



Digitale Visie Platform Tweede Wereldoorlog

P L A T F O R M
WO2

Finaal Concept

In opdracht van:

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Project:

2020.161

Publicatienummer:

22020.161.@@@

Datum:

Utrecht, 2 april 2021

Auteurs:

ir. Menno Driesse
dr. Max Kemman
Guido de Moor MSc.
ir. Arthur Vankan

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	5
1 Introductie.....	9
1.1 Over Platform Tweede Wereldoorlog	9
1.2 Aanleiding voor deze digitale Visie.....	9
1.3 Proces.....	11
1.4 Leeswijzer.....	11
2 Waarom een digitale transformatie?	13
2.1 Wat is digitalisering?.....	13
2.2 Nationale Strategie Digitaal Erfgoed	14
2.3 Bereiken van de doelgroep.....	15
2.4 Belang van concrete digitale innovatie	16
3 Foto van de huidige situatie.....	19
3.1 Weten, willen en kunnen	19
3.2 Bewustzijn van opportuniteiten van digitalisering (wat weet men)	19
3.3 Ambities op het vlak van digitalisering (wat wil men)	21
3.4 Mogelijkheden en uitdagingen van digitalisering (wat men kan en doet)	22
3.5 Rol van het platform Tweede Wereldoorlog	23
4 Digitale visie 2030	25
4.1 De vuurtoren voor 2030	25
4.2 Vertaling visie naar strategie	27
4.3 De kracht van samenwerken	28
4.4 Aanknopingspunten voor samenwerking.....	29
4.5 Concrete vervolgstap: uitvoeren van pilots	31
5 Conclusie en reflectie.....	37
Bijlage 1. Overzicht interviewrespondenten	39

Managementsamenvatting

Het Platform WO2 heeft met ondersteuning van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) Dialogic *innovatie & interactie* gevraagd om het Platform Tweede Wereldoorlog te ondersteunen in de totstandkoming van haar **digitale visie**. Aan de hand van deskstudie, interviews, inspiratiesessies van DEN, directeuren-overleggen en een bestuurlijk beraad hebben wij een foto gemaakt van de huidige staat van digitalisering en samenwerking. Op basis van deze inzichten hebben wij een digitale visie en strategie voor de komende jaren uitgewerkt, inclusief een vijftal pilotconcepten waarmee de leden op korte termijn al mee aan de slag kunnen gaan.

Foto van de huidige situatie

Om de huidige stand van zaken en eventuele barrières goed te doorgronden, maken wij in onze foto en analyse onderscheid tussen **weten** (is er bewustzijn?), **willen** (is men bereid tot handelen) en **kunnen** (heeft men de mogelijkheden?). Onderstaande figuur gevat een korte samenvatting van de bevindingen.

Weten	Willen	Kunnen
Bewustzijn van kansen: • Collectie: meest bij NOB, variatie tussen de andere leden • Toepassingen: wel bewust, maar inspiratiesessie nog steeds erg waardevol • Communicatie: gevarieerd aanbod, maar (nog) weinig vanuit de doelgroep en impact gedacht. • Weinig bewustzijn over digitale verdienmodellen. Hoe koppelen we het (nieuwe) aanbod aan de (veranderende) vraag? • Digitale activiteiten zijn vaak beperkt tot activiteit die men al kent, met een dun laagje digitaal vernis.	• Ambities van (samenwerken op) digitale dienstverlening regelmatig botsen met de klassieke doelstellingen van instellingen (lees: aantal bezoekers op peil houden) • Gevolg: inertie bij bestuurders en/of directie, geen gevoel van urgentie • Duidelijk verschil tussen Erfgoedsector (OCW) versus herinneringssector (VWS): • Voorschrijven vs. inzetten op veranderingsbereidheid. • Extrinsiek vs. intrinsiek gemotiveerd	• Grote verschillen in capaciteit van instellingen. • Vaste bezetting vs. afhankelijkheid inzet vrijwilligers • Al veel geleerd van hybride voorstellingen en online communicatie. • Als men wil, dan lukt het ook. • Is er geen economische businesscase, maar wel een maatschappelijke, dan andere financieringsstructuur nodig.
Rol platform: leden vooral bewust van hun verschillen		

De vuurtoren voor 2030

Hét gezamenlijke doel voor het platform en haar leden is en blijft het levend houden van de herinnering aan de Tweede Wereldoorlog, ook voor toekomstige generaties en nieuwe doelgroepen. De voornaamste uitdaging (en koppeling met digitalisering) zit in het zoeken van de **aansluiting met de verschillende doelgroepen**: wie zijn ze? Wat zijn hun behoeften? Wat hebben we hen te bieden? Waar en hoe kunnen we hen het beste bereiken?

Van output naar collectieve outcome en impact

Traditionele instituten lijken erg veel moeite te hebben om alle verschillende nieuwe behoeften in te vullen. De traditionele communicatievormen, klantrelaties en manieren om de herinneringen over te brengen (sterk plaats- en tijdsgebonden) zullen naar verwachting in snel tempo steeds minder goed aansluiten bij de belevingswereld van de toekomstige doelgroepen. Niet langer zou daarbij alleen de **output** van de (individuele) instellingen centraal moeten staan, zoals bezoekersaantallen, maar juist de **collectieve outcome en impact**. Maar let op: zonder goede output (lees: gezonde financiën) is ook geen output mogelijk.

Op naar een digitale transformatie

Om als instellingen actueel te kunnen blijven en daarmee de herinnering levend te houden, is het onvoldoende om slechts een digitaal laagje toe te voegen aan de bestaande praktijken. Het opzetten van een eenmalige social media campagne of hernieuwing van de website is niet genoeg. De organisaties moeten een **digitale transformatie** doorstaan, oftewel een fundamentele verandering in klantinteractie en klantbeleving, waardeproposities en businessmodellen, operationele processen en sturen met/van informatie door de impact van digitalisering op organisaties en de maatschappij. Door de hele keten (van vraag tot aanbod) door te lichten en af te vragen wat digitalisering hier aan kan bijdragen, kan de sector er voor zorgen dat ze actueel zijn én blijven. Een geslaagde TikTok-campagne kan vandaag de dag een voltreffer zijn, maar op welk platform zijn de jongeren over vijf jaar te bereiken? Dat kunnen we nu niet voorspellen, we kunnen alleen de randvoorwaarden creëren die de leden instaat stellen om mee te bewegen met de behoeften van de doelgroepen.

De kracht van de samenwerking

Om de samenwerking (op het vlak van digitalisering) te laten slagen, zien we kortgezegd twee duidelijke belangen die partijen ertoe kunnen bewegen om (sterker) in te zetten op de samenwerking. Enerzijds kunnen partijen **elkaar helpen om elkaars doelen te bereiken**: partijen hoeven niet dezelfde doelen te hebben en toch waarde uit een samenwerking halen. Anderzijds wordt de (maatschappelijke) businesscase van de individuele partijen sterker door het delen van resources. Deze **synergie** komt voort uit het delen van bijvoorbeeld mensen, kennis, publiek, techniek en processen. Dit vraagt zowel van de gevende partij (met bijvoorbeeld veel kennis over digitaal erfgoed of digitaal communiceren) als de vragende partij (met bijvoorbeeld een unieke fysieke herinneringslocatie) een open en coöperatieve houding.

Rollen voor het platform

In onze verkenning zijn verschillende potentiële rollen voor het platform aan bod gekomen. Het platform kan allereerst (blijven) optreden als een **inspiratiemakelaar**, net zoals er in de afgelopen maanden inspiratiesessies zijn gehouden. De inspiratie kan komen van zowel successen als mislukkingen: in beide ervaringen zitten waardevolle lessen voor de andere leden. Na deze inspiratiefase, waarin partijen werken aan hun bewustzijn, volgt een fase van kennisdelen, waarbij het platform als een **kennismakelaar** kan optreden. Door haar continue contact met alle leden en zicht op de actuele ontwikkelingen, kan het platform 'maken en schakelen' tussen de partijen en hen wijzen op elkaars kennis, kunde, techniek, et cetera. Het platform kan optreden als **vergroter van het publieksbereik**. Met bijvoorbeeld haar website heeft het platform een middel in handen waarmee de doelgroep van alle leden bereikt, geïnspireerd en doorverwezen kan worden. Tot slot lijken er, op basis van de gesprekken, kansen te liggen om het platform een functie te geven van een **shared service center**.

De eerste concrete stap: inzetten op pilots

Met de lessen van voorgaande jaren, waarbij het echte doorpakken op de conclusies van de Commissie Cohen is uitgebleven, willen we de leden nu aansporen om concrete ervaringen met elkaar op te doen in pilots. Het succes van deze pilots valt op staat bij de commitment vanuit de deelnemers (**coalitions of the willing**) en het beleggen van het eigenaarschap. Dit kan alleen als het project of idee **concreet** (genoeg) en de uitkomsten **meetbaar** worden (zowel qua output en outcome). Partijen moeten daarom samen zoeken naar de geschikte monitoringspunten (KPI's). Of de pilot nu leidt tot een succesvol opgeschaalde gedeelde infrastructuur, een gedeeld digitaal intern proces, nieuwe (gezamenlijke) communicatiemethode of een volledig doorontwikkeling nieuwe digitale toepassing, allemaal zal er een

kostenplaatje mee gemoeid gaan. Iemand zal de lasten van de toepassing moeten dragen, ook wanneer de synergie tot een efficiëntere bedrijfsvoering of vergroting van het doelgroepbereik voor alle partijen leidt. De vraag voor het platform, de individuele leden én het ministerie wordt dus wie deze additionele kosten gaat dragen: kan er een **sluitend verdienmodel** om de specifieke toepassing worden ontwikkeld of moet met meer gaan denken aan een **collectieve maatschappelijke businesscase**?

Uitgewerkte pilotconcepten

Op basis van de gesprekken die wij met de leden van het platform (zowel op directie- als op bestuurlijk niveau) en een selectie van de SMH-leden hebben gevoerd, is een aantal mogelijke **pilotconcepten** in beeld gekomen. Wij noemen het bewust pilotconcepten, aangezien we voor nu met name een *ontwikkelrichting* willen meegeven. Het is aan de leden zelf om zich (1) achter de concepten te scharen en (2) ze tot een hogere mate van concreetheid uit te werken en toe te spitsen op hun eigen context en doelen.

In deze visie beschrijven komen de volgende vijf concepten aan bod:

1. **Interactieve educatie** – nieuwe educatieve toepassingen om het lesmateriaal een regionaal, thematisch of persoonlijk te kunnen geven.
2. **Hybride herdenken** – nieuwe vormen van herdenken, waarbij fysiek en digitaal elkaar versterken en die aangepast wordt op de behoeften van verschillende doelgroepen.
3. **Verhalen op de kaart en op locatie** – Binnen dit pilotconcept nodigen we de leden uit om samen naar nieuwe uitingsvormen ('front-ends') op Oorlogslevens en NOB te ontwikkelen. De onderliggende infrastructuur ('backend') is faciliterend voor iedereen én is er klaar voor
4. **Doorgronden van de doelgroepen** – doorpakken op de lessen van het doelgroepenonderzoek van Motivaction: waar zitten de hiaten tussen het huidige aanbod en de behoeften van diegenen die nog niet worden bereikt.
5. **Herdenken in internationaal verband** – hoe kunnen de Nederlandse en buitenlandse herinneringen met elkaar worden verweven? De drempel voor meertaligheid wordt door digitale technologie steeds lager.

Het verdient slot aanbeveling om bij het uitwerken van de concrete pilots terug te grijpen op de bestaande kaders, zoals de samenwerkingskansen van de Commissie Cohen en het DEN-kwadrantenmodel, aangezien de leden deze nu al (in meer of mindere mate) kenen en onderschrijven.

Afsluiting en reflectie

Ter afsluiting en reflectie zijn er een aantal lessen die wij het platform en haar leden nog willen meegeven.

- **Zoek naar de synergie in de samenwerking.** Partijen zullen minder moeten gaan denken vanuit de bestaande mogelijkheden en hun eigen bijdrage, maar juist vanuit de nieuwe kansen en manieren waarop de samenwerking ervoor kan zorgen dat partijen bijdragen aan elkaars doelstellingen. Het is voor alle partijen zaak om van elkaar te blijven leren en elkaar op de relevante kansen te wijzen. De (maatschappelijke) businesscase van de samenwerking of toepassing moet van vraag tot aanbod en voor alle deelnemers wel kloppen, anders zal een (opgeschaalde) pilot nooit duurzaam in stand worden gehouden.

- **Stap niet in de valkuil van een alles-of-niets aanpak op digitalisering.** Men moet ook vooral niet verwachten dat er één antwoord voor alle toekomstige uitdagingen bestaat. De voorgestelde pilotconcepten helpen de instellingen om klein te beginnen en veel te leren, en tegelijkertijd potentieel schaalbare oplossingen te ontwikkelen.
- **Digitalisering zal een continu leerproces proces blijven.** De toepassingen en communicatievormen van vandaag zijn morgen mogelijk alweer achterhaald. Dit type innovaties vraagt om een open blik en een bereidheid tot leren en aanpassen. Alle partijen nemen hun bestaande organisatie, fysieke locaties en menselijke kapitaal mee in dit transformatieproces. Dat maakt ook dat wij in onze visie en strategie sterk aansturen op het zoeken van synergie en het uitlijnen van de individuele organisatiedoelen met het grote gezamenlijke doel: de herinnering aan de tweede wereldoorlog levend houden (en alle hogere doelen waar dit weer aan bij kan dragen).
- **Vertrouwen op veranderbereidheid is gevoelig** - het Platform in sterke mate afhankelijk van de veranderbereidheid van haar leden en wordt er in beperkte mate vanuit het ministerie aangestuurd. De verandering moet vooral komen uit de intrinsieke motivatie van de leden, terwijl mogelijk meer extrinsieke motivatie benodigd is om concrete stappen te zetten. Wij hopen dat de leden binnen de voorgestelde pilots in ieder geval goed kunnen werken aan hun intrinsieke motivatie. Het vraagstuk omtrent de extrinsieke motivatie ligt in sterke mate bij de financierende partijen zoals de fondsen en het ministerie.
- **Houd de vrijgekomen energie vast** - zaak is om door alle lagen, van directie tot bestuur en de bredere organisaties, betrokkenheid en eigenaarschap op het gebied van digitalisering te behouden. Een halfjaarlijkse herhaling van bijvoorbeeld de inspiratiesessies zou hier een geschikt middel voor kunnen zijn. Tijdens deze sessies kan de voortgang (en hopelijk opschaling) van de pilots worden besproken en nieuwe actuele voorbeelden van binnen en buiten de sector onder de aandacht gebracht worden.

