

Eindrapport

# *Evaluatie Platform WOII*



## **Andersson Elffers Felix**

Maliebaan 16  
Postbus 85198  
3508 AD Utrecht

+31 30 236 30 30  
mail@aef.nl  
www.aef.nl

Kamer van Koophandel  
30096560

**Datum**

14 mei 2021

**Opdrachtgever**

Ministerie van VWS

**Contact**

Daan Boot

Noortje van 't Klooster

John Elffers

**Referentie**

GV635

## Inhoud

<b>1 Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 Aanleiding .....	4
1.2 Vraagstelling .....	5
1.3 Platform WOII en de sector .....	6
<b>2 Bevindingen</b>	<b>7</b>
2.1 Keuzes die van invloed zijn op de resultaten van het Platform .....	7
2.2 Realisatie ambities Cohen .....	8
2.3 Functioneren van het Platform .....	16
2.4 Relaties met omgeving .....	22
<b>3 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>27</b>
3.1 Conclusies .....	27
3.2 Aanbevelingen .....	28
<b>Bijlage 1 Onderzoeksaanpak</b>	<b>29</b>
Onderzoeksmethoden .....	29
Onderzoeksproces .....	31
<b>Bijlage 2 WOII-sector</b>	<b>32</b>
Partijen die direct gelieerd zijn aan het Platform .....	32
Partijen die onderdeel zijn van het Platform .....	33
<b>Bijlage 3 Ambities</b>	<b>36</b>
Uitdagingen in de herinneringssector .....	36
Ambities per domein .....	36
Ambities per domeinoverstijgende activiteit .....	39
Koerswijziging Platform in 2018 .....	39
Cohen's organisatorisch advies .....	40

## 1 Inleiding

### 1.1 Aanleiding

Het ministerie van Volksgezond, Welzijn en Sport (VWS) is medefinancier van het Platform Tweede Wereldoorlog (Platform WOII). Het Platform WOII is opgericht om blijvend de herinnering aan de Tweede Wereldoorlog te versterken en verbeterd betekenis te geven.

Het Platform WOII is opgericht in 2015 op advies van de Commissie Versterking herinnering WOII (Commissie Cohen 2015), in opdracht van VWS. In dit advies stelde de commissie ambities om de verschillende organisaties die actief zijn op het gebied van WO2 inhoudelijk te verbinden. Het advies van een jaar later van de Commissie Versterking Infrastructuur herinnering WOII (Commissie Cohen 2016) gaf gedetailleerde aanbevelingen omtrent de organisatie van het Platform WOII. In haar advies ging de commissie dieper in op de vier voorgestelde domeinen (kennis, museum, educatie en herinneren), op de organisaties die een 'spilfunctie' hierin vervullen en op vier domein-overstijgende thema's (het collectieve verhaal, doelgroeponderzoek, collectieve marketing en thematisch werken en programmeren). Ook benoemde de commissie Cohen 2016 een groot aantal organisatorische verbeteringen en een globale planning om in te zetten als uitvoeringsagenda. Tenslotte bevatte het advies een opdrachtbrief van de staatssecretaris over de te zetten stappen.

We zijn nu vier jaar verder. Het Platform WOII is geformeerd en beoogt te functioneren als netwerk voor de volgende organisaties: NIOD Instituut voor Oorlogs-, Holocaust- en Genocidestudies (met daaronder het Netwerk Oorlogsbronnen, NOB), de Stichting Musea en Herinneringscentra 40-45 (SMH), de Oorlogsgravenstichting (OGS), de Stichting Liberation Route Europe (SLRE) en het Nationaal Comité 4 en 5 mei (NC). De financiële ondersteuning vanuit VWS voor de secretaris en het secretariaat van het platform loopt af per 1 januari 2022. Het ministerie heeft verzocht om een evaluatieonderzoek naar het functioneren van het Platform WOII, met speciale focus op organisatorische knelpunten en succesfactoren, en de relatie met VWS als beleidsverantwoordelijke.

## 1.2 Vraagstelling

De volgende doelen zijn leidend voor de inrichting van het onderzoek:

### Doelen onderzoek

- Inzicht verkrijgen op welke wijze welke (organisatorische) factoren, met name de inrichting en werking van het Platform WOII, al dan niet hebben bijgedragen aan de realisatie van de in 2015 en 2016 door de commissie Cohen geformuleerde ambities voor een toekomstvaste herinnering aan WOII.
- Inzicht verkrijgen in welke oplossingsrichtingen denkbaar zijn, indien blijkt dat er belemmerende (organisatorische) factoren zijn.

Om deze doelen te behalen, hanteren we de volgende hoofdvragen.

### Hoofdvragen onderzoek

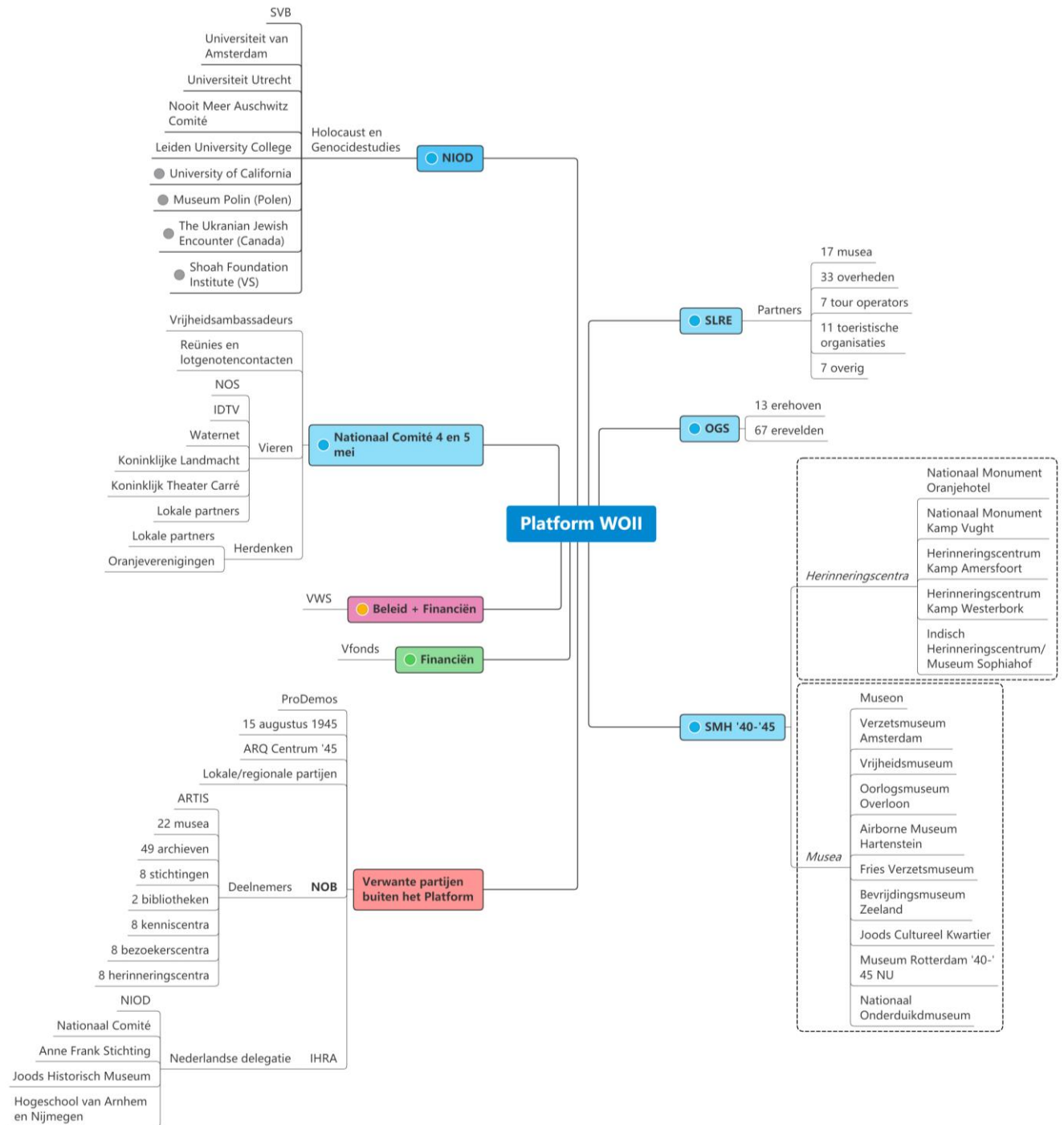
- Wat is gerealiseerd, gedeeltelijk gerealiseerd en (nog) niet gerealiseerd van de ambities op de verschillende door Cohen onderscheiden domeinen?
- Welke (organisatorische) succes- en faalfactoren en, in het bijzonder, de organisatorische inrichting van het Platform hebben hierbij een rol gespeeld?
- Binnen het Platform zijn domeinen onderscheiden en zijn organisaties als spilfunctie benoemd. Hoe is de spilfunctie ingevuld in de verschillende domeinen? Welke belemmeringen en mogelijkheden hebben de spilfuncties ervaren?
- Hoe kijken de afzonderlijke organisaties uit het WOII-veld die vertegenwoordigd zijn in het Platform en de secretaris van het Platform aan tegen het platform?
- Hoe kijken nationale professionele organisaties die niet vertegenwoordigd zijn in het Platform aan tegen het Platform? (Bijvoorbeeld Arq, afzonderlijke SMH-instellingen, Indisch Platform).
- Welke rol heeft VWS gespeeld en wat waren de succes- en faalfactoren hierin?
- Welke oplossingsrichtingen zijn denkbaar om de geconstateerde belemmerende (organisatorische) factoren op te lossen.
- Is er in dat licht aanleiding om naast aanpassing van het Platform WOII andere organisatorische aanpassingen door te voeren in de huidige inzet van mensen en middelen.

De bovenstaande onderzoeksvragen zijn vervat in het evaluatiekader (zie bijlage 1). In het onderzoek hanteren we drie onderzoeksrichtingen:

- Voortgang van ambities op de vier domeinen/ werkvelden en de domein-overstijgende onderwerpen
- Functioneren van het platform
- Relaties met betrokkenen van het Platform

In bijlage 1 lichten we de onderzoeksaanpak nader toe.

## 1.3 Platform WOII en de sector



Bovenstaand schematisch overzicht van de betrokkenen bij het Platform dient als een beeldende afspiegeling. In bijlage 2 lichten we de partijen toe die onderdeel zijn van de sector, waaronder hun aard, omvang en activiteiten.

Legenda: In de plaat zijn alle directe Platformleden voorzien van een blauwe marker; bijzonderheden (zoals een financieringsrelatie, getrapte of selectieve deelname) hebben een andere kleur en/of marker. We identificeren waar bekend met welke partners of deelnemers een organisatie werkt, waarbij we in acht nemen dat de lijst niet een uitputtend overzicht is van alle gelieerde partijen. De bilaterale financieringsrelaties buiten Platformverband laten we buiten beschouwing.

## 2 Bevindingen

We bespreken onze bevindingen volgens de opbouw van het evaluatiekader: realisatie van de ambities die door de commissie omschreven zijn, het functioneren van het Platform, en de relaties van het Platform met de omgeving. Voorafgaand aan deze analyse doen we enkele algemene observaties over de vormingstijd van het Platform (rapport van Cohen, inrichtingskeuzes, herijking) die van grote invloed is geweest op de drie onderzoeksrichtingen.

### 2.1 Keuzes die van invloed zijn op de resultaten van het Platform

#### **Er bestond breed draagvlak voor de door Cohen geformuleerde uitdagingen**

Het merendeel van de betrokken partijen (zowel binnen als buiten het Platform) stond achter de door Cohen geschetste aanleiding en doelen voor de oprichting van het Platform. Als aanleiding schetste Cohen dat ooggetuigen van de oorlog aan de samenleving ontvallen, en verhalen op een andere manier verteld moeten worden, in een veranderende maatschappij, met nieuwe internationale verhoudingen en andere vormen van oorlog en uitsluiting. Aanvullend hadden VWS en vfonds de wens uitgesproken om in de sector een duidelijk aanspreekpunt te hebben: de sector vertoonde weinig samenhang, werkte te weinig samen en middelen werden versnipperd ingezet. Het beeld is (op basis van de interviews, individuele beleidsplannen<sup>1</sup>, en het herijkingsdocument uit 2019) dat de meeste organisaties in de herinneringssector een collectieve aanpak voorstaan. Ze voelen de urgentie om een koppeling te maken tussen heden en verleden, met als doel de WOII ook voor toekomstige generaties betekenis te geven door de relatie te leggen van de Tweede Wereldoorlog met het heden.

#### **De gekozen inrichting van het Platform herbergt meerdere (onvoorziene) gevolgen**

Bij de oprichting van het Platform zijn drie keuzes gemaakt die van grote invloed bleken op de slagkracht, realisatie van ambities en de relaties met de omgeving:

- de inrichting op domeinen
- het karakter van het Platform als netwerkorganisatie (en niet een orgaan met eigen taken, bevoegdheden en uitvoeringsorganisatie)
- de vorming van de verschillende gremia (bestuurlijk en directeurenoverleg, werkgroepen, spilfunctionarissen).

---

<sup>1</sup> Zie bijvoorbeeld de beleidsplannen van het NC en het SMH.

