaf de eerste dag. Dat vraagt een andere *mindset*, bij iedereen." ●

## INTERVIEW



### Kanteling

***De VPRO leunde altijd sterk op autonome makers. Auteurschap, eigen signatuur en artistieke vrijheid vormden decennialang het hart van jullie organisatie. Hoe reageren jullie mensen op de andere, multidisciplinair gestuurde aanvliegroute?***

Roel: "Die autonomie kan niet meer losstaan van de rest van het proces. Ik denk wel dat we in een kanteling zitten. Met ons als nieuw directieduo wordt sinds de zomer van 2024 keihard gewerkt aan een nieuwe maak-cultuur."

### Was dat nodig?

Zakia: "Jazeker. We hebben een spannende tijd beleefd."

***Doel je daarmee op het kritische NRC-artikel over de cultuur en onvrede binnen VPRO dat begin vorig jaar verscheen?***

Zakia: "Dat speelde zeker een rol. Zo'n artikel komt binnen. Het zorgt voor onrust, voor vragen, voor emoties. Dat moet je niet wegpoetsen."

***Wat was voor jou op dat moment het belangrijkste?***

Zakia: "Dat we verantwoordelijkheid namen als directie. En dat we achter onze hoofdredacteur, Sarah Sylbing gaan staan als ze onder vuur komt. Niet wegduiken, niet relativiseren, maar naast haar gaan staan. Kritiek is onderdeel van een

vrijzinnige organisatie in transitie, maar het mag nooit onttaarden in het publiekelijk isoleren van één persoon. Dat vonden wij essentieel."

### Hoe reageerde de organisatie?

Zakia: "Wat ons raakte, was dat het uiteindelijk juist heel verbindend werkte. Natuurlijk was het ongemakkelijk. Er moesten pijnlijke keuzes worden gemaakt in de programmering die mensen rechtstreeks troffen. Maar juist doordat we het gesprek hebben gevoerd, werd dit met onze mensen ook een moment van reflectie. Over verwachtingen, over rollen, over hoe je leidinggeeft in een organisatie met veel autonomie."

### Verdieping online

***Wat is op dit moment jullie grootste uitdaging?***

Roel: "Dat onze lineaire kijkcijfers achteruit hollen en dat we niet meer vanzelfsprekend ons publiek bereiken, de mensen die vroeger op zondagavond steevast naar ons keken. Daardoor kon je met nieuwe titels datzelfde publiek blijven verrassen. Je kon ze iets voorschotelen waarvan ze van tevoren nog niet wisten dat ze het interessant zouden vinden. Dat is nu niet meer zo. Dus wij moeten op een andere manier gaan kijken."

Zakia: "We merken dat de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, AI, sturende algoritmes vanuit Big Tech,

## “Verhalen leven niet langer alleen op één zender of tijdstip, maar op meerdere platforms tegelijk. Dus het roer moest drastisch om”

heel snel gaan. Het betekent dat je vanaf het begin in die multidisciplinaire teams moet gaan nadenken over hoe een verhaal wordt verteld, waar het terechtkomt en hoe mensen ermee in aanraking komen. Dat deze manier van werken effect heeft, blijkt uit het online succes van titels als *Tegenlicht* en *De Week van Merijn*. Programma's die hun maatschappelijke relevantie niet alleen ontleen aan een vast uitzendmoment op tv, maar juist aan hun (door)werking online.”

Roel: “*Tegenlicht* laat zien dat verdieping online uitstekend kan werken. De fragmenten, explainers, de discussies die daaruit voortkomen: dat is publieke waarde. Ook als die niet meer op één vast kijkmoment zit. Ons geopolitieke platform heeft een sterke online redactie die de jongere doelgroepen goed weet te bereiken. En het satirische *De Week van Merijn* is een voorbeeld van een programma dat zich heeft losgemaakt van het klassieke zendschema en naast homebase Instagram nu succesvol op meerdere plekken online tegelijk leeft. Het laat ook zien dat ons publiek er nog is. Alleen niet meer waar we dat vroeger zochten.”

### Contrast

**Zakia, voor jou was deze distributievraag vanaf je aantreden in zomer 2024 de kern van je opdracht. Ga er maar aan staan...**

Zakia: “We hebben ons hardop afgevraagd: ‘Wat is nu de ongemakkelijke waarheid die we met elkaar te delen hebben?’ Zo hebben we het ook expliciet benoemd. Die ongemakkelijke waarheid was dat verloren publiek. Wat mij in de eerste maanden opviel, was het contrast. We wonnen de ene prijs na de andere. Het was bijna hilarisch. Met ons reisprogramma *Dwars Door De Lage Landen* wonnen we de Gouden Televizier-Ring en tijdens *Prix Europa* zelfs drie prijzen. Ook over wat er bij *Zomergasten* aan tafel gebeurde, werd overal geschreven, maar de cijfers die we via de NPO kregen, lieten zien dat het lineaire kijken tegenviel. En dan merk je dat de ruimte die je in het programmaschema krijgt, kleiner wordt. Onze hoofdredactie zat vrijwel wekelijks aan tafel bij de NPO en moest steeds heel hard hun best doen om een plek in dat schema te krijgen. Verhalen leven niet langer alleen op één zender of tijdstip, maar op meerdere platforms tegelijk. Dus het roer moest drastisch om.”