1 Introductie

Het Platform WO2 heeft met ondersteuning van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport¹ (VWS) Dialogic *innovatie & interactie* gevraagd om Platform Tweede Wereldoorlog te ondersteunen in de totstandkoming van haar digitale visie. In dit rapport presenteren wij de resultaten van onze verkenning en inzichten en wordt een suggestie gedaan voor de digitale strategie.

1.1 Over Platform Tweede Wereldoorlog

Platform WO2 is een netwerkorganisatie waarin het NIOD Instituut voor Oorlogs-, Holocaust- en Genocidestudies, Netwerk Oorlogsbronnen, de Stichting Musea en Herinneringscentra 40-45, de Oorlogsgravenstichting, de Stichting Liberation Route Europe en het Nationaal Comité 4 en 5 mei samenwerken. Platform WO2 wil (middels) tweedewereldoorlog.nl **de herinnering aan de Tweede Wereldoorlog levend houden** voor toekomstige generaties. Dit doet zij door middel van het delen van kennis en onderzoek, het bijdragen aan educatie en educatief materiaal, het organiseren van museale tentoonstellingen en het herdenken en vieren.

1.2 Aanleiding voor deze Digitale Visie

Op 8 september 2020 heeft het ministerie van VWS onder leiding van staatssecretaris Blok-huis een bijeenkomst belegd om het Platform WO2 te inspireren meer met digitalisering te gaan doen -mede ingegeven door de ontwikkelingen rond het coronavirus- en als Platform ook een visie hierop te ontwikkelen. De verwachting is immers dat het platform nog meer kan bijdragen aan haar doelstellingen door de slimme inzet van digitalisering. Het platform is voornemens om, in overeenstemming met het advies van de commissie Versterking Infrastructuur Herinnering WOII² (tevens bekend als de commissie Cohen), digitalisering slimmer in te zetten voor de uitdagingen waar de sector in de huidige tijd mee geconfronteerd wordt.

In het eindrapport van de commissie Cohen worden daarbij enkele uitdagingen voor de sector WOII benoemd die relevant zijn voor dit onderzoek, zie onderstaande box.

Uitdagingen voor de sector WOII geïdentificeerd door de Commissie Cohen (selectie)

- De gedifferentieerde wereld. Dé mensen, hét publiek bestaat niet. Er bestaan verschillende groepen, onderscheiden in leeftijd, opleidingsniveau, leefhouding en meer. Eén generieke boodschap is daarom niet genoeg.
- De belevingswereld. Je beperken tot alleen het verstrekken van informatie volstaat niet meer. Men wil deelnemen, ondergaan en zijn mening delen via sociale media. Dit heeft gevolgen voor de wijze waarop informatie op locatie en in lesmateriaal wordt aangeboden.
- De digitale wereld. Mensen willen vanachter hun pc of tablet zelf eenvoudig de informatie vinden waar ze naar op zoek zijn. Dit heeft gevolgen voor de wijze waarop informatie en kennis moet worden aangeboden.

¹ Formeel is het ministerie van VWS de opdrachtgever, aangezien het Platform WO2 geen juridische entiteit is. Praktisch opdrachtgever is de secretaris van het Platform WO2.

² Commissie Versterking Infrastructuur Herinnering WOII (2016). Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

- De zapp-wereld. Alles moet snel, *to the point*, in 5 minuten, geen oeverloze colleges.
- Een verzakelijkte wereld. Er wordt meer verwacht met minder middelen. Tolerantie voor overlappende inspanningen neemt snel af, op meerdere plekken nagenoeg hetzelfde doen wordt niet meer geaccepteerd, ook al is de intentie ervan goed.

Hierbij benoemde de commissie dat de infrastructuur van de sector, zoals die er in 2016 voorstond en vandaag grotendeels nog altijd, enkele karakteristieken die het bemoeilijkten om volwaardig deze uitdagingen tegemoet te treden. Zo bestaat de sector uit een grote verscheidenheid van grote en veelal kleine instellingen die allen streven om de herinnering aan de tweede wereldoorlog als geheel in stand te houden. Dit landschap van instellingen wordt op versplinterde wijze gefinancierd, veelal via projectfinanciering, waarbij de instellingen geregeld tegenstrijdige belangen hebben. Als gevolg hiervan zag de commissie dat de sector moeite heeft in te spelen op innovaties, die expertise en geld vereisen. Met name kleine instellingen hebben hier geregeld moeite mee. Dit vraagt onderlinge samenwerking, wat echter wordt bemoeilijkt doordat instellingen het 'eigen verhaal' prioriteren en in sommige gevallen onderling concurreren.

De visie voor de infrastructuur van de sector die de commissie formuleerde is om in te zetten op meer **samenhang** en meer **samenwerking**. Als gevolg hiervan kan de sector effectiever werken door **minder dubbele werkzaamheden**, maar ook door de **uitwisseling van expertise**. Zo kan het **innovatief vermogen** van de sector toenemen om beter in te spelen op de mogelijkheden die ontwikkeld worden ook buiten de WOII- en erfgoedsectoren. Daarbij zou ook het **publieksbereik** vergroot kunnen worden door meer herkenbaarheid van de sector als geheel.

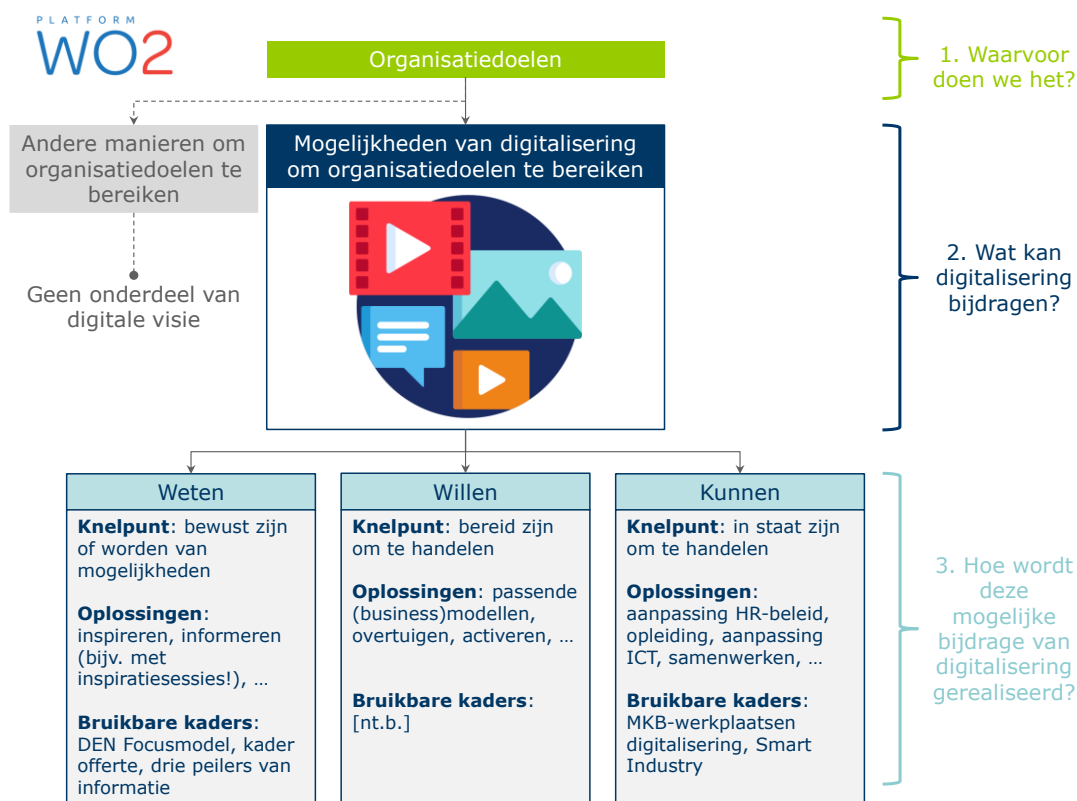
De commissie had echter niet alle eigen doelstellingen behaald. Zo schrijft Job Cohen in het voorwoord van het eindrapport dat de uitvoeringsagenda en randvoorwaarden van de hierboven beschreven stappen en ambities nog uitgewerkt moesten worden, wat in de periode 2016-2021 heeft plaatsgevonden in het platform WO2. In 2021 wordt het platform geëvalueerd door het ministerie van VWS waarbij de samenhang en samenwerking tussen de instellingen centraal staat. In de aanloop naar deze evaluatie heeft het ministerie reeds aangegeven de inspanningen van het platform te waarderen, maar dat behoefte bestaat aan een visie op digitale innovatiekracht. Hoewel op projectbasis digitale innovaties worden geëxploreerd en toegepast, is er nog geen sprake van een transformatie van de sector richting een innovatieve (digitale) bediening van het gedifferentieerd publiek. De visie moet duidelijk maken hoe digitalisering optimaal bij kan dragen aan de doelstellingen van de staatssecretaris van VWS en het Platform WO2.

Om deze visie te verkennen heeft het ministerie het platform support aangeboden in de vorm van trajectbegeleiding door een tweetal partijen: Onderzoeks- en adviesbureau Dialogic als opsteller van de visie, en Kennisinstituut cultuur & digitalisering DEN als organisator van inspiratiesessies.

Het platform verwoordt de digitale visie als volgt: *"Het Platform WO2 verstaat onder een digitale visie een beschrijving van een heldere stip op de horizon/vuurtoren waar het Platform, de onderkende domeinen en de individuele organisaties zich naartoe zouden moeten ontwikkelen als het gaat om digitalisering tot 2030."* De visie moet dus enerzijds een perspectief voor langere termijn bieden, en moet anderzijds op korte termijn input leveren voor 3-4 'pilots' of 'fieldlabs' die direct in gang gezet zouden kunnen worden.

1.3 Proces

Om tot een digitale visie te komen die zowel gevoed als gedragen is door de platformleden, hebben wij naast een voorbereidende deskstudie verschillende interactiemomenten ingericht tijdens onze verkenning. Zo hebben wij dertien interviews uitgevoerd, maar ook ter observatie deelgenomen aan verschillende brainstormsessies met de kerngroep/stuurgroep, DEN-inspiratiesessies, twee directeurenoverleggen en een bestuurlijk overleg. Tijdens onze probleemanalyse en interviews hebben wij onderstaand model gehanteerd.



Figuur 1. Model voor probleemanalyse en interviews (bron: Dialogic)

1.4 Leeswijzer

In dit rapport komende volgende zaken aan bod:

- **Hoofdstuk 2. Waarom digitalisering** – een introductie in de wereld van digitalisering om uit te leggen wat de waarde van digitalisering voor de herinneringssector kan zijn.
- **Hoofdstuk 3. Foto van de huidige situatie** – een overzicht van de stand van zaken aan de hand van het bewustzijn, de ambities en de mogelijkheden en uitdagingen van de verschillende platformleden en instellingen. Ook gaan we kort in de huidige rol van het platform.
- **Hoofdstuk 4. Digitale Visie 2030** – het centrale hoofdstuk van dit rapport waarin wij samen met de sector vooruitkijken. We gaan in op de gevraagde vuurtoren, de kracht, aanknopingspunten en randvoorwaarden voor samenwerking, en introduceren mogelijke pilots.
- **Hoofdstuk 5. Conclusie en reflectie** – een korte samenvattende conclusie en reflectie op de uitkomsten

In de bijlage hebben wij tot slot een overzicht van onze gesprekspartners opgenomen.

2 Waarom een digitale transformatie?

Zoals gesteld in de introductie, heeft staatssecretaris Blokhuis in september van vorig jaar de herdenkingssector aangespoord om digitalisering nadrukkelijk op de agenda te zetten. Ook het rapport van de Commissie Cohen benadrukt het belang van digitalisering om de herinnering aan de Tweede Wereldoorlog te versterken en aan de jeugd te brengen. Maar waar komt deze noodzaak van een digitale transformatie voor de herdenkingssector vandaan? Wat zijn de belangrijkste redenen die maken dat de staatssecretaris een oproep doet voor een digitale visie? Om deze vragen te beantwoorden, is het eerst belangrijk om een heldere definitie van digitalisering te geven. Hierbij is specifiek de koppeling naar de herdenkingssector van groot belang: wat betekent digitalisering voor een instelling wiens doel het is om de herinnering aan de Tweede Wereldoorlog levend te houden?