We komen in het vervolg van dit hoofdstuk meermaals terug op de uiteenlopende gevolgen, zowel bevorderende als belemmerende, van deze inrichtingskeuzes.

De discussie om te komen tot deze inrichtingskeuzes ging niet zonder slag of stoot. Partijen als OGS en SMH waren bijvoorbeeld voorstanders van werken met meer bevoegdheden, terwijl partijen als NC en VWS hier geen heil in zagen. Uiteindelijk was er draagvlak om de centrale uitvoeringscapaciteit beperkt te houden tot een faciliterende secretaris (geen programmadirecteur), die vanaf 2019 uitgebreid werd met een secretariaat en een meer regisserende rol pakte. De gedachte achter deze beperkte rolinvulling was dat partijen eigen mensen en middelen beschikbaar konden stellen voor de samenwerking.

## **Herijking van de gekozen richting in 2018 heeft het beeld vertroebeld**

Halverwege de periode die nu voorligt ter evaluatie (2016-2021), besloot het Platform in 2018 tot een herijking. Deze herijking is formeel bekrachtigd door het directeurenoverleg in 2019, maar we zien nu dat de status van deze herijking niet door alle partijen gedeeld wordt: VWS zegt hier wel kennis van te hebben genomen als toehorende partij in een directeurenoverleg, maar interpreteert het niet als een keuze om de ambities van Cohen te verlaten. Verschillende partijen zien de herijking als een 'verwatering' van de ambities (NOB, SMH), of als een inhoudelijke andere richting van het Platform (secretaris). En weer andere partijen interpreteren de herijking als een bevestiging en vergrote focus van de ambities van Cohen, en vooral als een organisatorische interventie (NC). In deze evaluatie gaan we op verzoek van VWS uit van de ambities zoals die door Cohen zijn vastgesteld. Daarbij maken we de kanttekening dat deze toentertijd als hoogst haalbare ambities zijn uitgeschreven en niet als realistisch einddoel. We interpreteren de rapporten van Cohen als een richtsnoer om collectief handelen te organiseren.

## **2.2 Realisatie ambities Cohen**

### **Maatschappelijk effect van het Platform: versterking van het netwerk**

Alle door Cohen beschreven ambities hebben een maatschappelijk component. Of het nou het bouwen van bruggen tussen de academische wereld en de sector is, of het organiseren van een hechte museale infrastructuur: de oorspronkelijke wens bij oprichting van het Platform, en na herijking van de ambities in 2019, was een maatschappelijke. We observeren dat de sector, ook bijna 80 jaar na de Tweede Wereldoorlog en met het wegvallen van de ooggetuigen, blijvend een grote impact heeft op de maatschappij, en relevant blijft. Het levend houden van het verhaal over de WOII en het belang van vrede en vrijheid staan niet ter discussie.

Het beeld over de impact dat het Platform heeft gehad op netwerkvorming in de sector is divers. Zo zijn bepaalde bestaande netwerk- en kennisversterkende activiteiten gecontinueerd (zoals de organisatie van de directeursreizen: een jaarlijks treffen van de directeuren uit de sector om netwerken en kennis te delen, dat eerder al werd georganiseerd. Na oprichting van het Platform heeft het NC in eerste aanleg de feitelijke organisatie op zich genomen, en is dit vanaf 2019 mede georganiseerd door secretariaat van het Platform). Een mogelijk negatief is zelfs dat de individuele leden van het Platform door de inrichtingskeuzes van het Platform minder tijd hebben kunnen besteden aan het uitvoeren van hun eigen organisatiedoelstellingen. Anderzijds rapporteren meerdere Platformpartijen dat het Platform een verstevigend effect heeft gehad op het netwerk: samenwerking binnen de sector is enorm vooruitgegaan doordat betrokken partijen elkaar vaker ontmoeten (via onder andere de reguliere overleggen), elkaar daardoor beter hebben leren kennen en kunnen vinden, en zich onderling laten inspireren. Enkele voorbeelden waaraan we dit zien: de



# Andersson Elffers Felix

lobbyrol die het Platform in 2020 heeft vervuld in het vergaren van noodsteun voor SMH-leden, maar ook de impact die het formuleren van beleidskaders voor het Mondriaan Fonds heeft gehad op veel organisaties buiten het Platform. Ook de onderlinge verhoudingen tussen een aantal deelnemende organisaties hebben aan kwaliteit gewonnen, in samenwerkingen die niet zo voor de hand lagen, bijvoorbeeld tussen de SLRE en verschillende Platformleden. En VWS en het fonds hebben met het Platform een centraal aanspreekpunt.

## Het is te vroeg voor structurele bijdragen van dit netwerk

We zien dat de eerste jaren van het Platform veel turbulentie hebben gebracht: partijen doen moeite om elkaar onderling te vinden, en verschillen in cultuur, communicatie en organisatie worden blootgelegd. Het lijkt te vroeg om van het netwerk te verwachten dat er vanuit de verschillende domeinen meer overstijgend wordt nagedacht hoe Nederland (verder) te bedienen. We observeren dat het Platform veel aandacht besteedt aan interne (organisatorische) overwegingen en ook in collectieve vergadermomenten weinig aandacht besteedt aan de maatschappelijke kanten van de gestelde ambities. Partijen vertonen wel de urgentie om verleden en heden te verbinden, maar doen dit verschillend, overlappend, niet gecoördineerd, van wisselende kwaliteit. De volgende termijn van het netwerk moet, in welke samenstelling en inrichting dan ook, meer gericht zijn op het gezamenlijk en gecoördineerd organiseren van maatschappelijke impact en het bereik van doelgroepen om het verhaal van WOII levend te houden.

## Resultaten van het Platform zijn naast collectief ook individueel

In het vervolg van dit rapport bekijken we vooral welke collectieve resultaten er geboekt zijn in de periode waarin het Platform operationeel is. De afgelopen jaren is veel gebeurd om de herinnering aan de WOII te versterken. Daarnaast geven de individuele organisaties die onderdeel zijn van het Platform aan dat ze profijt hebben gehad van de mogelijkheden die het Platform biedt op gebied van kennisvergroting, netwerkverbreding en -verdieping, en uitwisseling van vaardigheden en inzichten. Dit vergroot de uitvoeringscapaciteit en effectiviteit van individuele organisaties. Voor deze evaluatie bekijken we verder niet welke resultaten dit behelst, en wat hiervan toe te schrijven is aan het Platform, maar de Platformleden geven allen aan dat aandacht hiervoor vereist is.

## De 'causaliteit' van de activiteiten van het Platform is moeilijk meetbaar

Vaak is het lastig om goed in beeld te brengen of activiteiten of resultaten zijn toe te schrijven aan de individuele instellingen of het Platform (in de vorm van de primair verantwoordelijke spilorganisaties en trekkers). Sterker nog: het is onmogelijk aan te wijzen of activiteiten dankzij het Platform zijn ontstaan, of misschien zelfs ondanks het Platform. Het ontstaan van deze onduidelijkheid zien wij in de inrichtingskeuzes die bij oprichting van het Platform gemaakt zijn, en ook hoe vrijblijvend hier in later tijden mee omgegaan is; dit bespreken we meer in diepte in de volgende paragraaf ('Functioneren van het Platform'). In het identificeren wat de voortgang is op de ambities van Cohen hebben we ons - mede op basis van de input uit interviews en de door de trekkers en spilorganisaties ingevulde factsheets - zoveel mogelijk geconcentreerd op activiteiten en resultaten die aan (de structuur van) het Platform zijn toe te schrijven.

## Een weeffout: de beschikbare organisatie is te klein voor de ambities

De commissie Cohen heeft de ambities opgesteld als richtsnoer voor het Platform. De taakstelling na oprichting van het Platform was om een manier van samenwerken te ontwikkelen die het bereiken van de ambities faciliteert. Uit de gesprekken met Platformleden blijkt dat de werkwijze van individuele leden weinig veranderd is met de komst van het Platform. De verdeling in domeinen bleek een manier om de eigen organisatie doelstellingen na te blijven streven. Voor de collectieve ambities schiet de

Platform-organisatie tekort, aangezien capaciteit bij de Platformleden is gelaten en het mandaat en de capaciteit van de beschikbare collectieve organisatie (secretaris + secretariaat) onvoldoende zijn om de collectieve ambities te verwezenlijken. Deze 'weeffout' is in de afgelopen vijf jaar blijven voortbestaan; zoals we hierboven aanstipten heeft de herijking uit 2018/2019 het zicht op de collectieve ambities nog meer vertroebeld.

## Voor zover we kunnen beoordelen verschilt per domein de realisatie van de ambities en de bijdrage van het Platform hieraan

Op basis van de interviews, factsheets en gefragmenteerde verantwoordingsdocumentatie ontstaat voor de onderscheiden domeinen op hoofdlijnen het volgende beeld.

Het domein **kennis** heeft gewerkt vanuit een concrete uitvoeringsagenda met doelen, activiteiten budgetten en planning. Het valt uiteen in twee subdomeinen:

- Het beeld is dat er vanuit het **wetenschappelijke subdomein** de verbinding is gezocht met de andere door Cohen onderscheiden domeinen. Denk bijvoorbeeld aan innovatief wetenschappelijk onderzoek en onderwijs op het terrein van WOII en de holocaust, en het geslaagde project 100 foto's (met een stuurgroep bestaande uit NC, Secretaris, NIOD en SMH, en projectleiding en uitvoering door NIOD). Daarnaast vallen de bijdragen vanuit dit domein op aan het themajaar 'Jaar van verzet' in de vorm van onder meer een korte film en themakranten, en het project Onderzoek Uitgelicht, wat een concreet geslaagd voorbeeld is van samenwerking van Platformpartners NC, NIOD en ARQ met onderzoekers, en van domeinoverstijgend werk (met raakvlakken met het domein Herdenken en vieren). Het NIOD lijkt als spilorganisatie actief te zijn om Platformpartijen te koppelen aan eigen onderzoekers, en om deze partijen te faciliteren met wetenschappelijke inzichten. Op deze manier informeert het NIOD de herinneringssector gericht over wetenschappelijke ontwikkelingen.
- In het **subdomein collecties** lag de focus op de uitrol van het netwerk oorlogsbronnen (NOB) met de functies zoals beschreven in Cohen. Een mooie pijlpaal is het toegankelijk en toepasbaar maken van netwerk oorlogsbronnen voor professionele partijen, middels de portals oorlogsbronnen.nl en oorlogslevens.nl waarin erfgoed digitaal wordt ontsloten. In het verlengde hiervan zijn verschillende pilots en technische projecten uitgevoerd, met name met SMH-instellingen. Het NOB heeft de doelstelling om het professionele gebruik van het netwerk oorlogsbronnen verder te brengen. Na herpositionering van het NOB zijn de portals ook in tweede instantie breder voor consumenten beschikbaar gemaakt. In 2020 zijn er brede inspiratiesessies op digitalisering verzorgd door Digitaal Erfgoed Nederland. Dit is tot stand gekomen na herhaaldelijke noodkreten van het NOB, in oproep van de staatssecretaris van VWS, en met subsidie van VWS. Het Platform heeft in 2021, de eerste stap gezet door zich te oriënteren op de eigen digitale visie. Dit dient in voorjaar 2021 te leiden tot een voorstel voor de digitale strategie van het platform, een digitale strategie, de gewenste pilots, benodigde bijdrage en rol van ministerie van VWS en vfonds, en de koppeling hiervan met NDE (Netwerk Digitaal Erfgoed) en de DERA (Digitaal Erfgoed Referentie Architectuur).

Het NOB gaat hierin uit van de taakstelling om een digitale infrastructuur te bouwen, terwijl tot op heden om veelvoud van redenen nog weinig museale, educatieve of herdenkingstoepassingen door leden zijn ontwikkeld: het ontbreken van kennis over wat partijen ermee kunnen, het ontbreken van middelen om dit goed toe te passen, het prioriteren van andere organisatieontwikkelingen zoals de omvangrijke vernieuwbouw waar veel van de SMH-instellingen in de aanloop naar 75 jaar vrijheid veel tijd mee bezig waren, en interpretatieverschillen over de beste samenwerking (SMH geeft aan een meer faciliterende rol van NOB te verwachten, terwijl het NOB verwacht dat het verder

ontwikkelen van toepassingen vanuit de gebruikers zal komen. Het huidige programma Deltaplan digitalisering van collecties van NOB en SMH, mogelijk gemaakt met een bijdrage van het Mondriaan Fonds van 9 ton op basis van drie projectaanvragen, beoogt twaalf SMH-leden kennis te brengen hoe deze digitale infrastructuur voor verschillende partijen kan werken). Een structureel belemmerende factor in het subdomein collecties en in de domeinoverstijgende dimensie digitalisering (de twee taakgebieden van het NOB) is dat NOB tot 2019 niet rechtstreeks aan tafel in het Platform zat maar via NIOD als penvoerder. De herijking in 2019 heeft NOB wel aan tafel bij het directeurenoverleg gezet, en op het onderwerp 'digitale visie' sluit het NOB sinds 2020 als spreker aan bij het bestuurlijk beraad. Dit heeft de formele positie van het NOB in het Platform bij besluiten niet gewijzigd, iets wat het NOB doet reflecteren dat het geen erkenning geeft aan de heroriëntatie van het NOB van een B2B-organisatie naar een B2C-organisatie (aangezien een dergelijke oriëntatie een eigen zetel in het Platform zou rechtvaardigen).