Roel: “Wij willen steeds meer gaan werken vanuit met elkaar gedefinieerde inhoudelijke domeinen: (buitenland) journalistiek, documentaire, cultuur (muziek, literatuur, satire, fictie) en jeugd. Die inhoudelijke focus geeft richting, maar de verhalen ontstaan en landen steeds vaker in multidisciplinaire teams binnen die domeinen.”

### Hofhouding

Zakia: “We vragen van makers met het werken vanuit die teams iets dat werkt en tegelijkertijd spannend kan zijn. Namelijk dat je je idee eerder openlegt. Dat je het deelt voordat het ‘af’ voelt. Dat vraagt vertrouwen: in jezelf én in de ander.”

Roel: “Die verandering raakt ook aan informele machtsstructuren die hier in de loop der jaren zijn ontstaan. In een omgeving met veel vrijheid ontstaan vanzelf informele leiders. Mensen met gezag, reputatie, invloed. Dat is begrijpelijk, maar problematisch als daar een hofhouding omheen ontstaat. We moesten en moeten af van die informele leiders met hofhouding. Van situaties waarin ideeën nauwelijks nog worden bevestigd omdat iedereen al weet wie aan tafel het laatste woord heeft.”

“Dat staat haaks op een sociaal veilig werkklimaat, multidisciplinair werken en staat ook de creativiteit in de weg die vandaag de dag hard nodig is. *To lead the people, walk behind them*, is hier een praktische leidraad. Leiderschap betekent voor ons én onze leidinggevendenden ruimte maken. Niet domineren en richting geven zonder alles naar je toe te trekken. Als je wilt dat teams gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen, moet je ook bereid zijn om macht te delen. En dat betekent ook dat iedereen in een team bereid moet zijn om leiderschap te accepteren. Het is een wisselwerking.”

### ‘Spoelkeuken’

**AI speelt in deze nieuwe manier van werken een steeds grotere rol en kent ook risico's.**

**Wat is jullie grootste zorg daarbij?**

Zakia: “Dat AI alleen wordt ingezet voor efficiency. Dan ben je binnen no time onderdeel van desinformatie, framing en polarisatie. Creativiteit is de drijvende kracht achter innovatie, maar dat mag niet ten koste gaan van menselijke creativiteit, cultuur en publieke waarden. Daarom hebben we hier de

## INTERVIEW

‘spoelkeuken’ bedacht, die ook door de NPO is geadopteerd. Geen verbodszone, maar een plek waar experimenten langs onze waarden worden gehaald. Mág dit? Wat doet het met waarheid? En als je het inzet, hoe ben je daar dan transparant over? Daarnaast investeren wij graag in een cultuur die leidt tot experimenten en innovatie. Iets wat de VPRO van oudsher al ademt.”

### **Waarom is dat gesprek zo belangrijk?**

Zakia: “Omdat technologie sneller gaat dan beleid. Als je alleen regels opstelt, loop je altijd achter de feiten aan. Je moet het gesprek in de organisatie voeren. Met elkaar blijven toetsen: past dit bij wie wij zijn?”

### **Raakt dat ook aan wat jullie publiek uiteindelijk te zien krijgt?**

Zakia: “Zeker. Want AI en algoritmes bepalen in toenemende mate wat mensen wel en niet voorgeschoteld krijgen. Dat zie je wereldwijd, en heel scherp in de Verenigde Staten. Daar zie je hoe door Big Tech aangestuurde systemen het publieke debat beïnvloeden. Nuance verdwijnt en de waarheid staat onder druk. Mensen krijgen vooral bevestigd wat ze al denken. Je komt snel in een kamp terecht en ziet vooral content die dat kamp versterkt. Dat is hoe algoritmes werken. En precies daar moeten publieke media tegenwicht bieden.”

### **Beter nadenken**

#### **Wat vraagt dat van jullie als omroep?**

Zakia: “Dat we ons niet opsluiten in onze eigen bubbel. Als wij onze verhalen alleen binnen onze eigen kanalen houden, laten we het speelveld over aan commerciële algoritmes. Dan bepalen anderen wat zichtbaar is. Distributie is geen technisch vraagstuk meer, maar een inhoudelijke en strategische keus. Als je wilt dat nuance en verdieping mensen bereiken, moet je beter nadenken over waar en met wie je die verhalen aanbiedt.”

#### **Zijn jullie daar nu te voorzichtig in?**

Zakia: “We denken als publieke media nog te vaak vanuit wat niet mag, in plaats van vanuit wat nodig is om onze publieke opdracht waar te maken.”