2.1 Wat is digitalisering?

Digitalisering is een lastig begrip, en wordt vaak door in dezelfde adem genoemd met digitale innovatie en transformatie. In dit rapport zullen de termen door elkaar heen gebruikt worden, maar wordt in essentie één en hetzelfde mee bedoeld. De begrippen staan voor een dermate grote omvang aan processen en toepassingen dat het gevaar bestaat dat men door de bomen het bos niet meer ziet. Vandaar dat een belangrijk onderdeel van een digitale visie bestaat uit het duiden wat digitalisering betekent voor de herdenkingssector. Een belangrijke schakel hierin is het onderzoek van Trilce Navarrete³ naar de digitale transformatie van de museale sector waarin wordt gesteld dat de term 'digitale instelling' refereert naar: *"Een instelling die het gebruik van digitale toepassingen heeft verweven met de kerntaken van de organisatie en hierdoor (het behoud van) de collecties, onderzoeken, tentoonstellingen en communicatie van de organisatie versterkt."*

Deze definitie is belangrijk om een aantal redenen. Ten eerste maakt het duidelijk hoe digitalisering begrepen kan worden in de context van de herdenkingssector. Elke sector en organisatie is in zekere mate uniek en dus is het belangrijk om te duiden op welke vlakken digitalisering een rol kan spelen voor de herinneringsinstellingen. Navarrete geeft hier een opzet voor door te wijzen op de onderdelen waar digitale toepassingen een rol kunnen spelen. Hierin zien wij drie categorieën: collectie, communicatie en toepassingen.

"Digitalisering moet verweven zijn met de kerntaken van de instelling. Dit betekent dus dat het toevoegen van digitale componenten aan een tentoonstelling of het digitaliseren van de collectie niet voldoende is voor digitale transformatie; de hoofddoelen van de instelling dienen ondersteunt te worden met digitale invalshoeken."

Daarnaast geeft Navarrete ook aan hoe digitalisering ingepast moet worden binnen een instelling. Ze stelt namelijk dat digitalisering verweven moet zijn met de kerntaken van de instelling. Dit betekent dus dat het toevoegen van digitale componenten aan een tentoonstelling of het digitaliseren van de collectie niet voldoende is voor digitale transformatie; de hoofddoelen van de instelling dienen ondersteunt te worden met digitale invalshoeken. In het geval van de herdenkingssector betekent het dat de instellingen de herinnering aan de Tweede Wereldoorlog levend dienen te houden door digitale praktijken in te zetten over de breedte van de organisatie. Een andere implicatie is dat de digitale elementen ook met elkaar

³ Navarrete, T. (2014). A history of digitization: Dutch museums. Amsterdam: University of Amsterdam

interacteren en elkaar versterken. Hierbij kan worden gedacht aan het inbrengen van de digitale collectie in de communicatie of aan het maken van slimme koppelingen tussen verschillende informatiebronnen om de gehele informatievoorziening te vergroten.

Een digitale instelling dient digitalisering dus op te nemen over de gehele breedte van de organisatie. Deze transformatie is geenszins triviaal. De herinneringssector kan hier echter inspiratie putten uit de ontwikkelingen en discussies in de cultureel erfgoedsector. Hoewel beide sectoren onderling verschillen, zien wij ook overlap in type (historische) bronnen, type gebruikers en doelstellingen om sporen uit het verleden te bewaren en ontsluiten uit belang voor de maatschappij. Binnen de erfgoedsector worden al veel langer discussies gevoerd over de digitale transformatie met betrekking tot alle facetten van dienstverlening en gebruikers. Zo bracht de Europese Commissie reeds in 2011 een rapportage uit met een visie op de digitalisering van Europees erfgoed en culturele instellingen.⁴ Ook in Nederland heeft de cultureel erfgoedsector ten aanzien van digitalisering een voorsprong opgebouwd op de herinneringssector, waarbij ontwikkelde inzichten en praktijken ter inspiratie kunnen dienen. Onlangs werd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Netwerk Digitaal Erfgoed de hernieuwde Nationale Strategie Digitaal Erfgoed gepresenteerd, welke wij in de volgende sectie zullen bespreken.

2.2 Nationale Strategie Digitaal Erfgoed

De erfgoedsector, in brede zin, is met aansturing vanuit OCW al geruime tijd bezig om erfgoed te digitaliseren. De Nationale Strategie Digitaal Erfgoed⁵ (NSDE) werd in 2015 opgesteld en in 2021 herzien en speelt hierin een belangrijke rol. Het doel van deze strategie is om erfgoed beter vindbaar te maken en hiermee het gebruik van erfgoed te vergroten. De NSDE hanteert hier kortweg vier uitgangspunten voor:

- 1) De gebruiker staat centraal;
- 2) Delen vanuit de bron;
- 3) Netwerkprincipes;
- 4) Iedereen draagt bij.

Deze uitgangspunten dragen gezamenlijk bij aan de het overkoepelende doel van het vergroten van het bereik en het gebruik van het erfgoed. De strategie is dus geen doel op zich, maar een middel om het erfgoed naar de gebruiker te brengen.

Dit punt is belangrijk om in het achterhoofd te houden bij het opstellen van een digitale visie voor Platform WO2: **digitalisering is geen einddoel, maar een middel om de verhalen van en herinneringen aan de Tweede Wereldoorlog levend te houden**. Digitalisering kan namelijk worden ingezet om nieuwe doelgroepen te bereiken. Het erfgoed kan in de 21^e eeuw naar de gebruiker toe worden gebracht, in plaats van dat de gebruiker naar het erfgoed moet worden gehaald. Dit is een feit dat wereldwijd opgaat, maar nog sterker geldt in Nederland. De NSDE stelt namelijk dat 83% van de Nederlanders internet gebruikt om zich op erfgoed te oriënteren. Europees ligt het gemiddelde net rond de 50%, en dit is dus beduidend lager dan in Nederland. Een aanzienlijk gedeelte van de potentiële doelgroep van de erfgoedsector is dus actief op de digitale kanalen, maar wordt daar op dit moment nog suboptimaal bediend door de erfgoedinstellingen.

⁴ Niggemann, E., De Decker, J., & Levy, M. (2011). *The new renaissance: Report of the 'Comité des sages'*. European Commission.

⁵ Zie: [\[netwerkdigitaalerfgoed.nl\]](https://netwerkdigitaalerfgoed.nl)

Dat de gebruiker suboptimaal bediend wordt, heeft in eerste instantie niet te maken met een gebrekkig aanbod. De afgelopen jaren zijn er grote sprongen gemaakt in het digitaliseren en ontsluiten van erfgoedcollectie en er valt meer te vinden op internet dan ooit tevoren. Toch valt er nog veel winst te boeken. Zoals ook staat aangegeven in de NSDE, is diversiteit van erfgoed in de digitale wereld bijvoorbeeld niet vanzelfsprekend. De grote technologiebedrijven en internetplatformen richten zich op de kersen van de erfgoedtaart en hiermee genereren ze veel "traffic" wat aan de basis ligt van hun verdienmodel. De maatschappelijke betekenis van erfgoed wordt hiermee alleen niet in de volle breedte bediend; het ontbreekt aan onafhankelijkheid en diversiteit. Dit is bij uitstek een functie waarin de herdenkingssector een rol kan spelen om de gebruiker beter te bedienen door het *volledige* verhaal van de oorlog vanuit meerdere perspectieven aan te bieden. Elk herinneringsmuseum, herdenkingscomité of kennisinstelling binnen de herdenkingssector kan een specifiek stuk van het verhaal naar de gebruiker brengen, waardoor de herinnering aan de oorlog in zijn volledigheid in stand kan worden gehouden.

2.3 Bereiken van de doelgroep

Een digitale visie zou het Platform WO2 in staat moeten stellen om de doelgroep beter te bereiken. Daarnaast hebben de instellingen die zijn aangesloten bij het Platform de taak om het specifieke onderdeel van de oorlog waar de instelling over gaat te ontsluiten binnen het Platform en op deze manier vervolgens aan de gebruiker te brengen. Maar hoe wordt de gebruiker bereikt via de digitale kanalen?

Allereerst is het belangrijk om te realiseren dat de herinneringssector te maken heeft met steeds veranderende wensen van eindgebruikers. Neem de jonge gebruiker als voorbeeld. Twee jaar geleden was de jeugd nog massaal te vinden op de platformen Snapchat en Facebook, maar inmiddels zijn deze digitale kanalen alweer ouderwets en is TikTok het nieuwe normaal. De gebruiker verplaatst zich dus snel in de digitale wereld en dit vormt een uitdaging voor de instellingen, omdat het niet afdoende is om een aantal populaire platformen aan te wijzen en vervolgens met een digitale campagne op deze platformen de herinnering aan de tweede wereldoorlog aan de gebruiker te brengen. Wanneer deze campagne eenmaal is opgezet, kunnen de gebruikers zich namelijk alweer op een ander platform bevinden.

"Bovendien kan het doel van het Platform, namelijk het in leven houden van herinnering aan de Tweede Wereldoorlog, alleen worden nagestreefd in gezamenlijkheid, omdat de herinnering als het ware verdeeld is over de individuele instellingen. Om dit doel te monitoren dient er gekeken te worden naar de impact van de herdenkingssector als geheel."

De digitale wereld is sterk fluïde en een visie op digitalisering dient hier rekening mee te houden. Het belang van samenwerken binnen het Platform wordt hierdoor ook gelijk duidelijk. Het is als Platform een stuk haalbaarder om de eindgebruikers te volgen en te voeden met kwalitatief hoogwaardige informatie; een kleine, individuele erfgoedinstelling heeft hier simpelweg de middelen niet voor. Bovendien kan het doel van het Platform, namelijk het in leven houden van de herinnering aan de Tweede Wereldoorlog alleen worden nagestreefd in gezamenlijkheid, omdat de herinnering als het ware verdeeld is over de individuele instellingen. Om dit doel te monitoren dient er gekeken te worden naar de impact van de herdenkingssector als geheel.

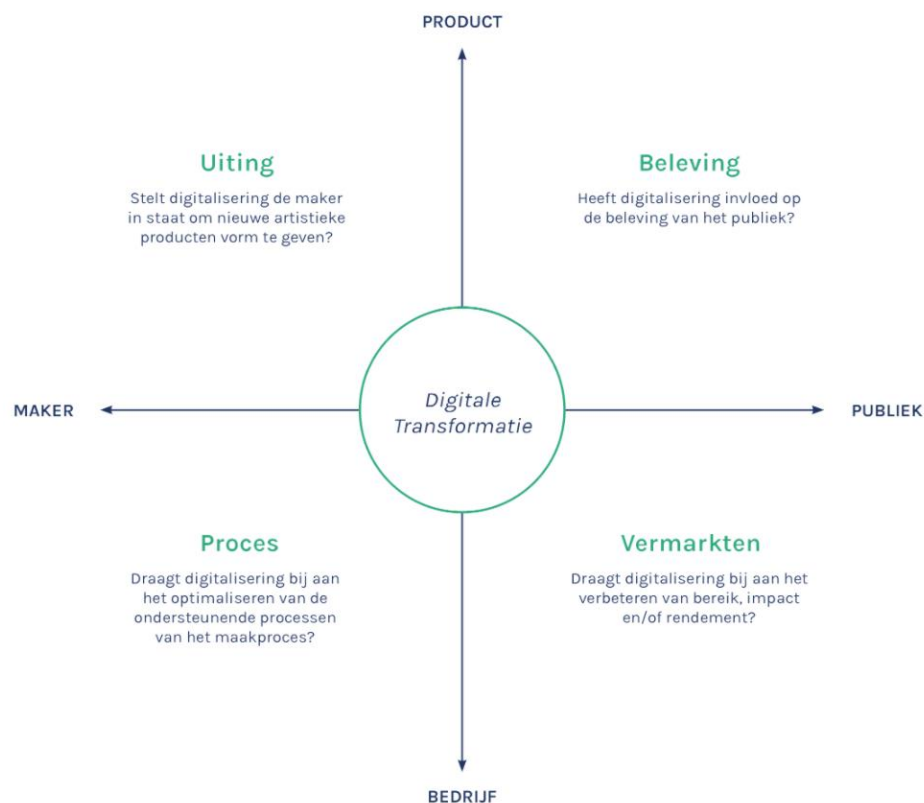
Wanneer de herdenkingssector niet als geheel zal inzetten op digitale transformatie, dan is er een reëel risico dat de leden van het Platform de gebruiker uit het oog verliezen en vice versa. Dit komt mede door het feit dat de gebruiker zich steeds sneller verplaatst tussen verschillende media. Om deze reden zijn de digitale middelen hard nodig om het contact met

de gebruiker te waarborgen. Het vergroten van de zichtbaarheid van de sector is daarbij essentieel om ervoor te zorgen dat het doel van de instandhouding van de herinnering aan de oorlog toekomstbestendig blijft.

2.4 Belang van concrete digitale innovatie

Ook moeten er concrete paden worden ontwikkeld waarlangs de digitale transformatie van de sector zijn weg kan vinden. Digitalisering *an sich* levert namelijk regelmatig veel verzet op. Een risico hierbij is dat doelstellingen voor digitale transformatie op zeer abstract niveau blijven. Om die reden zijn concrete ontwikkelpaden van belang, die een digitale transformatie uitwerkt in uitvoerbare processen. Deze concrete ontwikkelpaden kunnen bijvoorbeeld ge-distilleerd worden uit het Focusmodel van DEN⁶, het kennisinstituut cultuur & digitalisering. Het DEN Focusmodel stelt dat er vier kwadranten zijn waarin digitalisering een rol kan spelen:

- 1) Uiting: digitale transformatie kan makers in staat stellen om nieuwe producten vorm te geven;
- 2) Beleving: digitalisering kan invloed hebben op de beleving van het publiek;
- 3) Vermarkten: digitale innovatie kan een bijdrage leveren aan het verbeteren van bereik, impact en/of rendement;
- 4) Proces: digitale innovatie kan bijdragen aan het optimaliseren van ondersteunende processen.