In 2016 is een beknopte uitvoeringsagenda voor het **Museale domein** opgesteld. Belangrijkste ambitie van Cohen voor dit domein was om te komen tot een vitale infrastructuur van elkaar versterkende en aanvullende musea en herinneringscentra met een aanbod dat recht doet aan de versterking van de herinnering. De uitvoeringsagenda is in 2019 herzien. De activiteiten die spilorganisatie SMH in dit domein in gang heeft gezet waren primair gericht op het verbinden van musea en herinneringscentra (in de regio). Er zijn verschillende overleggen geïnitieerd zoals het collectie-overleg, marketing-overleg en het educatie-overleg. Dit is met wisselend succes, ook vanwege de uiteenlopende middelen van SMH-leden. Ook worden de SMH-tour en de Museale dag georganiseerd, niet alleen gericht op SMH-leden, maar ook organisaties daarbuiten zoals de andere platformorganisaties.

Kijken we naar de ambities van Cohen dan ontstaat het beeld dat er veel aandacht en investeringen gedaan zijn in het ontwikkelen van nieuwe technieken en mediavormen en het komen tot een kwalitatief hoogwaardig aanbod. Bijna alle vijftien musea- en herinneringscentra hebben de afgelopen jaren een vernieuwingsslag doorgemaakt, verbouwd, uitgebreid en vernieuwd. Daarbij ligt de aandacht op vernieuwende aanpakken en presentatie van moeilijke thema's en verhalen, het toepassen van nieuwe technieken (zoals bijvoorbeeld in Kamp Amersfoort ook met VR), en in het presenteren van vergeten onderwerpen en perspectieven. SMH reflecteert hierop dat deelname aan het Platform en uitwisseling over de verschillende issues inzake herinneren en vieren bijgedragen heeft aan een hogere kwaliteit en diversiteit van perspectieven.

Voor het domein **Educatie** zijn door Cohen brede ambities geformuleerd zoals het creëren van multiperspectief, een doorlopende leerlijn en het versterken van de professionaliteit van de sector. Hiervoor zijn twee spilorganisaties opgestaan: het NC en de SMH. Er zijn in dit kader een aantal activiteiten en resultaten te markeren die mede dankzij (de structuur van) het Platform tot stand zijn gekomen. SMH heeft twee succesvolle samenwerkingen tussen het NC en de SMH getrokken: de 'MBO-pilot' en de 'Onderwijsbeurs' geweest. Daarnaast heeft het Platform input aangeleverd voor curriculum.nu, het wetsvoorstel Burgerschapsvorming, en de Nieuwe Canon van Nederland, veelal in samenwerking met de Anne Frank Stichting. De realisatie van de Educatieve visie (of uitvoeringsagenda) was een wens van NC en SMH samen, die onder opdrachtstelling van VWS in verplichte samenwerking met SLO tot stand kwam, maar waar het Platform van had verwacht dat VWS meer middelen voor de uitvoering van de activiteiten beschikbaar zou hebben. Ten slotte heeft het domein bijgedragen aan de formulering van een inhoudelijk toetsingskader voor projecten in de call voor duurzame educatieve projecten in het kader van 75 jaar vrijheid (omvang: 2 miljoen euro).

# Andersson Elffers Felix

Deze projecten lagen vaak in het verlengde van de eigen doelstellingen. SMH merkt daarbij op dat de Platformstructuur sterk heeft bijgedragen aan het leggen van blijvende contacten tussen educatief medewerkers en daarbuiten in relaties met onderwijsinstellingen, erfgoedorganisaties en andere partijen uit de WOII-sector. We observeren dat de resultaten zonder de kruisbestuiving van het Platform geringer zouden zijn geweest, aangezien inbreng nu breder vanuit de sector komt.

In de taakverdeling heeft het NC zich op het terrein van educatie gericht op binnenschoolse projecten (zoals ontwikkeling van lesmateriaal) en de SMH op buitenschoolse projecten (zoals een onderzoek naar museumdidactiek of het grootschalige meerjarenproject KWIE: Kwaliteitsimpuls Educatie). Deze taakverdeling is niet vanzelf tot stand gekomen, en wekt bij beide partijen blijvend wrevel op. Inhoudelijk zijn de beide partijen het oneens over het kwaliteitsniveau van producten en de inzet van middelen en is er overlap in de doelgroepenbenadering van bijvoorbeeld schoolgaande kinderen. Sommige organisaties geven zelfs aan dat deze wrevel averechts heeft gewerkt voor verdere afstemming in de sector. De secretaris van het Platform formuleert hierin het huidige inzicht dat werken met een thematische agenda meer vrijheid geeft aan beide partijen, waarbij het eerdere idee van een activiteitenagenda met strakke programmering wederzijds beconcurreren in de hand werkt. We observeren dat de beide partijen op deze manier proberen om niet in elkaars vaarwater te zitten, maar zien ook dat deze werkwijze de relatie niet structureel verbetert.

Kijkend naar de veelomvattende ambities van Cohen in dit domein zien we dat de genomen initiatieven sterk bijdragen aan de ambities, maar dat een overkoepelende visie en aanpak ontbreken. Daarbij is de sterk sturende maar inconsequente rol van VWS niet behulpzaam geweest voor de invulling van het domein Educatie: dit is bijvoorbeeld zichtbaar in de sterke sturing op het formuleren van een uitvoeringsagenda, de samenwerking met SLO, en de call voor duurzame educatieve projecten die voor de domeinpartners onverwacht kwam. Met name voor het ontwikkelen van een doorlopende leerlijn is meer inzicht vereist (middels doelgroepenonderzoek of anderszins), maar ook voor het bevorderen van de professionaliteit van de sector op educatiegebied, is van belang dat de twee partners beter samenwerken.

De ambities in het domein **herdenken, eren en vieren** zijn door Cohen kort gezegd gericht op het gezamenlijk inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen rond en het toekomstbesteding maken van herdenken en vieren. In 2016 is een beknopte uitvoeringsagenda met enkele activiteiten voor dit domein opgesteld. De jaren daarna lijkt deze agenda niet verder te zijn uitgewerkt. Ook is er niet op domeinniveau verantwoord over de gerealiseerde resultaten en activiteiten. Het NC heeft zich naar eigen zeggen gericht op het verbinden en zoveel mogelijk betrekken van partijen op dit terrein. Daarin zijn de herdenkingsactiviteiten van herinneringscentra en de Oorlogsgravenstichting relevant, maar ook de activiteiten vanuit de werkgroep communicatie en de stichting 75 jaar vrijheid, en verschillende (doelgroepen)onderzoeken en publicaties die het NC heeft laten uitvoeren en die als spilorganisatie zijn gepresenteerd / beschikbaar gesteld aan het Platform. Andere activiteiten dragen meer indirect bij aan de ambities van Cohen, zoals de organisatie van de jaarlijkse bijeenkomsten voor organisatoren van lokale herdenkingen en vieringen en het jaarlijkse nationaal vrijheidsonderzoek.

Het NC heeft deze activiteiten grotendeels volgens de oorspronkelijke organisatietaak uitgevoerd: het richting geven aan herdenken en vieren en levend houden van de herinnering aan de WOII. Ze zijn niet toe te schrijven aan de rol van het NC als spilorganisatie van het domein. We zien breed dat het indelen van het Platform in domeinen een dergelijke omgang met eigen organisatiedoelstellingen in de hand werkt. Gezien het open karakter van de ambities en de grote organisatiekracht, kwaliteit en professionaliteit die het Comité ter

# Andersson Elffers Felix

beschikking heeft, was het echter mogelijk geweest om meer te doen aan de ambities van Cohen en meer uitwisseling en coördinatie op dit domein te organiseren. Zo hadden we coördinatie tussen herdenkingen van NC, herinneringscentra, de erevelden, en verschillende doelgroepen zoals de holocaustherdenking en de herdenking 15 augustus 1945 verwacht, naast de focus van het comité op de herdenking 4 en 5 mei. Hieraan zou een breed gedragen visie ten grondslag moeten liggen op wat we herdenken in Nederland en hoe de sector daar nieuwe groepen bij kan betrekken. De nu gezette stappen om activiteiten open te stellen voor het Platform zijn wellicht stappen die in de toekomst bijdragen door een breder bereik faciliteren en onderlinge verbindingen smeden.

## De voortgang op de overkoepelende thema's van het Platform is beperkt

Een ambitie die vanuit Cohen is meegegeven is het creëren van een **collectief verhaal** vanuit het Platform. De aanknopingspunten die vanuit Cohen zijn meegegeven vormen de basis voor de missie en het referentiekader die in het herijkingsdocument uit 2019 zijn opgenomen. Het referentiekader is daarbij uitzonderlijk: dit is door het NIOD als penvoerder opgesteld, maar door alle platformleden intensief besproken met de achterban. Het is benut als toetssteen voor de themajaren, voor diverse beleids- en subsidiekaders, voor de Bosatlas van de Tweede Wereldoorlog (ingedeeld naar de onderdelen van het referentiekader) en voor de film Bankier van Verzet en de lezing van Frank van Vree over de film in Tuschinski tijdens jaar van Verzet (de elementen uit het referentiekader komen terug in de speelfilm). Inhoudelijk doet het referentiekader recht aan de multiperspectiviteit waarmee naar de Tweede Wereldoorlog kan worden gekeken. Vanuit zowel SMH als NOB wordt over het referentiekader aangegeven dat het, naast een vruchtbare theoretische exercitie, als middel ingezet kan worden om verdere concrete actie op te ondernemen, bijvoorbeeld door hier themajaren aan te verbinden, er producten uit voort te laten komen die het collectieve verhaal verder brengen, en het Platform aan te zetten tot nadenken hoe het Platform en de leden zich verhouden tot de multiperspectiviteit.

Een ander opvallend voorbeeld waarmee het Platform sturing heeft gegeven aan het collectief verhaal is de bijdrage van het Platform aan de formulering van subsidiekaders voor de verdeling van eerst twee miljoen euro voor duurzame educatie, en later de verdeling van 15 miljoen euro via het Mondriaan Fonds. Het Platform heeft in 2020 voor VWS de kaders opgesteld voor de verdeling van 15 miljoen subsidies door het Mondriaan Fonds. Het Platform werd verrast door dit verzoek, maar heeft zodoende wel de eerder geformuleerde ambities vertaald in concrete projecten voor alle partijen in de verschillende domeinen (zie de enorme lijst van gehonoreerde instellingen). Ook veel samenwerkingsprojecten binnen en over de grenzen van de domeinen zijn ingediend en gehonoreerd. De thematische impact van het werk van het Platform strekt zich daarmee uit naar veel organisaties en activiteiten buiten het Platform.

Het beeld is dat de ambitie om een **collectief marketingbeleid** te ontwikkelen en toe te passen slechts ten dele is ingevuld. Er lijkt sprake te zijn van veel pragmatisme en toevallige beslissingen die toentertijd goed uitkwamen. Als voorbeeld bespreken we de omgang met het portal tweedewereldoorlog.nl, dat in gebruik is genomen door de werkgroep Communicatie die in het themajaar Verzet is opgericht. De website werd onder meer gebruikt om digitale nieuwsbrieven te sturen. De werkgroep is blijven bestaan. Omdat NC het beheer van de website doet is NC ook daarna de trekker van de werkgroepbijeenkomsten gebleven. **VWS ondersteunt NC financieel voor het beheer van de website.**

Met verloop van tijd zijn er meerdere bezwaren gerezen. Inhoudelijk zouden partijen meer willen bijdragen aan het portal, zo zou SLRE vanuit marketingperspectief de inhoud minder aanbodgericht en statisch maken en ook aandacht geven vanuit de internationale component. Voor SMH sluit de portal noch in uiterlijk noch qua hosting aan. Het NOB zou een fundamentele discussie willen over het doel van de website (bereik, doelstellingen), en over het inrichten van meer gedeeld eigenaarschap en efficiëntieslagen. **Dit blijkt tot nu toe niet**

mogelijk door de in het verleden gemaakte keuzes. We begrijpen dat er na mei 2021 andere afspraken gemaakt zijn over beheer, onderhoud en doorontwikkeling; na mei 2021 zal een grote aanpassing plaatsvinden op basis van inbreng van alle Platformleden om te voorkomen dat er naast Tweedewereldoorlog.nl andere portals gaan ontstaan.

Een ander voorbeeld is marketing- en communicatiebudget voor themajaren. Waar het themajaar Verzet met een zeer beperkt budget is uitgevoerd, zou 75 Jaar Vrijheid in eerste aanleg kunnen beschikken over een budget van 2 miljoen euro (een miljoen nationaal, een miljoen internationaal). Beide themajaren hebben samenwerking met partijen binnen en buiten het Platform en publieksbereik gestimuleerd. Maar de variatie in budgetten en methodieken lijkt niet gestuurd door een eenduidige visie op de rol van marketingmethoden in publieksbereik.