**Publieke omroepen mogen nu nog niet samenwerken met externe platforms en (internationale) partijen door het dienstbaarheidsverbod in de Mediawet, strikte NPO-**

### **distributieregels en complexe rechtenafspraken met producenten. Hoe zouden jullie dit willen veranderen?**

Zakia: “Dat we per verhaal of cluster van verhalen gaan kijken waar dit het best tot zijn recht komt. Dat kan lineair zijn, via NPO Start, maar net zo goed via YouTube, Instagram of andere platforms en andere streamers. Mits we goede afspraken maken over onafhankelijkheid en transparantie. Laten we stoppen met denken vanuit verboden en beginnen bij het publieke belang. Als wij onze verhalen niet daar brengen waar mensen zijn, dan maken wij de content, maar bepalen commerciële algoritmes het bereik. Dat kan niet de bedoeling van een publieke omroep zijn. Geef ons de ruimte om per verhaal te kiezen hoe wij ons publiek bereiken, met heldere kaders over onafhankelijkheid en transparantie. Dat betekent ruimte om samen te werken en te coproduceren met streamers, maar óók (internationale) multimediale samenwerking. Mits publieke waarden en redactionele onafhankelijkheid leidend blijven. Niet alles moet mogen, maar wat publiek relevant is, moet wel mogelijk worden.”

### **Records**

**OCW-topambtenaar Youssef Louakili, riep in Nieuwspoort onlangs nog op tot het ‘aanjagen’ in plaats van wachten op nieuwe wetgeving rond bredere distributiemogelijkheden. Is de VPRO op dit vlak al burgerlijk ongehoorzaam?**

Roel: “Ja, dat zijn we wel geweest. Het bekendste voorbeeld is Lubach. Dat werd een succes omdat we destijds besloten ook YouTube in te zetten. Dat mocht eigenlijk niet, maar het werkte. Het zorgde ervoor dat mensen het ontdekten en daarna ook lineair gingen kijken.”

#### **Wat zegt dat volgens jou?**

Zakia: “Dat distributie essentieel is voor publieke impact. En dat beleid soms achterloopt op de werkelijkheid. Nu is het niet alleen YouTube, maar ook Instagram, TikTok, podcast-platforms. Als je naar online views kijkt, breken wij diverse records. Alleen meten we succes nog te vaak met een lineaire meetlat. En wij hebben als VPRO een rijke cross-mediale geschiedenis. In de jaren negentig waren we al pionier op internet. We hebben terrein verloren – onder andere PowNed, Omroep ZWART en EO zijn online inmiddels heel sterk – en wij moeten nu weer versnellen.”

**Over de EO gesproken, waarom willen jullie graag opgaan in een omroephuis met deze omroep en HUMAN?**



Zakia: “Allereerst, VPRO en HUMAN werken al jaren intensief samen en zullen ook samen in een omroephuis treden. We willen de EO graag toevoegen aan deze samenwerking omdat we elkaar inhoudelijk versterken. Alle drie kiezen we voor verdieping, nuance, open blik en het vermogen naar elkaar te blijven luisteren zonder elkaar meteen vast te pinnen. Maar ook omdat we eenzelfde visie delen op een toekomstig bestel. Wij geloven dat meerstemmigheid en waardengedreven inzet van digitalisering essentieel is voor een gezonde democratie. Polarisatie los je niet op door alles in ideologische blokken te persen.”

### Tempo maken

***Jullie kregen nogal wat negatieve reacties op deze voorgenomen ‘verkering’. Hoe is de sfeer qua aanpassing van het huidige omroepbestel richting omroephuizen nu in het College van Omroepen?***

Zakia: “Die reacties kwamen duidelijk vanuit ‘een kant’. En dat is wat nu ook het College kenmerkt, er zijn twee visies

op het toekomstig model. Dat schuurt. En ondertussen tikt de tijd door. We hebben geen tijd meer en moeten in rap tempo bouwen aan een nieuw, toekomstbestendig bestel.”

### ***Wat moet er volgens jullie gebeuren?***

Zakia: “Politiek gezien tempo blijven maken en ook binnen het CVO het juiste gesprek voeren. Vasthouden aan visies op het bestel die soms al jaren bestaan in een snel veranderende wereld helpt niet. Het moet gaan over hoe wij onze digitaliseringsopgave kunnen versnellen.”

### ***Tot slot: wanneer is 2026 voor jullie geslaagd?***

Zakia: “Als we de geplande bezuinigingen van 160 miljoen en onze daaruit voortvloeiende interne reorganisatie menswaardig hebben doorgevoerd met transparantie en zorg voor onze mensen.”

Roel: “En als we echt stappen hebben gezet richting een digitale, multidisciplinaire manier van werken, zonder onze vrijzinnige kern te verliezen.” ●