Figuur 2. DEN Focusmodel

⁶ Zie: [\[den.nl\]](https://den.nl)

Dit is slechts één manier van kijken naar het nut van digitalisering, maar het stelt een instelling in staat om tastbare en concrete ontwikkelpaden te formuleren waarlangs de digitale transformatie kan worden ingezet. Het is namelijk goed denkbaar dat de behoefte aan een digitale transformatie verschilt tussen instellingen. De ene instelling zal nog moeten beginnen met het digitaliseren van zijn collectie, terwijl de ander juist op zoek is naar concrete toepassingen van het reeds gedigitaliseerde erfgoed. De instellingen verschillen hierdoor in digitale volwassenheid en een digitale visie voor het platform als geheel dient hier dan ook rekening mee te houden.

Aan de andere kant komt de sector als geheel niet verder als elke instelling zijn eigen pad kiest. De digitale visie moet daarom ook functioneren als een 'Vuurtoren' waar de individuele instellingen zich op kunnen richten. De tocht die gemaakt moet worden om tot bij de vuurtoren te geraken zal echter voor elke instelling anders zijn. De instellingen verschillen namelijk van elkaar in bewustzijn van digitale mogelijkheden, digitale ambities en aanwezige mogelijkheden om hiernaar te handelen. Het voor een overkoepelende digitale visie allereerst van belang om te duiden hoe het Platform WO2 en de aangesloten instellingen er op digitaal vlak voor staat. Het volgende hoofdstuk zal daarom de digitale stand van zaken van de herdenkingssector onder de loep nemen.

3 Foto van de huidige situatie

3.1 Weten, willen en kunnen

Voor het genereren van een foto van de huidige situatie brengen wij in beeld hoe de instellingen van het Platform WO2 reeds actief zijn op het gebied van digitalisering. Voor deze beschrijving maken we gebruik van drie aspecten die centraal staan in (digitale) veranderbereidheid, namelijk weten, willen en kunnen.

Weten beschrijft hierin de mate waarin de sector als geheel of instellingen individueel zich bewust zijn van de mogelijkheden van digitalisering, of dat dit bewustzijn nog niet aanwezig is. Een gebrek aan dergelijk bewustzijn kan inhouden dat een opportuniteit er wel is maar men deze niet kent, of dat er nog hiaten in de opportuniteiten zijn waar geen oplossing voor bekend is. **Willen** beschrijft de mate waarin de sector als geheel of instellingen individueel ook bereid zijn om te handelen naar de kennis die men heeft. Dit betreft de ambities die men formuleert voor het uitvoeren van digitaliseringsmogelijkheden. Een gebrek aan ambities of wilskracht kan duiden op algehele inertie bij instellingen, maar kan ook duiden op drempels in de randvoorwaarden waardoor men meer risico's dan opportuniteiten ziet. **Kunnen** ten slotte beschrijft de mate waarin de sector als geheel of instellingen individueel de mogelijkheden hebben om te handelen naar de kennis en ambities die men heeft. Instellingen moeten aan de randvoorwaarden voldoen om stappen te kunnen zetten. Dit kan gaan om de aanwezigheid (of afwezigheid) van personeel, kennis, infrastructuur of financiële middelen.

Door de **mogelijkheden en drempels** voor digitalisering zo in beeld te brengen schept onderstaande analyse meer duidelijkheid over de manier waarop het Platform WO2 naar de toekomst toe stappen kan zetten op digitalisering. Zo kan het zijn dat opportuniteiten en randvoorwaarden wel al aanwezig zijn maar nog niet optimaal benut worden, waarvoor kennisuitwisseling, inspirerende voorbeelden of extrinsieke motivatie mogelijk benodigd is. Anderzijds kan het ook zijn dat er nog reële drempels bestaan ten aanzien van digitalisering, waarvoor meer samenwerking nodig is om deze op te lossen of die in het algemeen de grenzen aangeven van de mogelijkheden.

3.2 Bewustzijn van opportuniteiten van digitalisering (wat weet men)

De mogelijkheden en opportuniteiten van digitalisering zoals beschreven in het vorig hoofdstuk zijn voor het overgrote deel bekend in de sector. Men is bewust dat er nieuwe mogelijkheden bestaan op het gebied van collecties, toepassingen en communicatie.

Zo hebben veel instellingen bewust ingezet op de **digitalisering van objecten**. Hierbij worden objecten, documenten en archiefstukken gescand of gefotografeerd en in een digitale database opgeslagen. De gedigitaliseerde objecten worden veelal aangeboden als zogenaamde digitale surrogaten, d.w.z. het is niet het object zelf maar een representatie voor de momenten waarop het authentieke object niet bekeken of gebruikt kan worden. Dit gebeurt op de eigen websites van instellingen ter illustratie bij geschreven stukken of als overzicht van de collectie die de instelling beheert. Daarnaast is de afgelopen jaren veel werk verzet om deze digitale objecten in Netwerk Oorlogsbronnen (NOB) te verzamelen en beschikbaar te stellen. Enkele (grotere) instellingen hebben hierbij intern expertise weten op te bouwen, terwijl kleinere instellingen gezamenlijk hebben opgetrokken bijvoorbeeld in SMH-verband of in samenwerking met NOB. Als gevolg hiervan weten instellingen hoe ze hoogwaardige scans en foto's kunnen maken van objecten, documenten en archiefstukken. Bovendien is

kennis opgebouwd hoe deze digitale objecten in een database op te slaan en te metadateren en ook hoe deze objecten te ontsluiten via de websites en NOB. Enkele gesprekspartners hebben ook al kennis van vervolgstappen na digitaliseren, waarbij Linked Open Data, kunstmatige intelligentie en interactieve elementen meerwaarde kunnen creëren op de gedigitaliseerde objecten.

Daarnaast is door veel instellingen ingezet op en expertise opgebouwd rondom **digitale communicatie**. Hierbij wordt in de eerste plaats content aangeboden op de eigen websites van instellingen. Daarnaast zijn veel instellingen actief daar waar veel publiek aanwezig is op social media als Twitter, YouTube en Facebook. Hier kunnen foto's van objecten, nieuwsberichten en interessante verhalen van de oorlog gedeeld worden zonder dat het publiek eerst naar de instelling moet komen. Instellingen zijn zich er bewust van dat het schrijven voor Twitter en Facebook of maken van videomateriaal voor YouTube een andere insteek vergt dan een traditionele nieuwsbrief. Dankzij dit bewustzijn weten de meeste instellingen deze stap goed te maken. Daarnaast ontwikkelen meerdere instellingen podcasts die regelmatig succesvol zijn in het bereiken van een publiek. Ten slotte bieden bijv. musea nieuwe vormen van interactieve hybride presentaties aan in hun exposities.

Ten slotte zijn ook veel instellingen bewust van de mogelijkheden van **digitale toepassingen**, vooral waar dit gaat om hybride vormen van exposities. Er worden door meerdere instellingen experimenten uitgevoerd om exposities en collecties interactief te maken, bijv. door mogelijkheden van virtual reality (VR) of augmented reality (AR).

Het opgebouwde bewustzijn van opportuniteiten van digitalisering wordt door meerdere gesprekspartners echter **als te beperkt ervaren**. De digitale kennis is daarbij beperkt tot de activiteiten die men al kent maar uitgevoerd op digitale wijze; beheer van dezelfde objecten maar dan gedigitaliseerd en communicatie van dezelfde nieuwsberichten en content maar dan op social media. Daarbij denken veel instellingen sterk vanuit de eigen collectie en slechts in zeer beperkte mate vanuit de gezamenlijke onderwerpen (als platform WO2) of vanuit de kennisbehoefte van de gebruiker. Doordat digitale objecten bovendien slechts als surrogaten worden behandeld zien instellingen de originele objecten als leidend; er wordt in de eerste plaats geredeneerd vanuit de meerwaarde van de originele objecten die worden getoond in de context van de historische locatie. Enkele gesprekspartners willen naar de toekomst toe echter grotere ambities formuleren op het gebied van instelling-overschrijdende collecties, nieuwe klantrelaties met het publiek en nieuwe businessmodellen.

De sector ontbeert echter kennis hoe digitale dienstverlening te exploiteren, er is vooralsnog **geen kennis van verdien- en businessmodellen**. Hoewel de diensten van NOB zeer gewaardeerd worden in de sector is er geen verdienmodel ontwikkeld voor de infrastructuur. Bovendien is men er nog onvoldoende in geslaagd om NOB te exploiteren voor digitale diensten of exposities waar een verdienmodel op ontwikkeld kan worden; er zijn geen toepassingen op het NOB ontwikkeld. Hierdoor raken digitale ambities in de knel. Digitalisering leidt immers tot structurele kosten voor softwarelicenties en software updates, zo moeten websites elke 5-10 jaar volledig vernieuwd worden. Ook het beheer van databases voor gedigitaliseerde collecties vereist stevige financiering.⁷ De instellingen zien echter nog niet hoe deze structurele kosten terug te verdienen.

⁷ Zo zou het Nationaal Archief hebben berekend dat één meter archiefmateriaal digitaal in stand houden tien jaar geleden zo'n €7.000 per jaar kosten. Het is mogelijk dat dit inmiddels veel goedkoper is, maar het is te verwachten dat hier nog altijd flinke kosten aan verbonden zijn. Zie Charles Jurgens. (2013). The Scent of the Digital Archive: Dilemmas with Archive Digitisation. *BMGN - Low Countries Historical Review*, 128(4), 30-54, p. 46.

3.3 Ambities op het vlak van digitalisering (wat wil men)

Het bewustzijn van de opportuniteiten van digitalisering heeft de afgelopen jaren reeds geleid tot meerdere initiatieven en ambities op digitaliseren van collecties, digitale toepassingen en digitale communicatie.

Een belangrijk onderscheid om hierbij aan te stippen is dat de herinneringssector andere ambities en motivaties kent dan de erfgoedsector. Hoewel er inhoudelijke overlap zit tussen de beide sectoren, is de aansturing anders opgezet. Zo wordt de erfgoedsector gefinancierd en aangestuurd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W) welke sterk aanstuurt op de taakstelling van instellingen. Dit vindt bijvoorbeeld uiting in de recent opgestelde Nationale Strategie Digitaal Erfgoed zoals hierboven beschreven. OC&W verbindt ook eisen aan de financiering waar instellingen aan moeten voldoen, zo wordt onder andere vereist dat instellingen zich aan de Digitale Erfgoed Referentie Architectuur committeren. De herinneringssector daarentegen wordt gefinancierd en aangestuurd door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) welke veel minder sterk lijkt aan te sturen door middel van voorwaarden aan die financiering. Bovendien worden verschillende leden van het Platform ook door andere ministeries gefinancierd. Het Nationaal Comité 4 en 5 mei wordt bijvoorbeeld gefinancierd door VWS met aanvullende bijdragen van het ministerie van Algemene Zaken en wordt in de uitvoering ondersteund door het ministerie van Defensie. De Oorlogsgravenstichting wordt structureel gefinancierd door het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZK) om de oorlogsgraven en erevelden in stand te houden, maar worden hierbij geen nieuwe doelstellingen (bijv. met betrekking tot digitalisering) gesteld als voorwaarden voor financiering. Nieuwe doelstellingen zoals digitalisering worden door VWS veelal gefinancierd via tijdelijke projectfinanciering. Als gevolg hiervan is er voor de herinneringssector minder **extrinsieke motivatie** voor het opstellen van digitale ambities, waardoor de sector in veel sterker mate afhankelijk is van de **intrinsieke motivatie** van instellingen.

"Als gevolg hiervan geven enkele gesprekspartners aan dat zij weinig zien in het formuleren van collectieve ambities, maar de voorkeur geven aan het zoeken naar gedeelde eigenbelangen. Enkele (andere) gesprekspartners geven in reactie hierop aan dat, indien collectieve ambities gewenst zijn, er meer top-down aansturing nodig is vanuit het ministerie dat randvoorwaarden voor financiering kan scheppen."

Een problematiek voor de intrinsieke motivatie is echter dat gesprekspartners aangeven dat de ambities van digitale dienstverlening **regelmatig botsen met de doelstellingen** van instellingen. Zo worden musea beoordeelt op het aantal bezoekers op locatie en niet op het bereik in de samenleving. Het gevolg hiervan is in de eerste plaats dat de vrees bestaat dat een volwaardige digitale collectie kan leiden tot vermindering van bezoek, maar in de tweede plaats ook dat digitalisering vooral een kostenpost is bovenop bestaande activiteiten. Voor de bestaande activiteiten worstelen meerdere instellingen al met krappe budgetten, waardoor digitale ambities achterblijven. Er wordt bovendien weinig tot **geen urgentie**, welke kan ontstaan door extrinsieke motivaties, gezien voor digitale dienstverlening. Een logisch gevolg hiervan is dat er **inertie** is op bestuurlijk niveau van instellingen. Ook op het gebied van samenwerking, bijvoorbeeld in instelling-overstijgende collecties botst dit met het businessmodel van instellingen. Als gevolg hiervan geven enkele gesprekspartners aan dat zij weinig zien in het formuleren van collectieve ambities, maar de voorkeur geven aan het zoeken naar gedeelde eigenbelangen. Enkele (andere) gesprekspartners geven in reactie hierop aan dat, indien collectieve ambities gewenst zijn, er meer top-down aansturing nodig is vanuit het ministerie dat randvoorwaarden voor financiering kan scheppen.

Ten slotte geven meerdere gesprekspartners aan dat digitale ambities zeer zorgvuldig moeten worden opgesteld en ingevuld doordat de herinnering aan de tweede wereldoorlog nog altijd een **gevoelig onderwerp** is. Men wil niet zomaar alles digitaliseren. Zo moet de grens tussen engagerend en vermakelijk goed bewaakt worden. Ook ten aanzien van digitale interactie met het publiek, een van de mogelijkheden van digitalisering beschreven in het vorige hoofdstuk, geven meerdere gesprekspartners aan dat dit niet altijd wenselijk is, aangezien er al ruim voldoende discussie is over de meerwaarde en vorm van herinneren op met name 4 en 5 mei.