Dit pragmatisme en deze toevalligheid kenmerken breder de omgang met marketing vanuit het Platform. Er is geen budget voor een collectieve marketingaanpak om (inter)nationale doelgroepen te bereiken. Het collectief marketingbeleid en de uitingen daarvan (waaronder de portal) zijn geen aandachtspunt in het directeurenoverleg, wat ervoor zorgt dat uitspraken hierover direct de uitvoerende partij raken en het onderwerp politiseren.

In Cohen is de ambitie opgenomen om zicht te verwerven op de interesse van de bevolking op het thema WOII in relatie tot de hedendaagse actualiteit, om zicht te krijgen op de onderliggende **doelgroepen** en dit toepasbaar te maken voor de herinneringssector. Het belangrijkste wapenfeit van de afgelopen jaren is het onderaansturing van het NC, NIOD en ARQ verschijnen van een doelgroepenonderzoek uitgevoerd door Motivaction en de Universiteit Utrecht. Op basis van het onderzoek zijn enkele presentaties gegeven. Het doelgroepenonderzoek van Motivaction wordt door meerdere Platformleden aangehaald als een gemiste kans, omdat de waarnemingen niet verder toepasbaar lijken gemaakt voor de partijen in de sector. Andere partijen zoals SMH-instellingen hebben zelf al inzicht in hun respectievelijke doelgroepen, en vinden het onderzoek een grote uitgave die niet bijdraagt aan het bedienen van doelgroepen met eigen informatiekanalen. Het rapport is recentelijk benut als onderlegger door Dialogic voor het formuleren van de digitaliseringsvisie van het Platform.

Een belangrijke domeinoverstijgende ambitie die vanuit Cohen is meegegeven is om via **thematische programmering** het publieksbereik voor de individuele instellingen te vergroten. In 2016 is in dit kader een eerste aanzet gegeven voor een thematische meerjarenagenda tot 2018. Deze is niet uitgebouwd naar een verdere horizon (2019 en verder). De meerjarenagenda resulteerde in het themajaar 'Jaar van verzet' in 2018, het enige themajaar van het Platform in de afgelopen jaren. Hierbij is vanuit het Platform een domeinoverstijgend programma neergezet waarbij zowel organisaties binnen als buiten het Platform betrokken waren. SMH was penvoerder van het themajaar, en heeft de organisatie op zich genomen door onder meer het opstellen van concept en programma, de aanvragen, het programma van de NC-conferentie in 2017, de start- en slotbijeenkomst respectievelijk 25 januari en 12 december 2018, uitzetten van opdrachtverleningen voor marketing, communicatie en publiekscampagne, het begeleiden van het basisprogramma van de uitvoering en de afrekening.. Er is veel moeite gedaan om met VWS en vfonds tot afspraken te komen over subsidiëring van de koepelcampagne, wat resulteerde in een flinke projectbegroting (wat volgens VWS resulteerde in grofweg 500.000 euro aan beschikbare overheidsmiddelen en een bedrag van vfonds tussen 600.000 en 700.000 euro). Het projectteam bestond uit de projectleider (namens SMH), secretaris Platform, communicatieadviseur SLRE en directeur SMH als opdrachtgever en controller. Alle deelnemende partijen hebben flink geïnvesteerd vanuit hun eigen programma en door activiteiten te organiseren. De SLRE trok de communicatie. Het NC heeft beheer van het portal

tweedewereldoorlog.nl gevoerd, en met ervaring en inbreng in de contacten met pers en media de communicatie ondersteund. Vfonds heeft met zijn Call voor proposal bijgedragen aan het succes van het Themajaar. Ook is door de SMH de werkgroep communicatie en marketing georganiseerd waardoor vanuit alle deelnemers vertegenwoordigers samenwerkten aan het gezamenlijk succes van het themajaar.

Uit de evaluatie bleek dat de landelijk verspreide interne nieuwsbrief door SMH verbindend heeft gewerkt. Ook bleek dat het Jaar van verzet onder meer van toegevoegde waarde is geweest voor de inhoudelijke verdieping op het thema en tot een verhoogd aantal bezoekers heeft geleid. Aangezien er geen nulmeting vooraf is gedaan kon numeriek succes niet gemeten. Wel zijn verbeterpunten gesignaleerd inzake verdeling van rollen en verantwoordelijkheden en beschikbare (uitvoerings)capaciteit bij een deel van de Platformleden.

Het tweede themajaar waar geïnterviewden veel aandacht voor hadden betrof het themajaar '75 jaar vrijheid' in 2019-2020. Met name de totstandkoming heeft tot wrevel geleid: dit is niet vanuit het Platform tot stand gekomen, maar door het NC geïnitieerd. Er leek geen consensus over de organisatie, maar het NC vond dat het als organisatie met als hoofdtaak 'herdenken en vieren' de verantwoordelijkheid moest nemen voor het vormgeven en uitvoeren van nationale lustra rond herdenken. Het NC heeft het themajaar onder grote tijdsdruk samen met vfonds en het ministerie in een aparte stichting onder beheer van het NC ondergebracht, mede om de geldstroom van het themajaar separaat te geleiden. Dit had als voordelen dat er een scheiding van operationele zaken in de uitvoering van een themajaar komt van de meer bestuurlijke en directeurszaken. Bij de Platformpartijen is het een blijvend pijnpunt dat pas na oprichting van de stichting en na aandringen ook het Platform als bestuurslid is uitgenodigd, en zijn ook andere Platformpartijen betrokken bij de organisatie van activiteiten. De evaluatie van dit themajaar heeft ondertussen plaatsgevonden en de stichting wordt voorjaar 2021 ontbonden. Een aantal Platformpartijen zou nog graag een Platformevaluatie uitvoeren, maar het NC heeft aangegeven het te beperken tot de reeds uitgevoerde evaluatie. De gesproken Platformpartijen benadrukken dat de professionele achterliggende organisatie van het NC heeft bijgedragen aan de grote landelijke impact van de activiteiten.

Voor 2021 geldt het verlengde themajaar 75 jaar vrijheid: na 75 jaar vrijheid. Voor eind 2022 staat themajaar "Leven met oorlog" gepland, voor 2024 Verantwoordelijkheid en ouderschap, voor 2025 lustrumjaar 80 jaar Vrijheid. De invulling hiervan is, net als die van de themajaren van 2020 en 2021, afhankelijk van wat de coronamaatregelen toestaan. Verder zouden we verwachten dat de afgelopen 'publieksluwe' maanden mogelijkheden hebben geboden voor creativiteit, innovatie en bezinning; of dit daadwerkelijk het geval is, is voor ons niet inzichtelijk.

Al met al moet worden geconcludeerd dat naast de organisatie van deze themajaren beperkt invulling is gegeven aan de door Cohen beoogde thematische samenwerking. Wat opvalt in de vergelijking tussen de twee themajaren is dat er grote verschillen zijn in de omgang met themajaren, en dat deze vooral te herleiden zijn naar de organisatie die penvoerder is. We onderschrijven de 'do's en don't's' uit de infographic die is opgesteld naar aanleiding van de evaluatie van het Jaar van verzet, en constateren dat er onvoldoende lering is getrokken uit het themajaar in 2018 om de daaropvolgende organisatie en resultaten te verbeteren. De verschillende beelden die binnen het Platform bestaan over de organisatie van themajaren, en het feit dat dit onderwerp nog veel emotie losmaakt bij de betrokkenen is ook reden om nog eens goed samen te kijken wat dit voor de toekomstige organisatie van themajaren betekent.

In het herijkingsdocument heeft het Platform ‘internationalisering’ en ‘digitalisering’ aangemerkt als twee aparte domeinoverstijgende thema’s:

- In het kader van de **internationale dimensie** zou er vanuit het Platform meer ingezet worden op het internationale perspectief van de WOII en grensoverschrijdende samenwerkingen. Er zijn geen specifieke doelen of activiteiten benoemd voor deze dimensie, en er is beperkt internationale verbinding gezocht op themajaren. Wel vinden er via de individuele leden contacten plaats met initiatieven in het buitenland (via de SLRE worden internationale ontwikkelingen rond bijvoorbeeld de veranderende herdenkingscultuur ingebracht; SMH is internationaal aangesloten bij de ICOM en IC-MEMO en vanuit de KWIE zijn studiereizen gemaakt waarvan de conclusies zijn gedeeld met de sector; Nationaal Comité en OGS hebben eigen internationale netwerken). **Vanuit VWS is geen inzet gepleegd om de internationale relaties die ze onderhoudt met bijvoorbeeld IHRA, ITS en Sobibor aan het Platform te relateren ondanks verzoeken van Platformpartijen. Vanuit het Platform wordt sinds 2018 op eigen initiatief nauwer contact gelegd met de IHRA (International Holocaust Remembrance Alliance), waarvan zowel NOB als SMH aangeven nog niet te weten wat deze relatie beoogt en inhoudt. Het domeinoverstijgende thema internationalisering lijkt niet duidelijk belegd en gekaderd te zijn. Dit maakt het binnen de context van deze evaluatie moeilijk om resultaten op dit vlak te waarderen, maar signaleert dat er sprake is van een gebrek aan regie en collectieve resultaten die bijdragen aan de doelstellingen van het Platform.**
- In het herijkingsdocument is in het kader van de **digitale dimensie** een robuuste en inclusieve digitale infrastructuur ten doel gesteld met het NOB als aanjager en vehikel. Het digitaal ontsluiten van collecties valt in principe binnen het domein kennis. Echter door het als overkoepelend thema neer te zetten was het streven om tot een meer integrale digitale benadering vanuit het Platform te komen. Gezien de overlap in de taakstelling en werkmethoediek verwijzen we voor de evaluatie van de digitale dimensie terug naar wat we eerder schreven onder het subdomein collecties ontsluiten. Daarbij merken we nog wel op dat de overlap tussen de digitale dimensie en het subdomein collecties ontsluiten aanleiding zou kunnen zijn om binnen het Platform te heroverwegen waarom dit onderscheid is aangebracht, en wat de meerwaarde is van dit inrichtingsbesluit.

## 2.3 Functioneren van het Platform

Een belangrijke weeffout belemmert het functioneren van het Platform. **We zien dat de Platformleden naar eer en geweten geprobeerd hebben om goed met elkaar samen te werken. Toch blijven er beperkingen bestaan die structureel zijn, en die ook in de toekomst het succesvol functioneren van het Platform beperken als ze niet aangepast worden. In het onderstaande lichten we deze weeffout toe, en bespreken we welke gevolgen dit heeft voor het functioneren van het Platform. Aanvullend observeren we twee inrichtingsproblemen die mede door de weeffout kunnen voortbestaan en die van grote invloed zijn op de samenwerkingscultuur van het Platform. Onze aanbevelingen hebben vooral betrekking op het rechtzetten van deze weeffout.**

### **De weeffout inherent aan de inrichtingskeuzes van Cohen heeft gevolgen voor het functioneren van het Platform**

We omschreven eerder de weeffout die is ontstaan door de inrichtingskeuzes van Cohen: **door een Platform een omvangrijke taakstelling mee te geven zonder een bijbehorende organisatieomvang, mandaat en passende samenwerkingsstructuur, ontstaat een patstelling die in latere instanties meerdere gevolgen in zich draagt. Deze gevolgen zien zowel op de**



# Andersson Elffers Felix

structurele aspecten van de Platformsamenwerking als op culturele aspecten. Wij benoemen hier enkele van deze gevolgen.

**Er zijn geen collectieve middelen** beschikbaar voor de uitvoering van ambities. Platformleden zeggen vanuit eigen budgetten mensen en middelen toe op de thema's en activiteiten die hen raken. Dit leidt tot ongelijkwaardige verhoudingen waarbij impliciet 'wie betaalt bepaalt' een groot effect heeft, terwijl kwalitatieve besluiten tot meer gedeeld eigenaarschap van de thema's en activiteiten kan leiden. Ook worden middelen en capaciteit om verschillende redenen beperkt ingezet: vanuit de kleinere Platformpartijen is geringe capaciteit beschikbaar, en op basis van verschillende gesprekken observeren we bij zowel enkele kleinere als grotere partijen teleurstelling en tegenzin om in de toekomst eigen capaciteit in het Platform te investeren, met name door de grote tijdsbesteding aan vergaderingen en overleggen.

**Er is geen bewuste omgang met de ongelijksoortige samenstelling** van het Platform. De samenstelling van het Platform is divers, om recht te doen aan de sector. Deze diversiteit heeft niet alleen betrekking op de scope en statutaire doelen van de verschillende organisaties, maar ook op de omvang, ontwikkelkracht en werkculturen. Ook de vertegenwoordiging van belangen (direct zoals bij OGS, NC, NIOD of SLRE, of vertegenwoordigend zoals bij NOB of SMH) is van grote invloed. De ongelijksoortigheid van het Platform wordt breed erkend, en indien het Platform een meer passende organisatieomvang (of ambitie-set) zou hebben, zou dit geen probleem zijn. Echter de wederzijdse afhankelijkheid zoals die nu ingebouwd is, vereist een bewustere omgang, die er tot op heden niet is geweest. In besluitvorming, prioritering, het beleggen van taken of verantwoording dient ruimte te zijn voor deze variatie in achtergronden, bijvoorbeeld door ruimte te geven aan een zorgvuldiger groepsproces en meer collectieve doelstellingen. Ondanks de korte lijnen, het constructieve overleg en de bilaterale samenwerkingsverbanden creëert deze onderlinge variatie risico's voor de collectieve realisatiekracht, en maakt het de samenwerking kwetsbaar.