Beperkingen bij digitale ontsluiting of interactie omtrent Nederlanders met een fout verleden

Hoewel de Tweede Wereldoorlog inmiddels meer dan 75 jaar geleden stopte, zijn veel onderwerpen die relevant zijn voor herinnering nog altijd gevoelig. De sector is zich zeer bewust van deze gevoeligheden en als gevolg daardoor regelmatig geremd in het ambleren van digitale transformaties. Zo zijn met name Nederlanders die werkten met of in dienst van de Duitse bezetter een zeer gevoelig onderwerp, waarbij al sinds decennia een levendige discussie plaatsvindt hoe deze Nederlanders te positioneren in de herinnering. Ook stuit het digitaal ontsluiten van gegevens over deze personen op bezwaren. Input van het brede publiek op dergelijke gevoelige discussies is niet altijd wenselijk. Anderzijds kan worden ingebracht dat een digitale herinnering aan de Tweede Wereldoorlog zonder deze personen geen recht doet aan de geschiedenis.

3.4 Mogelijkheden en uitdagingen van digitalisering (wat men kan en doet)

De afgelopen jaren zijn meerdere initiatieven opgezet waarin de mogelijkheden van digitalisering worden toegepast dan wel verkend. Zo is er de afgelopen jaren veel uit de collecties gedigitaliseerd en wordt hier nog altijd veel werk aan besteed. SMH 40-45 heeft in 2021 financiering van het Mondriaan Fonds verkregen voor een Deltaplan⁸ om een inhaalslag te maken met de digitalisering van collecties. Het Netwerk Oorlogsbronnen de website Oorlogslevens⁹ gelanceerd als demonstratie van de mogelijkheden wanneer gedigitaliseerde collecties worden ontsloten als Linked Open Data. In de erfgoedsector heeft Picturae de website VeleHanden¹⁰ gelanceerd als platform waar het algemeen publiek betrokken kan worden om gedigitaliseerde collecties te transcriberen en beschrijven. Veel instellingen hebben hun social media strategie opgezet of aangepast om het publiek buiten de eigen muren te bereiken. Binnen de muren van instellingen bevatten steeds meer exposities digitale en interactieve elementen. Hieruit **blijkt dat men erin slaagt initiatieven op te zetten** wanneer de sector zich bewust is van de mogelijkheden en deze mogelijkheden ook ambieert.

Een drempel hierbij is echter het **ongelijk speelveld**. Grotere instellingen kunnen makkelijker expertise opbouwen doordat zij technologische experts kunnen opnemen in hun personeelsbestand, waar kleinere instellingen in groter mate afhankelijk zijn van de kennis en kunde van vrijwilligers. Bovendien hebben enkele grotere instellingen meer financiële middelen voor digitale diensten en experimenten die daarna gratis kunnen worden aangeboden aangezien de instelling niet financieel afhankelijk is van de exploitatie van die diensten

⁸ Zie: [\[smh40-45.nl\]](#)

⁹ Zie: [\[oorlogslevens.nl\]](#)

¹⁰ Zie: [\[velehanden.nl\]](#)

en experimenten. Wanneer kleinere instellingen een digitale dienst ontwikkelen met een beoogd verdienmodel dan concurreren zij met digitale diensten van grotere instellingen die gratis worden aangeboden. Dit bekneelt de mogelijkheden voor verdienmodellen en vergroot potentieel de kloof tussen kleiner en groter instellingen.

Box 1. Voorbeeld van nieuwe toepassingen - podcasts

Op Houten Banden podcast

Van oktober 2019 tot maart 2020 bracht het Nationaal Comité 4 en 5 mei¹¹ maandelijks een podcastaflevering uit waarin in verhaalvorm aandacht wordt gegeven aan de bevrijding van Nederland gedurende september 1944 tot april 1945. Deze podcast was gericht op kinderen vanaf 10 jaar en per aflevering werd tevens een educatief werkboek aangeboden. Deze podcast is een goed voorbeeld van aansluiting zoeken bij ontwikkelingen in de digitale media (de podcast 'hype') en het opzoeken waar het publiek is. Zo werd de podcast o.a. aangeboden op Apple Podcasts, Spotify, Deezer, Kindpodcasts en Soundcloud. Hoewel de meeste van deze diensten geen inzage geven in aantal luisteraars, laat de Soundcloud pagina¹² zien dat de eerste aflevering ruim 9.000 luisteraars trok, en de laatste aflevering bijna 6.000.

Waar een economische businesscase mogelijk onvoldoende is om de kosten van digitalisering terug te verdienen, is de vraag of er voldoende sprake is van een **maatschappelijke businesscase**. Dat wil zeggen dat het de maatschappelijke verantwoordelijkheid kan zijn van de sector om te digitaliseren, zelfs wanneer deze economisch niet kan worden terugverdiend. In dit geval kan het zijn dat het ministerie van VWS de financiële randvoorwaarden moet formuleren om de maatschappelijke businesscase mogelijk te maken.

3.5 Rol van het platform Tweede Wereldoorlog

Een belangrijk onderdeel van de foto is welke rol het Platform WO2 momenteel speelt. Zo zou het platform als netwerk van groter en kleiner instellingen aangestuurd door het ministerie van VWS **mogelijk een aanzwengelende rol** kunnen spelen bij de digitalisering van de sector. Wij zien echter dat deze aanzwengelende rol maar zeer beperkt tot uiting komt. De leden van het platform zijn voornamelijk bewust van hun verschillen en lijken maar beperkt te zoeken naar waar zij elkaar aanvullen ('weten'). Hoewel de leden een gemeenschappelijke doelstellingen hebben in het in leven houden van de herinnering, deelt men onvoldoende gezamenlijke ambities om na te streven ('willen'). Zo heeft het platform de gedeelde website tweedewereldoorlog.nl, maar wordt deze maar beperkt ingezet en wordt deze niet herkend als hét toegangsportaal tot de herinneringssector ('kunnen'). Als gevolg hiervan is er bij meerdere leden enige scepsis over de mogelijkheid voor het formuleren van een gedeelde digitale visie voor alle leden, en benadrukt men het belang van het identificeren van een *coalition of the willing* waarbij enkele proactieve leden samen optrekken als onderdeel van het platform.

¹¹ Zie: [\[4en5mei.nl\]](https://4en5mei.nl)

¹² Zie: [\[soundcloud.com\]](https://soundcloud.com)

"Hoewel de leden een gemeenschappelijke doelstellingen hebben in het in leven houden van de herinnering, deelt men onvoldoende gezamenlijke ambities om na te streven ('willen'). Zo heeft het platform de gedeelde website tweedewereldoorlog.nl, maar wordt deze maar beperkt ingezet en wordt deze niet herkend als hét toegangsportaal tot de herinneringssector ('kunnen'). Als gevolg hiervan is er bij meerdere leden enige scepsis over de mogelijkheid voor het formuleren van een gedeelde digitale visie voor alle leden, en benadrukt men het belang van het identificeren van een coalition of the willing waarbij enkele proactieve leden samen optrekken als onderdeel van het platform."

Daarnaast is het Platform in sterke mate afhankelijk van de veranderbereidheid van haar leden en wordt er in beperkte mate vanuit het ministerie aangestuurd. **Als gevolg hiervan is het platform afhankelijk van de intrinsieke motivatie van de leden**, terwijl mogelijk meer extrinsieke motivatie benodigd is om concrete stappen te zetten.

4 Digitale visie 2030

Waar dit rapport tot nu toe vooral een beschouwd karakter had en de huidige stand van zaken in beeld heeft gebracht, werken we in dit hoofdstuk concreet onze digitale visie tot aan 2030 nader uit. Want waarmee kan het platform en haar leden nu precies invulling hebben aan de opdracht van de Commissie Cohen en de oproep van de staatssecretaris? Wat is die vuurtoren waar de partijen naartoe zouden moeten bewegen tot aan 2030?

4.1 De vuurtoren voor 2030

Hét gezamenlijke doel voor het platform en haar leden is en blijft het levend houden van de herinnering aan de Tweede Wereldoorlog, ook voor toekomstige generaties en nieuwe doelgroepen. De voornaamste uitdaging (en koppeling met digitalisering) zit in het zoeken van de aansluiting met de verschillende doelgroepen: wie zijn? Wat zijn hun behoeften? Wat hebben we hen te bieden? Waar en hoe kunnen we hen het beste bereiken?

4.1.1 Vertrek vanuit de doelgroep

Om nu en in de toekomst relevant te blijven voor meer doelgroepen, is het voor alle leden zaak om bij hun verhaal (nog) sterker te vertrekken vanuit de belevingswereld van de nieuwe doelgroepen. Dan zal blijken dat de toekomstige doelgroepen, met name de Generation Z, een sterke behoefte zal hebben aan de inzet van digitale middelen. Tegelijkertijd kan digitalisering nu al helpen om de verhalen over de Tweede Wereldoorlog persoonlijker en behapbaar te maken, ook voor groepen die de leden nu (nog) niet weten te bereiken.

Allereerst de jongeren van nu, oftewel de Generation Z (kort: Gen Z). Het is de eerste generatie die al vanaf zeer jonge leeftijd in aanraking zijn gekomen met digitale technologie, zoals het internet, apps en sociale media. Zonder hier een volledige demografische en culturele analyse van de verschillende generaties te willen opvoeren, zien we dat deze nieuwe generatie sterk verschilt ten opzichte van haar voorgangers in met name de waarden die zij nastreven en hun digitale gewoonten. Zo neemt onder andere het belang van popcultuur af onder de verscheidenheid aan platforms en gepersonaliseerde inhoud, is er een opkomst van microgemeenschappen gebaseerd op sociale media en (wellicht opvallend) een hang naar gemeenschap en collectivisme lijken te op hun retour als antwoord op het sterke individualisme dat de voorgaande generaties sinds de jaren zestig juist zo hoog in het vaandel hebben gehesen.¹³

Tegelijkertijd zijn er ook in de huidige tijd al doelgroepen die (de leden van) het platform niet of beperkt weten te bereiken. In 2018 liet het Platform al een diepgravend doelgroepenonderzoek uitvoeren door Motivation. De lessen uit dit onderzoek kunnen van grote waarde zijn bij het ten uitvoering brengen van de digitale strategie. Zo stuitte Motivation op duidelijk verschillen tussen groepen op het gebied van (de tradities van) het herdenken en het bezoeken van museum of tentoonstelling over de oorlog. Een concreet voorbeeld zien we bij de groep die Motivation de 'Comfortzoekers' noemt:

"Comfortzoekers. Dit zijn burgers die vooral op hun eigen leven en gezin zijn gericht en met name erkenning zoeken voor hun gevoelens en belangen. Deze groep is het minst betrokken bij de Tweede Wereldoorlog. [...] Deze groep is nog meer dan gemiddeld Nederland regionaal

¹³ Zie: [\[identityshifters.rpa.com\]](https://identityshifters.rpa.com)

georiënteerd. Zorg daarom voor een verhaal 'dichtbij huis'. Verder zorgt het relatief lage inkomen ervoor dat betaalbaarheid een belangrijke voorwaarde is voor deelname aan activiteiten rondom de Tweede Wereldoorlog. [...]"

De leden kunnen de inzichten van Motivaction en de ervaringen uit de inspiratiesessies van DEN gebruiken om dicht bij hun (gezamenlijke) doelgroepen te komen. Het pilotconcept hybride herdenken (zie paragraaf 4.5.3) kan bijvoorbeeld in potentie een vernieuwd en passend antwoord ontwikkeld worden voor de groep Comfortzoekers die wij hiervoor aanhaalden. Zo kan voor elke doelgroep vanuit de verschillende instellingen en instrumenten (zoals de herdenkingen) worden gezien of een digitale toepassing hier meerwaarde kan bieden, of dat de traditionele vormen hiervoor het gekijkte middel blijven.

4.1.2 De noodzaak tot transformatie

Traditionele instituten lijken erg veel moeite te hebben om alle verschillende nieuwe behoeften in te vullen; we zagen in voorgaande hoofdstukken al hoe moeilijk het is om de juiste communicatievormen en toepassingen in te zetten om de nieuwe doelgroepen te bereiken en betrekken. Zo bezoeken jongeren in schoolverband de laatste jaren wel vaker een museum, maar doen ze dit juist minder vaak in hun vrije tijd.¹⁴

"Een geslaagde TikTok-campagne kan vandaag de dag een voltreffer zijn, maar op welk platform zijn de jongeren over vijf jaar te bereiken?"

De traditionele communicatievormen, klantrelaties en manieren om de herinneringen over te brengen (sterk plaats- en tijdsgebonden) zullen naar verwachting in snel tempo steeds minder goed aansluiten bij de beleavingswereld van de toekomstige doelgroepen. Niet langer zou daarbij de **output** van de (individuele) instellingen centraal moeten staan, zoals bezoekersaantallen, maar juist de **collectieve outcome en impact**.

De uitdaging bij de herinneringssector is daarbij dat het werk nooit klaar is. Het levend houden van een herinnering stopt immers nooit: met elke nieuwgeborene of nieuwkomer in Nederland dient zich weer een nieuw persoon waar de herinnering aan overgedragen kan en moet worden. Uiteindelijk draagt het levend houden van de herinnering ook weer bij aan hoger liggende doelen, zoals het beschermen van kernwaarden als een goed functionerende overheid, een vreedzame samenleving en onderlinge verdraagzaamheid en begrip. Dit denken in termen van impact zien we ook al duidelijk terug in het nieuwe beleidsplan van het vfonds¹⁵, waardoor we verwachten dat dit gedachtegoed een steeds prominentere rol zal gaan spelen binnen de sector.

Om als traditionele instellingen actueel te kunnen blijven en daarmee de herinnering levend te houden, is het onvoldoende om slechts een digitaal laagje toe te voegen aan de bestaande praktijken. Het opzetten van een eenmalige social media campagne of hernieuwing van de website is niet genoeg. De organisaties moeten een **digitale transformatie** doorstaan, oftewel een fundamentele verandering in klantinteractie en klantbeleving, waardeproposities en businessmodellen, operationele processen en sturen met/van informatie door de impact van digitalisering op organisaties en de maatschappij.¹⁶ Door de hele keten (van vraag tot aanbod) door te lichten en af te vragen wat digitalisering hier aan kan bijdragen, kan de

¹⁴ Leguit, A., M. Moll en I. Noteboom (samenst.) (2019) Museumcijfers 2018. Amsterdam: Stichting Museana, Stichting Museumkaart, Museumvereniging. Beschikbaar via: [\[boekman.nl\]](https://boekman.nl).

¹⁵ Zie [\[vfonds.nl\]](https://vfonds.nl).

¹⁶ Definitie zoals DEN deze hanteerde in haar inspiratiesessies, met daarin een verwijzing naar Rik Maes, emeritus hoogleraar informatie en communicatiemanagement UvA.

sector er voor zorgen dat ze actueel zijn én blijven. Een geslaagde TikTok-campagne kan vandaag de dag een voltreffer zijn, maar op welk platform zijn de jongeren over vijf jaar te bereiken? Dat kunnen we nu niet voorspellen, we kunnen alleen de randvoorwaarden creëren die de leden instaat stellen om mee te bewegen met de behoeften van de doelgroepen.

Het levend houden van het verhaal (= outcome) zal uiteindelijk natuurlijk wel in lijn moeten komen een gezonde bedrijfsvoering voor alle instellingen (= output). Van een levend gehouden verhaal kunnen immers geen salarissen, gebouwonderhoud of energierekening worden betaald. Zonder de goede output kan er ook geen duurzame outcome ontstaan.

4.2 Vertaling visie naar strategie

Om deze vuurtoren te bereiken en dus een digitale transformatie te doorlopen, moet deze oproep eerst haar beslag krijgen in een duidelijke strategie voor de korte en middellange termijn. De uitkomsten van de commissie Cohen waren enkele jaren geleden al inspirerend en werden (goed) gedragen door de platformleden, maar blijkbaar waren de lessen toch te hoog-over en mistten ze een duidelijk opgave en probleemeigenaar. Dat willen we nu voorkomen.

"Deze hybride vorm kan binnen één instelling gestalte krijgen of er kan een duidelijke verdeling tussen de leden ontstaan: sommigen heel fysiek en anderen juist heel sterk digitaal. Uiteindelijk moet de hele keten van (digitale) vraag tot aan het (digitale) aanbod duurzaam met elkaar in contact en in (financiële) balans komen, ook als vraag en aanbod continu in verandering blijven."

De opgave voor de komende jaren is om zowel aan de vraagzijde als aan de aanbodzijde te leren over de toegevoegde waarde van digitalisering. Aan de vraagzijde doelen we hierop het doorgronden van de doelgroepen: wie zijn de belangrijkste doelgroepen, wat drijft hen, waar kunnen we hen bereiken? Vervolgens kunnen de leden bepalen welk (digitaal) aanbod zij aan deze groepen kunnen bieden en wat de beste vorm is om hen dit te bieden: is dit volledige online en daarmee plaats- en tijdsafhankelijk of zijn dit hybride vormen waarbij de digitale toepassingen en de fysieke locatie elkaar versterken. Deze hybride vorm kan binnen één instelling gestalte krijgen of er kan een duidelijke verdeling tussen de leden ontstaan: sommigen heel fysiek en anderen juist heel sterk digitaal. Uiteindelijk moet de hele keten van (digitale) vraag tot aan het (digitale) aanbod duurzaam met elkaar in contact en in (financiële) balans komen, ook als vraag en aanbod continu in verandering blijven.

Ons voorstel is om klein te beginnen met leren binnen de pilots, precies zoals het platform eerder al voorstelde. Het voordeel van dergelijke pilots is dat zij niet direct alle leden hoeven te bereiken en dat zij niet de oplossing voor 'alles' hoeven te zijn. Enkele sleutelbegrippen hierin zijn **concreetheid** en het vinden van een **coalition of the willing**. De pilots moeten (1) concreet zijn qua opzet en uitkomsten en (2) er moeten partijen in samenwerken die daadwerkelijk bereid zijn om zich in te zetten én te veranderen. De concreetheid en schaalbaarheid neemt toe als de nagestreefde doelen vooraf inzichtelijk gemaakt worden en meetbaar zijn. Immers: als de impact van de pilot en de samenwerking 'hard' aangetoond kan worden, dan wordt het daarna ook makkelijker om partijen buiten de *coalition of the willing* mee te krijgen een fase van opschaling en inbedding. Bij aanvang van een pilot moet ook al over de schaalbaarheid worden nagedacht, niet pas op het moment dat het een succesvol concept blijkt.

4.3 De kracht van samenwerken

De vraag is nu in hoeverre we de leden van het platform kunnen aansporen om de samenwerking op digitaal vlak structureel te versterken. De spanning zit hier met name in het vinden van voldoende synergie en het (al dan niet) samenvallen van de doelstellingen van individuele instellingen.

4.3.1 Synergie als drijfveer voor samenwerking

Samenwerking en het platform zijn wat ons betreft synoniemen van elkaar. Het is niet zoals bij een sportbond dat de clubs lid móeten zijn van de bond om deel te mogen nemen aan de competitie. De leden van het platform tweede wereldoorlog zijn lid van het platform omdat zij inzien dat de anderen, ondanks hun grote verscheidenheid, uiteindelijk het hetzelfde hogere doel nastreven: het levend houden van de herinnering aan de tweede wereldoorlog. Tegelijkertijd hebben alle leden hun eigen belangen en visies op de toekomst.

Om de samenwerking (op het vlak van digitalisering) te laten slagen, zien we kortgezegd twee duidelijke belangen die partijen ertoe kunnen bewegen om (sterker) in te zetten op de samenwerking. Enerzijds kunnen partijen elkaar helpen **om elkaars doelen te bereiken**: partijen hoeven niet dezelfde doelen te hebben en tóch waarde uit een samenwerking halen.

Anderzijds wordt de **(maatschappelijke) businesscase van de individuele partijen sterker** door het delen van resources. Deze synergie komt voort uit het delen van bijvoorbeeld mensen, kennis, publiek, techniek en processen. Dit vraagt zowel van de gevende partij (met bijvoorbeeld veel kennis over digitaal erfgoed of digitaal communiceren) als de vragende partij (met bijvoorbeeld een unieke fysieke herinneringslocatie) een open en coöperatieve houding.

4.3.2 De rol van het platform binnen de samenwerking

Doordat het platform primair een samenwerkingsverband is en daarmee dus geen sturende functies kan (en wil) bekleden, kan de meerwaarde van het platform in deze digitale transformatie en samenwerking in een viertal rollen vorm krijgen:

1. Het platform kan optreden als een **inspiratiemakelaar**, net zoals er in de afgelopen maanden inspiratiesessies zijn gehouden. De inspiratie kan komen van zowel successen als mislukkingen: in beide ervaringen zitten waardevolle lessen voor de andere leden.
2. Na deze inspiratiefase, waarin partijen werken aan hun bewustzijn, volgt een fase van kennisdelen, waarbij het platform als een **kennismakelaar** kan optreden. Door haar continue contact met alle leden en zicht op de actuele ontwikkelingen, kan het platform 'maken en schakelen' tussen de partijen en hen wijzen op elkaars kennis, kunde, techniek, et cetera.
3. Het platform kan optreden als **vergroter van het publieksbereik**. Met bijvoorbeeld haar website heeft het platform een middel in handen waarmee de doelgroep van alle leden bereikt, geïnspireerd en doorverwezen kan worden.
4. Tot slot lijken er, op basis van de gesprekken, kansen te liggen om het platform een functie te geven van een **shared service center** voor specifieke kennis ten aanzien van digitalisering, waar ook de huidige functie van het NOB onderdeel van kan worden. Deze functie is alleen haalbaar als er (in de pilotfase) concrete toepassingen op basis van deze shared services gevonden en opgeschaald zullen worden.

4.4 Aanknopingspunten voor samenwerking

Voordat wij de stap naar de concrete pilots maken, geven wij op basis van onze ervaringen uit de inspiratiesessies en de gesprekken die wij gevoerd hebben, eerst een overzicht van de aanknopingspunten voor samenwerking die wij hebben vastgesteld. Dit doen wij aan de hand van de driedeling die al vaker aan bod is gekomen in dit rapport: interne infrastructuur en processen, digitale communicatie en digitale toepassingen.

Interne infrastructuur en processen

Het delen van een generieke en open infrastructuur voor gedigitaliseerde oorlogsbronnen is wat ons betreft de meest voor de hand liggende manier van samenwerking die voor alle partijen van waarde zou moeten zijn. Met het **Netwerk Oorlogsbronnen** heeft de herinneringssector een dergelijke infrastructuur in handen, die ook nog eens is opgebouwd conform de principes uit de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed. Er lijkt alleen iets opmerkelijks aan de hand met het NOB. De sector blijkt niet (genoeg) in staat om de digitale bronnen en infrastructuur te vertalen in waardevolle toepassingen. Het NOB heeft echter toepassingen en verdienmodellen nodig om haar toegevoegde waarde aan te tonen; nu lijkt het een *technology push* project met een duidelijke houdbaarheidsdatum: de looptijd van de projectfinanciering waarmee de infrastructuur nu is ontwikkeld en gevuld.

Het is ons in de korte doorlooptijd van onze verkenning niet duidelijk geworden waardoor het NOB haar functie als data-infrastructuur niet weet te ontstijgen: hoe komt het dat er geen concrete toepassingen tot stand komen en alle partijen de meerwaarde van een dergelijke oplossing niet in lijken te zien? Is er gebrek aan bewustzijn van de kansen, te weinig articulatievermogen van hun eigen behoeften, geen commitment voor opschaling of dient het NOB wellicht echt geen behoefte uit de sector? Duidelijk is wel dat er expertise bij het NOB ligt die voor elke partij relevant is zodra er collecties gedigitaliseerd worden en hier toepassingen mee worden ontwikkeld (en er dus van data weer informatie wordt gemaakt).

Naast de generieke data-infrastructuur zijn er nog **andere generieke bedrijfstoeepassingen** en -processen die bij veel instellingen hetzelfde zijn. Denk hierbij aan digitale boekingen, facturatie, personeelsplanning, werkplekken, et cetera. Hoewel gezamenlijk inkoop van dergelijke ICT-oplossingen mogelijk is, valt nog te bezien of hier daadwerkelijk een voordeel te behalen is. Eerder heeft het platform, op basis van een onderzoek van VWS voor de vijf herinneringscentra, namelijk wel eens aangestuurd om een gedeelde financieel adviseur of accountant, maar dat was voor met name de kleine instellingen in veel gevallen niet aantrekkelijk. Nu werkt men vaak met kleine lokale partijen die soms goedkopere diensten leveren in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zaak is dus vooral dat de leden van elkaar kunnen leren waar mogelijk en zelf in staat worden gesteld om de inkoop van al hun diensten op orde te krijgen, met name gezien de toenemende afhankelijkheid van de gedigitaliseerde processen.

Communicatie

Op het gebied van de digitale communicatie is de centrale opgave om het niveau van een 'simpele' website en social media campagnes te gaan ontstijgen. Dit geldt voor zowel de individuele instellingen als voor het collectief. Waar tot nu toe vaak werd/wordt gedacht vanuit de eigen fysieke locatie en het eigen verhaal, is het voor digitale domein belangrijk om te gaan denken in zogenoemde **touchpoints**. Touchpoint beslaan alle vormen van interactie tussen de doelgroep en de instellingen: van de klassieke persoonlijke ervaring in bijvoorbeeld een herinneringscentrum tot aan alle vormen van digitale interactie. Op al deze touchpoints kunnen de leden van het platform een bijdrage leveren aan hogere gezamenlijke doel: de herinnering levend houden. Samenwerking op dit thema ligt wat ons betreft erg voor de hand, aangezien alle leden en instellingen geconfronteerd worden met

dezelfde veranderende doelgroepen, plaatsen waar deze doelgroepen bereikt kunnen worden (digitaal en fysiek) en manieren waarop en waarmee deze groepen het liefst benaderd worden.

"Het gedachtegoed van 'denken vanuit de doelgroep', 'interactie op touchpoints' en het creëren van impact vraagt om continue impactbepaling en bijsturing. Net als het levend houden van de herinneren, is dit proces nooit klaar. De touchpoints en communicatievormen van vandaag kan (bijna letterlijk) morgen alweer achterhaald zijn."

Door te denken in touchpoints ontstaat een schier oneindig aantal punten waarop de instellingen nieuwe klantcontacten kunnen initiëren en vervolgens relaties kunnen opbouwen: tijdens herdenkingen, bevrijdingsfestivals, op fietsroutes langs relevante plekken en instellingen, binnen online communities (direct of indirect gerelateerd aan de oorlog of de specifiek collectie of locatie van een van de leden), na game- of filmreleases met een WO2-thema, et cetera, et cetera. Het gedachtegoed van 'denken vanuit de doelgroep', 'interactie op touchpoints' en het creëren van impact vraagt om continue impactbepaling en bijsturing. Net als het levend houden van de herinneren, is dit proces nooit klaar. De touchpoints en communicatievormen van vandaag kan (bijna letterlijk) morgen alweer achterhaald zijn.