**Beperkingen in organisatieomvang, mandaat en passende samenwerkingsstructuur hebben tot op heden geleid tot beperkingen in centrale aansturing en verantwoording.** Er worden geen jaarplannen gemaakt, er wordt geen moeite gedaan om te benoemen wanneer resultaten zijn ontstaan dankzij het netwerk, of anders ook wel waren ontstaan, en er is geen (onderlinge of centrale) verslaglegging op de domeinen, overkoepelende thema's of verschillende overleggremia. Dit alles beperkt het zicht op concrete resultaten in de realisatie van de ambities van Cohen en georganiseerde activiteiten. Dit heeft tot gevolg dat het Platform op deze wijze leerpunten moeilijk kan identificeren en vasthouden (zoals de bijna lakse omgang met de lessen van het Jaar van verzet bijvoorbeeld laat zien), het bevordert onderlinge uitwisseling en transparantie niet, en het maakt het moeilijk voor het Platform om zich te bezinnen op volgende te zetten stappen.

**Volgend uit deze weeffout is bij de inrichting de keuze gemaakt om taken binnen domeinen te beleggen.** Deze domeinen overlappen grotendeels met de aandachtsgebieden en taakstellingen van de individueel organisaties die er de spilfunctionaris van zijn. Positieve gevolgen van het gebruik maken van domeinen zijn dat taken van organisaties duidelijk afgebakend zijn, dat organisaties hun eigen netwerken effectief in kunnen zetten voor het Platform, dat de belangen van het Platform overlappen met de eigen belangen, en dat onderling helder is welke partij waarvoor aanspreekbaar is. Nadelen hiervan zijn echter dat het moeilijk is om te benoemen wanneer iets een resultaat is van de organisatie of van het domein, en dat de domeinen zijn gaan werken als 'blokken', 'kokers' of 'silo's': onderlinge

kruisbestuiving (vernieuwing, samenhang, meer samenwerking, thematisch en integraal werken) tussen domeinen wordt niet sterk gefaciliteerd. Partijen vinden het moeilijk om op hun eigen domein verantwoordelijkheden uit handen te geven. Er is sprake van concurrentie en wantrouwen: betrokkenheid van meerdere partijen bij domeinen wordt ontmoedigd, er vindt niet of nauwelijks verantwoording plaats over doelstellingen, middelen en resultaten, en de projecten die wel tussen meerdere partijen geïnitieerd worden ontstaan vaak uit het persoonlijk netwerk van bestuursleden. Platformleden ontwikkelen producten en inzichten individueel of bilateraal, en uitkomsten worden beperkt verder in het Platform ingezet.

Bij de taakstelling van Cohen, en de paginalange gloedvolle beschrijving van de ambities van de verschillende domeinen, zijn **zeer hoge verwachtingen** geschetst, die door de inrichting van het Platform niet bewaarheid kunnen worden. De stellige formulering van het rapport doet geen recht aan de moeite die bij oprichting van het Platform vereist was om de 'hoogst haalbare' organisatie te realiseren (zonder collectieve uitvoeringscapaciteit). De verwachtingen van het Platform lopen sterk uiteen: sommigen zien het Platform als netwerkorganisatie, anderen als instituut dat steeds verder kan formaliseren. Ook VWS is tot op heden overtuigd dat verbeterde samenwerking en gezamenlijk optrekken kan resulteren in kostenreductie van individuele organisaties. **Zelfs in deze evaluatie zijn we aanvankelijk strikt uitgegaan van de 'papierene werkelijkheid' die de geformuleerde ambities van Cohen bieden, zonder recht te doen aan de ontwikkelingen van het Platform die over deze lijntjes kleuren.** De bovenstaande variërende verwachtingen zijn geen onderdeel van de ambities van Cohen, maar kunnen ook niet geadresseerd worden door het Platform in de huidige constellatie omdat het geen collectieve spreekbuis heeft om dit te corrigeren. Zo kunnen variërende verwachtingen blijven bestaan, wat het functioneren op de langere termijn beïnvloedt.

Een laatste observatie van gevolgen van de inrichtingskeuzes van Cohen betreft het beperkte arsenaal aan **oplossingen in situaties waarin conflicten ontstaan**. Wij komen tot de conclusie dat pijnpunten snel toegeschreven worden aan losse partijen, dat het moeilijk blijkt om de discussie te abstraheren naar wat onderliggende factoren zijn (structureel en cultureel) en dat partijen hun eigen belangen voorop blijven stellen in discussies die baat hebben bij een collectieve benadering. De gekozen inrichting draagt niet bij aan het oplossen van conflicten van inzicht of aan het gebalanceerd horen van belangen, aangezien er geen collectieve structuren en belangen zijn om op terug te vallen. Voor een meer constructieve onderlinge omgang dient men eerst deze weeffout te corrigeren.

## **Er is beperkte (centrale) prioritering of operationalisatie van de ambities, en beperkte verantwoording**

Gezien de bovenstaande weeffout, is het logisch dat taken beperkt collectief belegd zijn. **Decentraal beleggen van de open geformuleerde ambities** in Cohen is enkel op hoofdlijnen bij het Platform en de spilorganisaties gedaan: de deelagenda's volgend uit de uitvoeringsagenda uit 2016 verschillen in scope (onder meer in de zin van aantal jaren waar de uitvoeringsagenda op ziet) en diepgang (de ene deelagenda bevat slechts (tactische) doelen, de andere deelagenda ook (operationele) activiteiten). Het herijkingsdocument uit 2019 moet vooral worden beschouwd als een visiedocument waarin de inhoudelijke ambities van Cohen op hoofdlijnen zijn bekrachtigd. Ook hier heeft geen doorvertaling plaatsgevonden naar (meetbare) doelen.<sup>2</sup> Afgelopen jaren zijn er voor een aantal domeinen en overkoepelende

<sup>2</sup> Niet alle doelen en activiteiten lenen zich daar uiteraard voor. Echter doelen als 'communicatie versterken' of 'educatieprojecten' zouden meer SMART kunnen worden geformuleerd in termen van welke groepen bereikt moeten worden of aantallen educatieprojecten per onderwijstype.

# Andersson Elffers Felix

thema's (in aanvulling op de centrale uitvoeringsagenda) nadere (jaar)planningen en werkagenda's opgesteld. Bijvoorbeeld voor de domeinen kennis en educatie. Hierin wordt wel een koppeling gemaakt tussen ambities en activiteiten, maar het is vaak niet duidelijk wanneer een activiteit een succes is.<sup>3</sup>

Naast decentraal beleggen hadden we verwacht dat er transparante (informele) structuren zouden zijn om partijen wederzijds te **informer** over voortgang op verschillende domeinen, en zo uitwisseling te stimuleren. Dit is niet of nauwelijks het geval: het Platform maakt geen gebruik van een planning- en control-cyclus, en er worden geen (meer)jaarplannen en -verantwoordingen opgesteld. Door enkele leden (NOB, SMH) is hier wel op aangestuurd, maar andere partijen vinden het niet passend binnen het informele en niet-bindende karakter van het Platform omdat ze 'institutionalisering' vrezen. Het historisch groeien van deze gewoonte na het Jaar van verzet (een van de eerste grote gezamenlijke projecten, toen bewust is besloten om geen nulmeting te doen om de aandacht en energie naar de uitvoering te laten gaan) is niet gecorrigeerd met volgende grote projecten.

Er zijn **meerdere redenen** waarom de taken niet geprioriteerd zijn en beperkt geoperationaliseerd zijn: deze constructie biedt ruimte om de eigen organisatieprioriteiten te volgen zonder aanpassing, wat logischerwijs omarmd wordt door de individuele organisaties, omdat de meerwaarde van het loslaten van deze prioriteiten beperkt inzichtelijk is. Ook zijn er meerdere redenen waarom er geen planning en control is ingericht, waarvan het historisch groeien van deze gewoonte er een is. De inrichting van het Platform met grote ambities en zonder mandaat en uitvoeringscapaciteit heeft gezorgd voor een onwenselijke situatie zonder correctiemogelijkheden. De gevolgen hiervan waren deels onvoorzien: structurele beperkingen aan de effectiviteit van het Platform, het lerende vermogen, en de onderlinge uitwisseling van Platformleden.

## Gebrek aan eenduidige taken en bevoegdheden tussen gremia belemmert voortgang

Onderstaand bespreken we het functioneren van de verschillende gremia van het Platform. Daarna volgt een bespiegeling van de samenwerking tussen deze overleglagen, en een duiding van de obstakels die ze ervaren.

- Het **bestuurlijk overleg** is sinds de koerswijziging gereduceerd tot tweemaal per jaar. De samenstelling van het overleg overlapt nog steeds voor een gedeelte met het (meer operationele) directeurenoverleg. Het overleg wordt door sommige deelnemers ervaren als een bijpraatmoment, met veel distantie tot de werkrealiteit en weinig concrete sturing om relevant te zijn voor de individuele Platformleden. Door andere Platformleden wordt het gezien als een moment om, los van de waan van de dag, te bespiegelen op de uitdagingen in de sector. Voorbeelden van onderwerpen die hier besproken worden zijn themajaren (evaluatie en vooruitkijken), Platformorganisatie en actuele ontwikkelingen. Pas vanaf 2020 valt in de notulen een meer inhoudelijke lijn in de onderwerpskeuze te ontdekken, weg van organisatorische beslommeringen en bijvoorbeeld over Corona of digitalisering. Over het algemeen kenmerkt het overleg zich echter door beperkte besluitvorming. Het roulerend voorzitterschap versterkt de dynamiek om vanuit individueel organisatieperspectief te redeneren en zorgt door grote individuele sturing

<sup>3</sup> In de uitvoeringsagenda Kennis staat bijvoorbeeld opgenomen dat er bijeenkomsten worden opgenomen die wetenschappelijk onderzoek voor een breder publiek toegankelijk maken. Er staat echter nergens uitgewerkt wanneer dit als een succes wordt beschouwd. Is dat als er een x aantal bijeenkomsten is georganiseerd? Of indien er bepaalde doelgroepen zijn bereikt met de bijeenkomsten?

voor een gebrek aan continuïteit en aanspreekbaarheid, ook binnen het bestuurlijk overleg.

- Het **directeurenoverleg** vindt formeel zeswekelijks plaats, en onder invloed van corona tussendoor informeel nogmaals (dus in praktijk driewekeleijks). Het overleg wordt zeer wisselend ervaren: door sommigen als een bijpraatronde zonder consequenties, waarbij de organisatie die het woord neemt de aandacht krijgt, en door anderen als een nuttig operationeel overleg, gebaseerd op concrete casussen. Onderwerpen en diepgang die in het Directeurenoverleg besproken worden variëren: in 2016-2018 observeren we een focus op onderlinge verhoudingen, themajaren, negatieve energie binnen het directeurenoverleg en de spagaat waar SMH in zit door vertegenwoordiging van SMH-instellingen zonder aanvullende organisatie. Vanaf 2018 lijkt de nadruk als gevolg van het themajaar Verzet meer constructief, met onderwerpen zoals een gezamenlijke communicatie-aanpak, het vormgeven van de communicatie met VWS, het ervaren gebrek aan identiteit van het Platform, en meer recent digitalisering. Gezien de opgezette Platformstructuur leek logisch om te verwachten dat de domeinen en dimensies een duidelijker invloed op de agendavorming van het directeurenoverleg zouden hebben.
- De **spilorganisaties** van de vier domeinen/werkvelden en de verantwoordelijke **trekkers** voor de domeinoverstijgende ambities zijn geheel vrij in hoe ze hun rol invullen. Hierbij ontstaat het beeld dat ze primair zijn gericht op de verwezenlijking van ambities die dicht bij hun eigen missie en doelen staan. Een belangrijke factor hierbij is dat een aantal van deze spilorganisaties ook onvoldoende mensen en middelen beschikbaar kan stellen om echt als spilorganisatie voor het gehele domein op te treden. Opvallend is dat, ook bij domeinoverstijgende initiatieven zoals het ervaren succes rond het visietraject digitalisering in voorjaar 2021, de Platformleden zich afhankelijk opstellen van initiatieven en middelen vanuit VWS, en weinig eigenaarschap of urgentie vertonen. Verdere beperkingen rond de inrichting van domeinen hebben we bovenstaand reeds besproken.
- De **secretaris** is veel tijd kwijt aan belondjes en voorbereiding van vergaderingen, en voorbereiding van de uitwisseling tussen het bestuurlijk overleg en het directeurenoverleg. De faciliterende rol die de secretaris tot 2018 heeft gespeeld is met de komst van secretariële ondersteuning enigszins gewijzigd: zo is de secretaris de vaste voorzitter geworden van het directeurenoverleg, en heeft hij een meer regisserende rol gespeeld. De bevoegdheden van de secretaris zijn echter nooit besproken of vastgelegd. Dit is potentieel problematisch aangezien de beschikbare Platformorganisatie (bestaande uit secretaris en secretariaat) onmogelijk kan voldoen aan de verwachtingen die binnen de weeffout zijn ingebakken, en er dus een disproportioneel grote behoefte is aan de centrale kennis-, netwerk- en regiefunctie die het uitvoeringsapparaat vervult. Een rolinvulling als voorzitter van het directeurenoverleg toont dat er sprake is van weinig rolhygiëne, en de secretaris krijgt geen dekking vanuit formeel werkgeverschap, aangezien dit wisselend wordt ingevuld door de jaarlijks rouserend voorzitter van het Platform.
- De levensloop van de **werkgroepen marketing, communicatie en educatie** is anders gegaan dan door Cohen voorzien.
  - We lichtten bovenstaand toe dat het **communicatieoverleg** ontstaan is n.a.v. het themajaar Verzet en in het volgende jaar onder regie van NC kwam te staan. Dit overleg was ook verantwoordelijk voor publieksbereik en marketing binnen het themajaar. We zien dat de uitingen en werkwijze van de werkgroep sterk afhangen van de entiteit die de werkgroep faciliteert: onder het SMH was het een operationeel vehikel dat de nadruk legt op gedeeld eigenaarschap van meerdere partijen. Onder het NC leidt de beschikbaarheid van budget tot een ander takenpakket en andere strategieën. Het is voor ons niet duidelijk of de publiekscampagne die SMH i.s.m.