Producten, diensten en toepassingen

Tot slot zijn er de concrete nieuwe digitale producten, diensten en toepassingen die de makers en instellingen inzetten om het verhaal over de tweede wereldoorlog te vertellen en levend te houden (in feite de bovenste twee kwadranten uit het DEN-focusmodel).

"Structurele inbedding zoals een werkgroep binnen het DEN en een (half)jaarlijkse inspiratieronde zijn ideeën die gesprekspartners ons tijdens onze verkenning hebben aangedragen."

De inzet van de DEN-inspiratiesessies parallel aan ons traject bleken hier een zeer nuttige interventie voor die de benodigde verandering in gang kan gaan zetten: de onderlinge afstemming, concrete voorbeelden (uit binnen- en buitenland én vanbuiten de herinneringssector) en puur het feit dat de instellingen (in dit geval de directeuren) hier een dagdeel voor vrijmaken.

Structurele inbedding zoals een werkgroep binnen het DEN en een (half)jaarlijkse inspiratieronde zijn ideeën die gesprekspartners ons tijdens onze verkenning hebben aangedragen. De eventuele weerstand bij individuele leden kan na het doorlopen van de pilotfase worden doorbroken als er concrete impact aangetoond kan worden. De focus kan overigens ook breder liggen dan puur digitaal: de digitale transformatie in feite is het innovatietraject waarin het complete bedrijfsmodel van een instelling wordt doorgelicht, losgeschied en vernieuwd. Soms kan de beste oplossing voor een modern vraagstuk een digitale oplossing zijn, maar de waarde van de fysieke locaties en belevingen zullen (al dan niet met inzet van digitale interactievormen) naar onze verwachting onverminderd relevant blijven.

4.5 Concrete vervolgstap: uitvoeren van pilots

Met de lessen van voorgaande jaren, waarbij het echte doorpakken op de conclusies van Cohen is uitgebleven, willen we de leden nu aansporen om concrete ervaringen met elkaar op te doen in pilots. Na een korte introductie in de doelen van randvoorwaarden van deze pilots, presenteren we een vijftal concepten die wij in samenspraak met het Platform hebben vormgegeven. Het is aan de leden zelf om hierna de handschoen op de pakken en de concepten door te ontwikkelen en volledig 'eigen te maken'.

4.5.1 Doel van de pilots

Zoals eerder in dit stuk al werd aangehaald, waren de uitkomsten en adviezen van (de verkenning van) de Commissie Cohen nuttig en inspirerend, maar nog net te hoog-over om echt tot concrete acties over te gaan. Het voorstel binnen de digitale visie en strategie is dus om de concreetheid op te zoeken in pilots. Het voordeel van een pilot ten opzichte van bijvoorbeeld een volledig ontwerp van 'het digitale herdenkingshuis van 2030' is dat partijen met elkaar in een kleine testomgeving kunnen leren en ervaren. Een pilot hoeft ook niet direct iedereen te bereiken én hoeft niet een oplossing voor alle digitale uitdagingen te zijn. Ons advies is daarbij om te zoeken naar meerdere *coalitions of the willing*, zodat de alle leden in verschillende configuraties met elkaar aan de slag kunnen de komende jaren. Idealiter vindt elk platformlid aansluiting bij een of meerdere pilots.

4.5.2 Randvoorwaarden van succesvolle pilots

Het succes van de pilots valt op staat bij de commitment vanuit de deelnemers (*coalitions of the willing*) en het beleggen van het eigenaarschap. Dit kan alleen als het project of idee concreet (genoeg) en de uitkomsten meetbaar worden (zowel qua output en outcome). Partijen moeten daarom samen zoeken naar de geschikte monitoringspunten (KPI's). Aan deze uitkomsten kan een bepaalde waarde worden toegekend door de deelnemers. Bijvoorbeeld: hoeveel euro willen we investeren per nieuw bereikte bezoeker aan een herinneringscentrum, deelnemer aan een online herdenking, abonnee op een betaalde digitale dienst, paginabezoeker van oorlogslevens.nl, gebruiker van een nieuw ontwikkelde app, et cetera.

Als een pilot succesvol blijkt, dan moet eigenlijk vooraf al zijn nagedacht hoe men dat succes kan delen met de andere leden, kan opschalen naar meer deelnemers en duurzaam inbedden kan worden in de deelnemende organisatie (of juist in een nieuwe structurele samenwerkingsvorm). Vervolgens kan ook de rol en toegevoegde waarde van het platform inzichtelijk gemaakt worden.

Of de pilot nu leidt tot een succesvol opgeschaalde gedeelde infrastructuur, een gedeeld digitaal intern proces, nieuwe (gezamenlijke) communicatiemethode of een volledig doorontwikkeling nieuwe digitale toepassing, allemaal zal er een kostenplaatje mee gemoeid gaan. Iemand zal de lasten van de toepassing moeten dragen, ook wanneer de synergie tot een efficiëntere bedrijfsvoering of vergroting van het doelgroepbereik voor alle partijen leidt. Het platform is immers een samenwerkingsverband, geen financierende entiteit die collectieve lasten of zich kan dragen. Onder aan de streep zullen veel van de digitale inspanningen eerder geld kosten dan dat het tot besparingen zal leiden.

De vraag voor het platform, de individuele leden én het ministerie wordt dus wie deze additionele kosten gaat dragen: kan er een sluitend verdienmodel om de specifieke toepassing worden ontwikkeld of moet met meer gaan denken aan een collectieve maatschappelijke businesscase?

In de praktijk kan hier soms spanning ontstaan tussen de verschillende typen instellingen. Zo kan het voor alle partijen interessant zijn om een podcast te ontwikkelen. Sommigen zullen in staat zijn om dit vanuit de lopende begroting te financieren en daarmee een gratis dienst te ontwikkelen. Voor anderen gaat hier wellicht een projectsubsidie mee gemoeid, waar soms ook voorwaarden aan verbonden zijn (zoals een beperking in het gratis aanbieden van diensten).

4.5.3 Voorstel voor pilotconcepten

Op basis van de gesprekken die wij met de leden van het platform (zowel op directie- als op bestuurlijk niveau) en een selectie van de SMH-leden hebben gevoerd, is een aantal mogelijke pilotconcepten in beeld gekomen. Wij noemen het bewust pilotconcepten, aangezien we voor nu met name een *ontwikkelrichting* willen meegeven. Het is aan de leden zelf om zich (1) achter de concepten te scharen en (2) ze tot een hogere mate van concreetheid uit te werken en toe te spitsen op hun eigen context en doelen. Met deze concretiseringsstap kan de samenwerking tussen verschillende leden worden opgezet en direct een gevoel van eigenaarschap ontstaan. Wanneer wij dit als buitenstaander zouden doen, verwachten wij dat de pilots niet voldoende onderschreven worden door de leden. Ook is dan de kans te groot dat de pilots als een tijdelijk project worden ingestoken, terwijl juist opschaling en structurele inbedding het doel zou moeten zijn.

Interactieve educatie

Vrijwel alle gesprekspartners zagen digitaliseringskansen in het kader van nieuwe educatieve toepassingen. Dit vangen wij in dit eerste pilotconcept: interactieve educatie. Om dit concept tastbaar en herkenbaar te maken voor de leden, leggen dit pilotconcept nader uit aan de hand van een bestaand educatief product, namelijk het Denkboek van het Nationaal Comité.

"Een werkelijk interactief Digitaal Denkboek kan echter veel meer zijn dan een Gedigitaliseerd Denkboek."

Als wij de huidige vorm van het Denkboek bezien, dan is dit vooral een fysiek product dat het comité inzet om kinderen na laten te denken over de primair Wereldoorlog, herdenken en vieren, vrijheid en democratie. Er is ook een online variant van het Denkboek beschikbaar, maar dit is niet meer dan een PDF van de fysieke verschijningsvorm. Een werkelijk interactief Digitaal Denkboek kan echter veel meer zijn dan een Gedigitaliseerd Denkboek. Het is in potentie een product van samenwerking tussen alle leden waarbij aan de verhaallijn en voorbeelden in interactieve elementen regionaal, thematisch of zelfs persoonlijk op maat te maken zijn. Het Denkboek kan zich aanpassen naar de leerdoelen van de klas of zelf de individuele leerling: hoe verhoudt het familieverhaal van de leerling zich tot de grotere gebeurtenissen in de regio? Zijn er bekende onderduiklocaties in de buurt van de school? Wie waren de verzetshelden uit het dorp? Maar ook (voor een school in de buurt van Overloon): welke type vliegtuigen of materieel werd er ingezet aan beide kanten van het front?

De infrastructuur zoals deze nu binnen NOB is ontwikkeld, kan nu al het fundament voor deze educatieve content vormen. De leden stellen content (verhalen, foto's, video's, plattegronden, enz.) op deze gedeelde infrastructuur beschikbaar en de toepassing haalt deze hier vervolgens op naar gelang de vraag vanuit de klas. Zo kan het Denkboek in Noord-Brabant meer in het teken staan van de geschiedenis en verhalen uit Kamp Vught en zal een klas met veel interesse in de gebeurtenissen tijdens de Tweede Wereldoorlog in Nederlands-Indië meer informatie vanuit het Indisch Herinneringscentrum terugzien.

In de pilotfase kunnen de deelnemende leden samen nadenken over de juiste vorm en doelgroep voor deze toepassing. Vervolgens hij voor één of enkele regio's en thema's ontwikkeld

en getest worden. Als dit succesvol blijkt en daadwerkelijk wordt gebruikt door de scholen in deze pilotregio, dan is verdere thematisch of regionale uitbouw opportuun: de toepassing wordt immers vanaf de pilotfase al gemaakt met opschaling als randvoorwaarde. De voorname uitdaging zal zijn om de leraren en scholen al in de pilotfase te enthousiasmeren. Hierbij kan de opgedane ervaring bij het Comité en vanuit de Kwaliteitsimpuls Educatie wellicht waardevol worden ingezet.

Hybride herdenken

Om nu en in de toekomst nieuwe doelgroepen voor het herdenken te bereiken, zijn nieuwe vormen van herdenken en vieren nodig. Daar lijken veel gesprekspartners en het onderzoek van Motivaction het met elkaar over eens te zijn. Voor de hand liggen meer hybride vormen van herdenken, waarbij digitale en fysieke bijeenkomsten elkaar aanvullen en versterken.

"De kansen voor het digitaal herdenken zijn groot: de herdenkingen kunnen lokaler en persoonlijker worden gemaakt."

De leden kunnen bij de uitwerking van dit pilotconcept inspiratie halen uit laatste herdenking van de Februari-staking. Deze had namelijk al een sterk hybride karakter. Er was een fysieke 'klassieke' herdenking op het Jonas Daniël Meijerplein, met live-verslag op NPO1. Dit beeldverslag is online terug te kijken via het standaard platform van NPO Start en is dus plaats- en tijdonafhankelijk beschikbaar. Geïnteresseerde kijkers vinden hier ook de uitzending van vijf jaar geleden terug.¹⁷ Naast de (beeldverslagen van) de herdenking waren er tentoonstellingen in het Verzetsmuseum en het Stadsarchief. Ook waren er podcastseries van onder andere het Parool met het Verzetsmuseum, en een audiowandeling van jongeren van Theater Na de Dam.¹⁸ De gemengde vorm van deze herdenking vergoot de kans dat er meer mensen door bereikt zullen worden.

De kansen voor het digitaal herdenken zijn groot: de herdenkingen kunnen lokaler en persoonlijker worden gemaakt. Denk bijvoorbeeld aan een mobiele app waarmee gebruikers op hun eigen locatie de levensverhalen van de betrokken personen kunnen bekijken en – in geval van monumenten – ook het verhaal achter de betreffende gebeurtenissen. Ook liggen er kansen om gebruikers persoonlijke (familie)verhalen toe te laten voegen aan een locatie of gebeurtenis. Deze democratisering van het herdenken en herinneren is een vernieuwing die goed past bij het gedachtegoed van de digitale transformatie die we eerder in deze strategie beschreven.

Verhalen op de kaart en op locatie

Binnen dit pilotconcept nodigen we de leden uit om samen naar nieuwe uitingsvormen ('front-ends') op Oorlogslevens en NOB te ontwikkelen. De onderliggende infrastructuur ('backend') is faciliterend voor iedereen én is er klaar voor, maar zonder toepassingen heeft het geen waarde. Immers: digitalisering is nooit een doel op zichzelf, het is slechts een middel om andere doelen slimmer en anders te bereiken.

Concrete uitwerkingsvoorbeelden die wij met onze gesprekspartners al hebben besproken zijn de volgende:

- **Kaart van Verzet** - maak (persoonlijke) oorlogsverhalen zichtbaar op een interactieve kaart, inclusief een vermelding van de instellingen/activiteiten en hun bijdrage aan het verhaal.

¹⁷ Zie: [\[npostart.nl\]](https://npostart.nl)

¹⁸ Zie: [\[februaristaking.nl\]](https://februaristaking.nl)

- **Interactieve installaties** in Herinneringscentra – de nieuw gerealiseerde installatie in Amersfoort kan hierbij inspiratie bieden voor anderen: bezoekers kunnen krijgen hier (desgewenst) op basis van hun persoonskenmerken verhalen die bij hun situatie aansluiten: een boer uit Friesland krijg andere verhalen in beeld dan een jong gezin uit Rotterdam. Deze interactieve installaties maken de geschiedenis behapbaar en brengt de verhalen dicht bij de persoon.
- **Virtueel en/of hybride ereveld** – op deze manier kunnen de bestaande erevelden een digitale laag toegevoegd krijgen. Middels QR-codes op de locaties kunnen de verhalen van de gevallen (wie was het, waar streden zij voor, wat is de link tussen deze groep en de bezoeker, etc.) eenvoudig worden gedeeld met de bezoekers. Ook een digitale representatie van bijvoorbeeld de erevelden in Indonesië kan waardevol zijn, bijvoorbeeld in het huidige Covid-tijdperk en haar reisrestricties.
- **Augmented reality op locatie** – deze technologie maakt het mogelijk om in de omgeving van bijvoorbeeld monumenten of herinneringscentra video- of fotomateriaal 'in de omgeving' te laten zien via app op de smartphone van de gebruiker.