SLRE voerde in 2020 rond coronasteun ook vanuit deze werkgroep werd gecoördineerd. Er lijkt kortom weinig regie op de werkgroep te zitten, aangezien taakstelling, samenstelling en werkwijze varieert per periode. Gezien de ontwikkelingen rond het vaststellen van een digitale visie van het Platform verwachten we dat hier in de nabije toekomst meer regie op komt. Per mei 2021 is afgesproken dat het voorzitterschap en secretariaat naar de secretaris van het Platform verschuift; om te overwegen of dit voor de toekomst ook een juiste rolverdeling is, verwijzen we naar de risico's die we hierboven omschreven rond het centraal beleggen van meer taken. De afspraken voor communicatie uit de herijking 2018/2019 zijn niet uitgevoerd (partijen organiseren communicatie-uren uit de eigen gelederen of via een subsidieaanvraag bij VWS of om niet: 8 uren SLRE, 8 uren SMH, 4 uren NIOD).

- Het **educatieoverleg** tussen SMH, NC en VWS lijkt een productieve werkgroep geweest te zijn, tot deze in 2020 is ontbonden omdat het NC en SMH allebei andere prioriteiten hadden in het managen van de gevolgen van de coronacrisis. Terugkijkend was er sprake van visievorming (2017), implementatie hiervan, een uitvoeringsagenda, en meerdere (terugkerende) producten en bijeenkomsten. **Eerder bespraken we al het domein educatie, en de inhoudelijke verschillen van inzichten die er zijn tussen het NC en SMH. Deze inhoudelijke verschillen worden moeilijk overbrugd door de afspraken die over operationalisatie binnen het Platform bestaan. Enkele inconsequente handelingen van VWS hebben hierin niet bijgedragen (zie hierboven).** Een structureel en sectorbreed (met partijen als de Anne Frank Stichting en ProDemos) 'educatie-overleg' is in dit verband nooit echt van de grond gekomen, ondanks pogingen van de zijde van het Platform om samenwerkingen te realiseren. Wel heeft bijvoorbeeld de OGS Prodemos betrokken voor het auditen van haar educatieve programma in een nieuw informatie en herinneringscentrum op Loenen, gaat de Anne Frank Stichting jaarlijks mee met de directeurenreis, en is er sprake van waardevolle personele wisselingen tussen Anne Frank Stichting en NIOD en NC.
- Samenvattend concluderen we dat Platformleden wisselende resultaten uit de werkgroepen/overlegstructuur halen. **Leden halen de vergrote afstemming, kennisdeling en bilaterale projectsamenwerkingen aan. Hun gebrek aan budget en taakstelling bemoeilijken hun functioneren.** Ze overlappen qua taakstelling met bestaande domeinen, en de verhoudingen met de spilfunctionarissen zijn niet vastgelegd.

Samenvattend zien we dat de verschillende partijen met de beste wil van de wereld proberen om zowel collectieve als eigen belangen een goede plek te geven in de verschillende gremia, **maar dat dit wordt belemmerd door het functioneren van deze zelfde gremia:**

- Een **belemmering** is dat bij nagenoeg alle gremia onduidelijkheid is over de taken en bevoegdheden, en vooral over de onderlinge verhoudingen tussen de gremia. Dit wordt in stand gehouden door het gebrek aan inzicht in voortgang en onderlinge verantwoording.
- **Oplossingen** worden gezocht in het centraal beleggen van taken bij de Secretaris, zoals het voorzitterschap van het directeurenoverleg en het communicatieoverleg. Dit lijkt een pragmatische oplossing en een werkbare stap voorwaarts, maar heeft organisatorisch (en mogelijk juridisch) beperkingen en verandert niets aan de onderlinge verhoudingen.
- Als **gevolgen** van deze onduidelijkheden en het gebrek aan zicht op hoe rollen beter ingevuld kunnen worden, zien we dat ontwikkelingen van onderaf beter meegenomen kunnen worden, **en dat organisaties zelf meer kunnen borgen dat hun medewerkers zich door hun directeuren vertegenwoordigd voelen in het Platform.** Een ander gevolg is dat we zien is dat veel energie weglekt aan het bespreken van deze verhoudingen.

- Enkele sprekende **voorbeelden** van initiatieven die binnen het Platform tot meer tractie hadden kunnen leiden: de door NOB gefaciliteerde digitalisering kan verder worden uitgewerkt in producten en diensten door verschillende organisaties; er is behoefte aan betere coördinatie van het publieksbereik van de verschillende herdenkingen (van herinneringscentra, Nationaal Comité en nationale herdenking 15 augustus 1945); meerdere Platformleden vinden het proces om tot thema's voor themajaren te komen weinig transparant of effectief; en ten slotte kan er nog veel gedaan worden om publieksonderzoek verder te vertalen naar instellingen en producten. Daarnaast zijn er ongetwijfeld nog vele onderwerpen waarop tussen de Platformorganisaties levendige uitwisseling plaatsvindt op uitvoerend niveau, maar wat door onze interviewfocus op bestuurlijk en directieureniveau onderbelicht is gebleven.
- Als onderliggende **verklaring** zien we twee factoren die elkaar versterken: in de eerste plaats verwijzen we naar de eerder besproken weeffout, dat de verwachtingen en taakstelling van het Platform groter zijn dan de organisatie kan realiseren, wat gecombineerd met ongestructureerde samenwerking en beperkt leervermogen zorgt dat verschillende organisaties in patstellingen terecht komen. In de tweede plaats vermoeden we dat de bestuursstructuur te zwaar opgezet is voor de realiteit, en dat er daarin te weinig onderscheid is gemaakt tussen bevoegdheden.

## 2.4 Relaties met omgeving

In de relaties met de omgeving (VWS, vfonds en aanpalende organisaties) observeren we dat er veel bilaterale relaties zijn tussen de individuele Platformorganisaties en de omgeving, maar dat het Platform zich beperkt ontwikkeld heeft als factor van betekenis in deze relaties. De belangrijkste belemmerende factor hierin is de weeffout die we bovenstaand omschreven: het Platform trekt een grote broek aan qua ambities en doelstellingen, maar beschikt niet over de middelen en uitvoeringsorganisatie om dit collectief te realiseren. Het Platform is onvoldoende in staat gesteld om als volwassen partner de relaties met de sector te faciliteren. Hier hebben VWS, vfonds en aanpalende organisaties allemaal verschillend op gereageerd:

- VWS heeft zich een afwachtende en afstandelijke aangemeten. Dit heeft de effectiviteit van het Platform niet versterkt, en heeft het profijt van dat VWS van het Platform had kunnen trekken gereduceerd.
- Het vfonds heeft in eerdere jaren sterk kunnen sturen middels bilaterale relaties, wat van grote invloed is geweest doordat er veel geld mee gemoeid was. Dit gebeurde echter inconsequent en weinig transparant, wat in recente jaren is omgebogen naar een meer beleidsmatige omgang met de sector.
- Aanpalende partijen hebben waar mogelijk geprofiteerd van de structuren en initiatieven die het Platform aanbod. Verder lijken de bestaande bilaterale relaties beperkt beïnvloed door het Platform.

Onderstaand lichten we deze drie categorieën van relaties toe, omschrijven we welke gevolgen dit had, en identificeren we waar mogelijkheden liggen voor verandering.

### 2.4.1 Relatie met VWS

Cohen omschrijft het Platform als de 'eerste schakel naar financiers en beleidsmakers. Het is daarmee ook echt een Platform van de sector zelf'. De door Cohen gewenste rol van het ministerie van VWS en vfonds in de samenwerking met het Platform staat hierbij omschreven als 'toehoorder'.

## VWS heeft met zijn afwachtende en afstandelijke houding het Platform niet optimaal gefaciliteerd

We observeren verscheidene momenten waarop VWS zich een beschouwende houding heeft aangemeten naar de sector, en naar het Platform in het bijzonder. Hieronder geven we enkele voorbeelden, waarna we de gevolgen en onderliggende oorzaken bespreken.

Wij observeerden **enkele voorbeelden** van een afwachtende houding van VWS, of van momenten waarop meer coördinatie of regie gewenst was geweest:

- VWS was van mening dat de vormgeving van het Platform aan de deelnemers overgelaten diende te worden. Deze vormgeving werd tijdens de formulering van het advies van Cohen al als uitdagend ervaren, maar VWS heeft de verwachtingen daarop niet aangepast.
- VWS heeft in de afgelopen jaren zitting gehad in het directeurenoverleg en bestuurlijk overleg als toehoorder. De aanwezigheid van VWS bij deze overleggen (tegenwoordig eenmaal per kwartaal) was niet constant, en met de rol van toehoorder was niet gedefinieerd wie op welke moment welke zeggenschap heeft, of op welk detailniveau er aan VWS gerapporteerd dient te worden.
- Meerdere partijen rapporteren dat ze verzoeken aan VWS hebben gedaan om Platformdelegaties te koppelen aan verdere netwerkstructuren van en binnen VWS, zoals een door VWS samengestelde adviesgroep van inhoudelijke experts uit organisaties van het platform, of een delegatie aan de IHRA voor de internationale contacten. In hun optiek zou dit hebben geholpen om de grote thema's beleidsmatig te coördineren en om voortgang te delen. VWS heeft hier beperkt regie op genomen.
- De subsidierelaties van VWS met de sector bestaan uit individuele relaties en gelegenheidscoalities. VWS coördineert de subsidierelaties op dergelijke basis, ondanks de behoefte om het Platform als centraal aanspreekpunt te gebruiken. VWS heeft geen gebruik gemaakt van sturende subsidievoorwaarden, aan bijvoorbeeld samenwerking, verantwoording of governance, om invloed op de sector uit te oefenen.
- Andersom heeft VWS het Platform tweemaal (aangenaam) verrast door twee omvangrijke subsidietrajecten (2 miljoen voor duurzame educatie en de 15 miljoen die uiteindelijk via het Mondriaan Fonds is verspreid), en door brieven van VWS aan de Tweede Kamer waar het Platform meermaals achteraf via openbare kanalen kennis van heeft genomen. Over de subsidietrajecten was het Platform zowel inhoudelijk verrast (de meeste investeringen zijn niet gekoppeld aan de doelstellingen van Cohen) als qua timing (ze zijn niet in afstemming met het Platform tot stand gekomen). Het Platform heeft hier flexibel op ingespeeld. Dit zijn gemiste kansen voor het ministerie om het Platform effectief in te zetten.
- Een uitzondering is het terrein van educatie. Hierin heeft het ministerie trouw de bijeenkomsten bijgewoond, actief gestuurd in de samenwerking, en kennisgenomen van de educatieve visie en concept-educatieve agenda. Deze focus op één aspect staat voor sommige Platformpartijen echter niet in balans tot de brede taakstelling van het Platform.

Het belangrijkste **gevolg** van deze incidenten is dat de betrokken partijen niet optimaal zijn gefaciliteerd om hun rollen uit te voeren. De relatie tussen VWS en het Platform heeft beperkt tot meerwaarde geleid voor de beide partijen, en voor de individuele Platformleden. Door vervolgens in de omgang met deze incidenten niet te signaleren dat er bezwaren zijn aan de relatie, zijn de onderliggende oorzaken niet onderzocht en aangepakt. Op de lange termijn beschadigt dit de relatie tussen VWS en de sector, wat vooral pijnlijk is gezien de wederzijdse afhankelijkheid en de wederzijdse goede wil om resultaten te boeken. We kunnen ons voorstellen dat dit voor alle partijen een frustrerende patstelling is.

We identificeren meerdere **factoren die ten grondslag liggen** aan de bovenstaand omschreven rolinvulling van VWS. De volgende structurele en culturele omstandigheden beperken tot op heden de mogelijkheden en noodzaak om in te grijpen:

- In de eerste plaats halen we de eerder aangehaalde weeffout in het Platform naar boven. Door de ambities en verantwoordelijkheden van het Platform groots te schilderen zonder daar een realistische organisatie tegenover te stellen, heeft het Platform naar externe partners een beeld afgegeven dat mogelijk teleurstelt. Zo had VWS grote verwachtingen van de eigen regie en inrichtingskeuzes van het Platform, en dit beeld is niet herijkt. Zo kan het ook dat VWS en Platformleden afwijkende beelden hebben en houden over de meerwaarde van het Platform voor de sector (aangezien VWS het Platform als een initiatief van de sector interpreteert, terwijl meerdere Platformpartijen het onderling zien als een opgelegde verwachting van VWS).
- Naast deze weeffout is er beperkt mogelijkheid om het gesprek te voeren over afwijkende verwachtingen. De roulerend Platformvoorzitter kan niet steunen op consequent beleid of rapportage- en verantwoordingsstructuren (intern noch met VWS). Hierdoor is er geen signalerende functie vanuit het Platform, en geen directe aanleiding om wijzigingen aan te brengen. Zo heeft VWS in overleggen de rol van toehoorder kunnen vervullen, zonder dat de afwezigheid van een definitie van de bijbehorende rol- en mandaatinvulling geïmpliciteerd is.
- De beperkte inrichting van een collectieve organisatie zorgt er verder voor dat er meer aandacht komt voor de bilaterale relaties tussen VWS en de aparte Platformorganisaties. VWS onderhoudt op deze manier zeer constructieve relaties met alle partijen. Daarbij zien we dat ook bilaterale relaties beperkingen kennen: door bilateraal te sturen, ontstaat er fragmentering van de sector, in plaats van de door VWS gewenste collectivisering van ambities en aanpak. Ook beperken bestaande individuele subsidierelaties de vrijheid die Platformleden voelen om zich uit te spreken, omdat zij afhankelijk zijn van VWS als broodheer.
- Een mogelijke factor die bijdraagt aan de verhoudingen tussen het Platform en VWS is de focus die het Platform in de afgelopen jaren heeft gehad voor organisatorische vraagstukken. Het Platform was in een lerende fase om te ontdekken hoe de partijen vruchtbaar kunnen samenwerken, waardoor er minder aandacht was voor het ‘managen’ van de relatie met VWS.
- Ten slotte heeft het hoge verloop op het departement niet bijgedragen aan de betrokkenheid van VWS.

In de **huidige omgang** tussen VWS en het Platform stuurt het ministerie sinds kort meer op de uitkomsten van het Platform. Zo past het ministerie coronasteun op SMH-instellingen toe (met de door SMH en het Platform verzochte voorwaarde om meer toekomstvast te ontwikkelen), en faciliteert het de verkenning voor de visie op digitalisering. Hierbij observeren we de beperkingen dat VWS nog steeds subsidie geeft per instelling (ondanks voornemens om te financieren op doelstellingen en zo samenwerkingen te stimuleren), en dat de subsidies niet gebruikt zijn om de coördinerende positie van VWS noch het Platform te versterken. De Platformsecretaris stemt eens per zes weken af met de beleidsambtenaren van VWS, en met de directeur van het vfonds.

Voor **de toekomst** vinden meerdere geïnterviewden dat dit nog niet ver genoeg gaat. Zij wensen een meer sturende rol van VWS in de toekomst, met name om de neuzen dezelfde kant op te krijgen, en om de leiding te nemen in de vormgeving van de relatie tussen Platform en ministerie. Met name het NOB heeft een uitgesproken wens voor een principiële andere insteek van VWS als belangrijkste stakeholder: meer afdwingen dat er resultaten komen op



vooraf benoemde doelstellingen, om aldus waarde te creëren, en te zorgen voor de omgeving waarin dat kan gebeuren. In onze optiek kan VWS die rol alleen invullen indien de hiervoor benoemde structurele factoren geadresseerd worden.

## 2.4.2 Relatie met privaat financier vfonds

### **De verhouding tussen het vfonds en het platform is afgelopen jaren veranderd**

Het vfonds speelt een belangrijke rol in de herinneringssector, mede vanwege het feit dat het de grootste private financier van programma's en projecten is. Het vfonds was betrokken bij de totstandkoming van het advies van Cohen en staat (nog steeds) achter de destijds geformuleerde ambities. Het vfonds is in de totstandkoming van het Platform zeer sturend geweest, bijvoorbeeld over de verplichte deelname van SLRE aan het Platform. Het is voor het vfonds nuttig dat er met de komst van het Platform wat meer coördinatie is gekomen in de sector. Tegelijkertijd is het beeld dat het vfonds ook zonder het Platform voldoende (bilaterale) contacten heeft met organisaties in de sector. Ook voor de komst van het Platform beschikte het vfonds over een groot bestuurlijk netwerk in de sector.

De huidige samenwerking tussen het Platform en het vfonds verloopt naar tevredenheid. In eerdere jaren (globaal tussen 2016 en 2019) is de samenwerking door zowel het vfonds als Platformleden ook wel als stroef ervaren. Enkele Platformleden hebben ervaren dat de manier waarop het vfonds subsidieerde sturend en niet altijd even transparant was. Management en medewerkers van Platformorganisaties met een goede relatie of goed netwerk binnen het vfonds zouden betere toegang tot subsidies hebben. Dezelfde Platformleden geven aan het gevoel te hebben dat het vfonds recentelijk veel zorgvuldiger te werk gaat. Het vfonds geeft op haar beurt aan dat de samenwerking met het Platform stroef verliep, onder meer vanwege onduidelijkheid over de rol van het vfonds in bestuurlijk – en directeurenoverleg. Inmiddels zijn er duidelijker afspraken gemaakt over de rol van het vfonds in deze overleggen.

## 2.4.3 Relatie met aanpalende organisaties

### **De netwerkfunctie van het Platform wordt beperkt ingevuld, met weinig flexibiliteit**

De samenstelling van het Platform is vanaf het begin in formele zin ongewijzigd, wat opvallend is gezien de ontwikkelingen die individuele partijen én de sector hebben doorgemaakt. Over twee Platformpartijen geven meerdere deelnemers commentaar. Zo hebben veel partijen moeten wennen aan de deelname van SLRE aan het Platform: de SLRE focust qua aard en werkwijze op het gebruik van marketing voor doelgroepenbereik, wat voor andere partijen geen vanzelfsprekendheid is. Ondertussen geeft het merendeel van de partijen aan door de samenwerking aangenaam verrast te zijn. Verder is het informele lidmaatschap van NOB een paar keer genoemd als een minder productieve keuze, waarbij de positionering als toehoorder bij de verschillende overleggen in de laatste jaren enigszins heeft bijgedragen, maar niet voldoende recht doet aan de bijdragen die het NOB kan leveren aan het Platform. Ten slotte noemen deelnemende Platformleden totaal verschillende partijen als relevante samenwerkingspartners voor het Platform: SLRE zou meer nadruk willen op partijen die zich op toeristen richten, het NIOD dat vindt dat (onderzoeksafdelingen van) universiteiten relevante Platformaanvullingen zouden kunnen zijn, en het NOB identificeert partners uit de erfgoedsector. Ondertussen zijn geen van deze partijen formeel betrokken. ARQ en Anne Frank Stichting zijn partijen die vaak worden genoemd; zij geven desgevraagd aan prima buiten het Platform te opereren.

## **Aanpalende organisaties weten rond eigen doelstellingen Platformleden te vinden**

Desgevraagd geven de aanpalende organisaties aan dat zij op bilaterale samenwerkingen de juiste partners binnen de sector weten te vinden, los van of dit Platformleden betreft of niet. We hebben geen aanwijzingen dat de vorming van het Platform doorslaggevend is geweest voor de wijze waarop partijen elkaar vinden in succesvolle projectmatige samenwerkingen. Er is wel een wisselwerking tussen de onderwerpen die het Platform agendeert en de onderwerpen waarop bilaterale of multilaterale samenwerking plaatsvindt: zo haken aanpalende organisaties aan op onderwerpen, of brengen Platformleden deze onderwerpen onder de aandacht van Platformcollega's. Een voorbeeld hiervan is de vorming van een landelijke holocaustcoalitie van het Holocaustmuseum, de Hollandse schouwburg, de kampen Westerbork en Vught en het NIOD. Een ander voorbeeld is het agenderen van de postkoloniale samenleving, waar de Nationale herdenking 15 augustus 1945 het eigen netwerk actief op attendeert. Een laatste voorbeeld betreft de pogingen van SMH om thematische (en in beperkte mate didactische) kennis van tentoonstellingen ook buiten SMH-instellingen in te zetten.

## **Sommige partijen weten selectief aan te haken**

Aanpalende organisaties ervaren de geagendeerde thematiek van het Platform als relevant, en sluiten selectief aan op collectieve activiteiten, zoals netwerkdagen, directeursreizen, inspiratiesessies en in de kalender van activiteiten rond het themajaar Verzet. Met name de Anne Frank Stichting en het ARQ Centrum'45 zijn hier effectief in en ervaren de meerwaarde van deze bredere activiteiten. Van deze twee partijen benadrukt ARQ dat het netwerkaspect van het Platform een motivatie is om deel te nemen, terwijl de Anne Frank Stichting meer op de inhoudelijke uitwisseling focust. De meer gespecialiseerde instellingen zoals ProDemos en stichting Nationale herdenking 15 augustus 1945 maken hier bewust minder gebruik van. Zij definiëren hun eigen netwerk parallel aan het Platform, in de Indische gemeenschap, of binnen organisaties die versterking van democratie en rechtstatelijke principes als uitgangspunt hebben. Individuele SMH-musea, SMH-herinneringscentra, en centra die als associés verbonden zijn, nemen via SMH deel.

## **Commentaar van buitenaf heeft nog niet bijgedragen aan verbetering van het Platform**

Uit de rondgang langs partijen rond het Platform blijkt dat er duidelijke ideeën bestaan hoe het Platform beter kan functioneren. Meerdere geïnterviewden geven aan dat ze deze ideeën al vaker met individuele leden hebben gedeeld, maar dat er geen proces is ingericht om kritiek van buitenaf tot verbeteringen van het Platform te doen leiden. Alle geïnterviewde aanpalende organisaties komen desgevraagd tot de conclusie dat het ideaal van spilfunctionarissen voor verschillende domeinen niet effectief is om deze gedachten te kanaliseren en verwerken.

Partijen noemen de volgende voorbeelden van eerdere gedane suggesties ter verbetering: maak de inhoudelijke ambities van het Platform duidelijker, zorg voor minder nadruk op bestuurlijke afstemming. Formaliseer de rol van en de samenwerking binnen het Platform niet te zwaar. Maak het Platform meer herkenbaar. Maak als partijen onderling meer gebruik van elkaars PR. Stem de landelijke herdenkingen meer op elkaar en op lokale herdenkingen af. Breng geboekte resultaten verder (doelgroepenonderzoek, evaluatie themajaar Verzet, digitalisering, PR-campagnes, kennisvergaring over didactiek of vrijwilligersbeleid). Zorg dat de verschillende organisaties hun eigen identiteit kunnen behouden (*"Hoeveel eenheid willen we in de verscheidenheid brengen?"*), en onderschat de lokale binding niet.

## 3 Conclusies en aanbevelingen

Voor de hoofdconclusies is een iets ruimer perspectief gekozen – namelijk de WOII-sector als geheel. Met dit perspectief is in de hoofdconclusies duidelijker aan te geven wat er aan de orde is in de sector en de positie van het huidige Platform daarin. Conclusies op onderdelen van het Platform worden daarmee minder van belang.

### 3.1 Conclusies

1. De **WOII-sector is een actieve, levendige sector** van een aantal grote, sterke instellingen, een groot aantal kleinere, kwetsbare instellingen en een richtinggevend ministerie van VWS.
  1. Het huidige Platform neemt een positie in tussen het ministerie van VWS en de uitvoerende instellingen. Alle bij de WOII betrokken instellingen – binnen en buiten het Platform – zijn dagelijks bezig met het vertellen van het verhaal van de WOII. Alle platformorganisaties zitten zelf in meerdere netwerken, waardoor een wijdverbreid netwerk van netwerken ontstaat. Niet alleen de Platformorganisaties dragen bij aan het vertellen van verhalen, maar ook individuele burgers en bedrijven (o.a. NS), initiëren projecten en/of ondersteunen projecten t.a.v. het vertellen van het verhaal van de WOII.
  2. De initiële zorg van de overheid en Cohen dat met het verdwijnen van de overlevenden van de oorlog, de verhalen niet meer zouden worden verteld, blijkt ongegrond. De stelling lijkt houdbaar dat er op dit moment een duurzame cultuur is van het blijvend vertellen van het verhaal van de WOII.
2. De **aard en omvang van de realisatie van de ambities van Cohen is moeilijk te bepalen** door de geringe operationalisatie van de ambities van Cohen en het ontbreken van een systeem van verantwoording.
3. Het **Platform kent een aantal weeffouten** namelijk:
  1. Een Platform zonder geld, organisatiekracht en doorzettingsmacht kan redelijkerwijs niet de verantwoordelijkheid dragen voor het realiseren van de ambities van Cohen in alle domeinen van de sector.
  2. Het doel van het Platform overlapt het doel van het ministerie van VWS en de som van de doelen van alle instellingen, die erop gericht zijn het verhaal van de WOII blijvend te vertellen.