De pilots die hier ontstaan bieden kansen voor onder andere gezamenlijke marketing en het delen van de onderliggende infrastructuur. De valkuil bij dit type toepassingen is vaak dat het tijdelijke gimmick ('speeltje') is dat na korte tijd (digitaal) stof licht te vangen. Om die reden is het zaak om al vroeg bij de ontwikkeling na te denken over de potentiële doelgroepen (nu en over meerdere jaren), het verdienmodel achter de toepassing en de schaalbaarheid bij succes. Het kan aantrekkelijk zijn om nieuwe ideeën te *crowd sourcen* bij de doelgroep die men voor ogen heeft. Willen de deelnemers aan deze pilot bijvoorbeeld meer inzicht in de wensen en ideeën van Gen Z, dan kan het lonen om hier onderzoeks- en afstudeerprojecten voor in te richten. De oudste Gen Z'ers zijn inmiddels namelijk al 24 en komen dus in de fase van (af)studeren.

Doorgronden van de doelgroepen

Waar de andere pilotconcepten al hintten op concrete uitingsvormen, staat deze variant in het teken van beter grip krijgen op de doelgroepen van nu en de toekomst. De deelnemers moeten zich actief de vraag stellen wie ze bereiken, of beter gezegd: wie niet? Wat zijn hun behoeften? Wat kunnen we deze groepen nu en straks bieden? Wat zijn de hiaten? Het onderzoek van Motivaction is hierbij het meest voor de hand liggende vertrekpunt. Dit onderzoek stelt de deelnemers in staat om de wensen en gebruiken van de verschillende groepen beter te doorgronden. Onder dit pilotconcept speelt ook een politiek vraagstuk, namelijk welke op welke doelgroepen de leden zich vooral moeten richten. Zijn dit jongeren? Nieuwe Nederlanders? Bepaalde regio's?

"Dit kan ook op (voor sommige leden) nieuwe fysieke locaties zijn, zoals een bevrijdingsfestival."

Het zoeken naar de doelgroepen en de geschikte touchpoints wil overigens niet per definitie betekenen dat een digitale toepassing hier dan ook direct de juiste manier is om met deze groep in contact te komen (en/of blijven). Dit kan ook op (voor sommige leden) nieuwe fysieke locaties zijn, zoals een bevrijdingsfestival. De deelnemers kunnen zich met elkaar afvragen hoe ze deze momenten van samenkomst kunnen aangrijpen om nieuwe relaties op te bouwen en nieuwe koppelingen tussen elkaars verhalen kunnen leggen én aanbieden aan het publiek.

We zien ook kansen voor samenwerking op regionaal niveau. Het kan voor de individuele instellingen waardevol zijn om te onderzoeken welke type(n) bezoekers(s) er bijvoorbeeld in Oorlogsmuseum Overloon komen en ook geïnteresseerd is/zijn in andere musea of herinneringscentrum (in de regio). Het delen van deze inzichten en het verwijzen naar elkaars aanbod is een duidelijk voorbeeld van synergie waar alle partijen beter van worden.

Tot slot zien we kansen voor (gezamenlijke) marketing die wordt afgestemd op film- en gamereleases. Waar oorlogsfilm en games nu vaak (door een deel van de leden) worden geassocieerd met (verheerlijking van) geweld en minder met accurate geschiedschrijving, zien wij juist mogelijkheden om de kijkers en spelers naar de musea en de echte oorlogsverhalen te trekken. De instellingen hoeven zich niet achter de (vermeende) boodschap van de film of game te scharen, maar het vooral als een touchpoint voor nieuwe dialogen zien.

Herdenken in internationaal verband

In dit laatste pilotconcept kunnen de deelnemers met elkaar nadenken over de internationale dimensie binnen de Nederlandse herinnering en manieren waarop de landen hun collecties en verhalen kunnen aanbieden voor elkaars herinnering. Zo leert het Onderduikmuseum ons dat er ook Duitse verhalen in de Nederlandse instellingen verteld kunnen worden. Ook kan het Onderduikmuseum content aanbieden voor Duitse educatieve middelen. Zo draagt het Onderduikmuseum bij aan het verlagen van de drempels rondom de herinnering aan de Tweede Wereld in Duitsland, wat evident een complexe en gevoelige kwestie is.

In een digitale omgeving of toepassing is meertaligheid de laatste jaren exponentieel eenvoudiger geworden: met de inzet van bijvoorbeeld kunstmatige intelligentie kunnen (geschreven) teksten in korte tijd in andere talen worden omgezet, waarbij de noodzaak tot (grootschalig) corrigeren steeds kleiner is geworden.

4.5.4 Koppeling zoeken met bestaande kaders

Het verdient tot slot aanbeveling om bij het uitwerken van de concrete pilots terug te grijpen op de bestaande kaders die de leden nu al (in meer of mindere mate) kenen en onderschrijven. Zo zag de eerder aangehaalde Commissie Cohen een vijftal kansen voor samenwerking binnen de sector. Wanneer wij de voorgestelde concepten hiertegen uitzetten, dan zien we dat veel van de concepten op een groot deel van de Cohen-kansen aansluiten. Afhankelijk van de exacte invulling van de pilots, verwachten wij de volgende scores:

Tabel 1. Koppeling van pilotconcepten aan samenwerkingskansen van Commissie Cohen (✓ = draagt bij aan doelstelling, ~ = draagt mogelijk bij aan doelstelling)

Pilotconcepten	Interactieve educatie	Hybride herdenken	Verhalen op de kaart en locatie	Doorgronden doelgroepen	Internationaal herdenken
Commissie Cohen					
Meer samenhang en meer samenwerking.	✓	✓	✓	✓	✓
Effectiever werken door minder dubbele werkzaamheden	✓	~	✓	✓	~
Uitwisseling van expertise	✓	✓	✓	✓	~
Innovatief vermogen van de sector laten toenemen	✓	✓	✓	~	✓
Publieksbereik vergroten door meer herkenbaarheid van de sector als geheel.	✓	✓	✓	✓	✓

Ook het kwadrantenmodel van DEN (zie Figuur 2 in paragraaf 2.4) kan de pilotdeelnemers (en de andere leden) helpen om de doelen en impact van de pilottoepassing beter inzichtelijk en herkenbaar te maken. Zo lijken de huidige voorstelde concepten zich minder te richten op het optimaliseren van ondersteunende processen, maar kijken zij veel sterker naar het vernieuwen en verbeteren van uitingsvormen, beleving van het publiek en de kansen voor verdere vermarkting. Het is aan de leden om hier een goede balans in te zoeken en digitalisering binnen alle kwadranten tot wasdom te laten komen.

5 Conclusie en reflectie

Naast een digitale visie en digitale strategie is dit document is een startpunt geworden van een gezamenlijk verandertraject waar de instellingen zelf én in gezamenlijkheid doorheen moeten gaan. Ter afsluiting en reflectie zijn er een aantal lessen die wij het platform en haar leden nog willen meegeven.

- **Zoek naar de synergie in de samenwerking.** Partijen zullen minder moeten gaan denken vanuit de bestaande mogelijkheden en hun eigen bijdrage, maar juist vanuit de nieuwe kansen en manieren waarop de samenwerking ervoor kan zorgen dat partijen bijdragen aan elkaars doelstellingen. Na een digitale transformatie moet een instelling in staat zijn op de actuele kansen te herkennen, maar ook moeten kunnen inschatten welke kansen juist *niet* aan haar besteed zijn. Het is voor alle partijen zaak om van elkaar te blijven leren en elkaar op de relevante kansen te wijzen. De (maatschappelijke) businesscase van de samenwerking of toepassing moet van vraag tot aanbod en voor alle deelnemers wel kloppen, anders zal een (opgeschaalde) pilot nooit duurzaam in stand worden gehouden.
- **Stap niet in de valkuil van een alles-of-niets aanpak op digitalisering.** Men moet ook vooral niet verwachten dat er één antwoord voor alle toekomstige uitdagingen bestaat. Digitale toepassingen kunnen bijvoorbeeld de storytelling in een museum ondersteunen en de online vindbaarheid van familie verhalen vereenvoudigen, maar de fysieke aanwezigheid op een herinneringscentrum waar deportaties hebben plaatsgevonden zal, volgens ons, altijd een intense ervaring blijven die ook in de toekomst van onmisbare waarde zal blijven. De voorgestelde pilotconcepten helpen de instellingen om klein te beginnen en veel te leren, en tegelijkertijd potentieel schaalbare oplossingen te ontwikkelen.
- **Digitalisering zal een continu leerproces proces blijven.** De toepassingen en communicatievormen van vandaag zijn morgen mogelijk alweer achterhaald. Zo hadden wij enkele jaren heel accuraat kunnen nu uitschrijven hoe men het beste op Facebook actief kan zijn, terwijl de jeugd inmiddels op hele andere platformen (zoals TikTok) actief is. Dit type innovaties vraagt om een open blik en een bereidheid tot leren en aanpassen. We trekken hier ter inspiratie ook de analogie met de supermarktbranche: waar een partij als PicNic tot in de haarvaten van haar bedrijfsmodel een online bezorgservice is, hebben de traditionele supermarkten met vallen en opstaan een bezorgdienst in hun staande organisaties moeten verweven. We scharen de leden van het platform in de tweede categorie: alle partijen nemen hun bestaande organisatie, fysieke locaties en menselijke kapitaal mee in dit transformatieproces. Dat maakt ook dat wij in onze visie en strategie zo sterk aansturen op het zoeken van synergie en het uitlijnen van de individuele organisatiedoelen met het grote gezamenlijke doel: de herinnering aan de tweede wereldoorlog levend houden (en alle hogere doelen waar dit weer aan bij kan dragen).
- **Vertrouwen op veranderbereidheid is gevoelig.** Partijen lijken het prettig te vinden dat er nu iets gezamenlijks gebeurt op het thema digitalisering. Men lijkt uit gemotiveerd om mee te gaan doen in de pilots en zo de verandering in gang te zetten. Maar let op: in dit hele proces is het Platform in sterke mate afhankelijk van de veranderbereidheid van haar leden en wordt er in beperkte mate vanuit het ministerie aangestuurd. Zoals wij eerder in dit rapport aangeven, moet de verandering

dus primair gedreven worden door de intrinsieke motivatie van de leden, terwijl mogelijk meer extrinsieke motivatie benodigd is om concrete stappen te zetten. Wij hopen dat de leden binnen de voorgestelde pilots in ieder geval goed kunnen werken aan hun intrinsieke motivatie. Het vraagstuk omtrent de extrinsieke motivatie ligt in sterke mate bij de financierende partijen zoals de fondsen en het ministerie. Bij het vfonds herkennen we al de eerste stappen richting een impact-gestuurde en meetbare aanpak; een gedachte die goed aansluit bij de boodschap die wij middels deze digitale visie aan de sector willen meegeven.

- **Houd de vrijgekomen energie vast** - wat begon als een oproep van de Staatssecretaris in september om 'meer met digitalisering te doen', is een proces geworden waarbij alle leden vanuit verschillende invalshoeken verleid werden om na te denken over hun eigen toekomst en de toekomst van het platform. Dit geldt voor zowel de gesprekken die wij voor deze visie hebben gevoerd, als de inspiratiesessies van het DEN en de parallel lopende evaluatie van AEF. Hoewel deze drie trajecten als een driesporenbeleid parallel naast elkaar hebben gelopen, kregen wij sterk de indruk dat ze elkaar versterkt hebben. De uitdaging wordt nu om deze energie, die ten dele door externe druk is ontstaan, ook vast te houden en om te zetten in acties. De pilots lijken een kansrijk middel, maar ook hier ligt versloffing op de loer. Zaak is dus om door alle lagen, van directie tot bestuur en de bredere organisaties, betrokkenheid en eigenaarschap te behouden. Een halfjaarlijkse herhaling van bijvoorbeeld de inspiratiesessies zou hier een geschikt middel voor kunnen zijn. Tijdens deze sessies kan de voortgang (en hopelijk opschaling) van de pilots worden besproken en nieuwe actuele voorbeelden van binnen en buiten de sector onder de aandacht gebracht worden.

Bijlage 1. Overzicht interviewrespondenten

Gesprekspartner	Organisatie
Jeroen van den Eijnde	Nationaal Monument Kamp Vught
Frank van Vree en Victor-Jan Vos	NIOD Instituut voor Oorlogs-, Holocaust- en Genocidestudies
Annette Schautt	Stichting Musea en Herinneringscentra '40-'45 (SMH)
Theo Vleugels	Oorlogsgravenstichting
Puck Huitsing en Edwin Klijn	Netwerk Oorlogsbronnen
Gerben van den Berg en Nikki Sterkenburg	Nationaal Comité 4&5 mei
Jurriaan de Mol en Gert-Jan Jacobs	Stichting Liberation Route Europe
Erik van den Dungen	Oorlogsmuseum Overloon
Yvonne van Genugten en Margaret Leidelmeijer	Indisch Herinneringscentrum
Gerda Brethouwer	Nationaal Onderduikmuseum
Liesbeth van der Horst	Verzetsmuseum Amsterdam
Maaïke Verberk	DEN
Gertjan Willighagen	Ministerie van Onderwijs en Cultuur



Contact:

Dialogic innovatie & interactie
Hooghiemstraplein 33-36
3514 AX Utrecht
Tel. +31 (0)30 215 05 80
www.dialogic.nl