4. Het Platform is, naast bovenstaande weeffout, **geen doelmatige organisatie**: in de wijze van functioneren is het Platform niet erg besluitvaardig en zoekende wat de eigen missie en doelstelling zijn.
  1. Bijvoorbeeld: De samenstelling van het bestuur en de directie is zeer heterogeen in termen van belang, kennis/ervaring en financiële positie. Deze heterogeniteit heeft door de benoemde weeffout vooral vertragend gewerkt, in plaats van verrijkend.

## 3.2 Aanbevelingen

### 1. **Beperk de doelstelling en taken van een overkoepelend sectoroverleg**

Dit overkoepelend sectoroverleg kan aan slagkracht winnen door zich te richten op 4 concrete taken:

- Advisering VWS voor (meer)jarenplannen inzake onder meer ontwikkelingen in de sector.
- Uitwisseling ontwikkelingen: elke netwerkbijeenkomst kent een thema.
- Kennis- en netwerkdeling, o.a. congres, directeursreizen.
- Sectorcommunicatie en informatiedeling, o.a. website.

### 2. **Verander de huidige ‘zware’ organisatievorm van het Platform**

De huidige organisatievorm – met bestuurlijk beraad, directeurenoverleg, spilorganisaties voor alle domeinen en uitvoerende instellingen – is niet doelmatig om de ambities van het Platform te realiseren. Een slagvaardiger netwerkorganisatie is beter op z'n plaats.

### 3. **Geef vorm en inhoud aan een ‘lichte’ netwerkorganisatie**

De beperkte doelstelling en taken (zie aanbeveling 1) zijn in balans met de beperkte slagkracht van een lichte netwerkorganisatie c.q. directeurenoverleg. Laat het directeurenoverleg in eerste orde aandacht geven aan de samenstelling, het halen-brengen, de werkwijze en het jaarplan.

### 4. **Werk de visie, doelen, functies, prioriteiten en ordening van de sector nog iets verder uit**

Geef met name aandacht aan de inhoud en de organisatie van de speerpunten en een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling bij de uitvoerende instellingen – met name betreffende educatie.

## Bijlage 1 Onderzoeksaanpak

Onderstaand lichten we de onderzoeksmethoden en het onderzoeksproces toe.

### Onderzoeksmethoden

#### Evaluatiekader

Het onderstaande evaluatiekader is de leidraad voor het onderzoek. In het evaluatiekader onderscheiden we drie niveaus: voortgang op de door Cohen gestelde ambities, het functioneren van het platform, en de betrekkingen met het WOII-veld (waaronder de relaties met VWS, Vfonds, en partijen die niet aan het Platform deelnemen). Op deze drie niveaus hebben we verschillende onderwerpen en evaluatiecriteria vastgesteld.

Niveau	Onderwerp	Criteria
Voortgang van ambities op de vier domeinen/ werkvelden en de domein-overstijgende onderwerpen	Ambities domeinen/ werkvelden	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ambities zijn duidelijk geoperationaliseerd, vastgesteld en belegd</li> <li>— De activiteiten zijn/worden conform planning uitgevoerd</li> <li>— De resultaten dragen voldoende bij aan de vooraf bepaalde ambities</li> </ul>
	Ambities domein-overstijgende onderwerpen	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ambities zijn duidelijk geoperationaliseerd, vastgesteld en belegd</li> <li>— De activiteiten zijn/worden conform planning uitgevoerd</li> <li>— De resultaten dragen voldoende bij aan de vooraf bepaalde ambities</li> </ul>
	Houding naar ambities	<ul style="list-style-type: none"> <li>— De partijen staan achter de ambities van Cohen en hebben deze geïnternaliseerd</li> </ul>
Functioneren van het platform	Deelnemende partners aan platform	<ul style="list-style-type: none"> <li>— De deelnemende partijen van het platform zijn een logische afspiegeling van het veld</li> <li>— Deelnemende partijen voelen zich gehoord binnen het platform</li> <li>— Deelnemende partijen hebben een duidelijke rol(opvatting)</li> </ul>
	Missie en doelstelling	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Het platform heeft een duidelijke missie en doelstelling als vervolg op de ambities van Cohen</li> <li>— De primaire activiteiten en daaruit voortkomende resultaten van het platform sluiten logisch aan op de missie en doelstelling van het platform</li> </ul>
	Structuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>— De structuur van het platform is effectief voor het behalen van de ambities</li> <li>— Er is een effectieve verdeling van taken en verantwoordelijkheden (bestuur, directeuren, secretaris, secretariaat, spilfuncties, werkgroepen) voor het behalen van de ambities</li> </ul>
	Interne samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Er is een effectieve interne samenwerking (overlegvormen, besluitvorming, planning- en control-cyclus)</li> </ul>

	Mensen	— Er is een effectieve bezetting (directie, secretariaat, werkgroepen, [etc.] hebben de juiste samenstelling en expertise)
	Middelen	— Middelen worden effectief en efficiënt besteed
	Houding t.a.v. functioneren van het platform	— De partijen staan achter de gekozen missie, doelstellingen, structuur etc. van het platform, en hebben deze (de gevolgen voor de individuele organisaties) geïnternaliseerd
Relaties met betrokkenen van het Platform	Relatie met het Rijk	— De rol van VWS is effectief — (Samenwerkings)relatie tussen Platform en het Rijk wordt als effectief ervaren
	Financiers	— De rol van de financiers is effectief
	Betrokkenheid organisaties die niet vertegenwoordigd zijn in het Platform	— Het Platform werkt waar nodig effectief samen met relevante organisaties die niet vertegenwoordigd zijn in het Platform

## Documentstudie

Voor een eerste kennismaking met het Platform stelden VWS en de secretaris van het Platform documenten ter beschikking die de vorming van het Platform vanuit beleidsperspectief belichten: de rapporten van de commissie Cohen, kamerbrieven met betrekking tot de oprichting en voortgang, subsidieaanvragen (rond inzet van secretaris en secretariaat, maar ook voor de verschillende deelnemende instellingen in de periode 2016-2021), en meerdere documenten vanuit het Platform (verslagen van de bestuurlijke en directeurenoverleggen, uitvoeringsagenda's, inzicht in deelnemers in werkgroepen, en documentatie rond het Jaar van Verzet). Een laatste categorie documenten betreft output van het Platform (Educatieve visie, Referentiekader Tweede Wereldoorlog, Eindjaarrapport Doelgroepenonderzoek WO2).

Vanuit individuele Platformleden ontvingen we aanvullend in de loop van het onderzoek documentatie ter toelichting op de doelstellingen en werkwijze van de verschillende organisaties.

## Interviews

We voerden 18 interviews op basis van het evaluatiekader. De gesprekken vonden plaats met partijen die bij het Platform betrokken zijn of waren. We voerden:

- 9 gesprekken met vertegenwoordigers van partijen binnen het Platform en de secretaris).
- 2 gesprekken met beleidsverantwoordelijke VWS.
- 1 gesprek met financier vfonds.
- 3 gesprekken met partijen die in het WO2-veld actief zijn maar geen (rechtstreeks) deelnemer aan het Platform zijn (met Nationale herdenking 15 augustus 1945, Anne Frank Stichting en ARQ Centrum '45).
- Tenslotte spraken we 3 partijen die getrapte vertegenwoordigd zijn in het Platform (Kamp Westerbork, Verzetsmuseum Amsterdam en Onderduikmuseum Aalten).

## Factsheets

Aanvullend aan bovenstaande documenten verzochten we de verschillende spilfunctionarissen om factsheets in te vullen over het verwezenlijken van de ambities binnen hun domeinen/werkvelden of dimensies. Het betrof:

# Andersson Elffers Felix

- De vijf (sub)domeinen wetenschappelijk onderzoek (NIOD), collecties ontsluiten (NOB), museaal (SMH), educatie (SMH en Nationaal Comité), en herdenken, eren en vieren (Nationaal Comité).
- De drie domeinoverstijgende onderwerpen het collectieve verhaal, narrative (secretaris van het Platform), doelgroeponderzoek (NIOD) en collectieve marketing (SLRE).
- De twee dimensies digitalisering (NOB) en internationalisering (SLRE).
- De twee themajaren Jaar van Verzet 2018 (SMH) en 75 jaar vrijheid 2019 (Nationaal Comité).

We verzochten de partijen om de volgende vragen te beantwoorden:

1. Geef een overzicht van de doelen van het domein, incl. toelichting.
2. Geef een overzicht van de belangrijkste resultaten, incl. met wie is samengewerkt en welke acties zijn ondernomen om dit te bereiken.

## Verwerking en analyse van de opbrengsten

De documentstudie, interviews en ingevulde factsheets hebben we gebruikt om te concluderen welke resultaten de Platformleden en stakeholders identificeren. In de verwerking van de onderzoeksresultaten lag de nadruk op het beantwoorden van de onderzoeksvragen door middel van het evaluatiekader. Aanvullend hebben we bekeken hoe deze onderscheiden aspecten op een hoger analyseniveau bijdragen aan de sector.

## Reviewrondes op bevindingen

Aanvullend aan de bovenstaande methodieken hebben we de eerste oogst van bevindingen (hoofdstuk 3) voorgelegd aan opdrachtgever VWS, en vervolgens aan de trekkers van domeinen/werkvelden en domeinoverstijgende activiteiten. Deze reviewronde droeg bij aan het identificeren van meerdere perspectieven op de resultaten van de afgelopen vijf jaar, en aan onderliggende bevorderende en belemmerende factoren. De conclusies en aanbevelingen zijn gepresenteerd in het Directeurenoverleg van 10 mei 2021, waarna het commentaar op deze bevindingen verwerkt is in de definitieve versie.

## Onderzoeksproces

### Fase 1: Gedragen start

Deze fase diende ter kennismaking en voorbereiding van het onderzoek. In deze fase leverden we een startnotitie op aan de opdrachtgever, en we gebruikten deze fase om het evaluatiekader aan te scherpen op basis van commentaar van de opdrachtgever.

### Fase 2: Onderzoek

Deze fase diende om een eerste beeld te genereren van de realisatie van de ambities van Cohen, en van het functioneren van het Platform. In deze fase deden we de documentstudie, de interviews, en vroegen we de ingevulde factsheets van de deelnemers uit.

### Fase 3: Synthese en toetsing

Deze fase diende om de concept-bevindingen per onderzoeksniveau te genereren, en een toetsing van de bevindingen te doen bij VWS en de geïnterviewden. Vervolgens maakten we een synthese van de onderzoeksresultaten.

### Fase 4: Afronding en rapportage

Deze fase diende ter verkenning van mogelijke oplossingsrichtingen en het opstellen en overhandigen van het eindrapport.

## Bijlage 2 WOII-sector

Er is een groot aantal organisaties in Nederland actief om de herinnering aan de Tweede Wereldoorlog levend en actueel te houden. We bespreken hier het ministerie van VWS, het vfonds, en de organisaties die in het Platform zitting hebben. Deze bijlage beoogt niet om een compleet beeld te geven van alle organisaties die in Nederland en internationaal actief zijn in het WO2-veld. Zo gaan we bijvoorbeeld niet in op alle vrijwilligers die in Nederland actief zijn, of de Oranjeverenigingen, decentrale overheden, of de individuele musea of herinneringscentra die bij SMH aangesloten zijn.

### Partijen die direct gelieerd zijn aan het Platform

#### Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Het ministerie van VWS draagt inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de WO2-sector, vanuit de zorg die het ministerie draagt voor oorlogsgetroffenen van de eerste en latere generaties en het levend houden van de herinnering. De doelstelling van de inspanningen van het ministerie van VWS op het gebied van WO2 zijn om de herinnering aan WO II levend te houden en om te borgen dat blijvend betekenis kan worden gegeven aan het verhaal van de oorlog. Generaties van nu en later moeten – ook als de eerste generatie is weggevallen – betekenis kunnen geven aan alle facetten van deze geschiedenis.

Naast beleidsmatig beïnvloedt VWS de sector door middel van subsidies en investeringen. In 2019 en 2020 werd bijvoorbeeld € 15 miljoen geïnvesteerd in oorlogsmusea, onderzoek en digitalisering van archieven. Daarnaast wordt in 2019 en 2020 ruim € 2 miljoen geïnvesteerd in educatieve projecten zodat op de scholen en daarbuiten kinderen en jongeren leren over het verhaal van de Tweede Wereldoorlog en de verbinding kunnen maken met het grote belang om in vrijheid te kunnen leven in een democratische rechtsstaat.

#### Vfonds

Een andere speler met een grote financiële rol is het private vfonds. Het vfonds beoogt ondersteuning te bieden aan projecten en organisaties die bijdragen aan een sterke democratische rechtsstaat en een vreedzame samenleving. Het Vfonds zet zich in voor: 1) het erkennen en waarderen van veteranen en andere geüniformeerden in overheidsdienst en 2) het levend houden van de herinnering aan de oorlog en vredesmissies en daarmee het herinneren, herdenken en gedenken van slachtoffers van conflicten, en het vieren van de vrijheid. Dit doen zij met oog op het in stand houden van vrede, democratie en de rechtstaat en het stimuleren van de (inter)nationale rechtsorde. Jaarlijks stelt vfonds thema's vast waar langs subsidievragen worden beoordeeld i.c.m. vaste criteria. Het Vfonds verstrekt alleen



# Andersson Elffers Felix

aanvullende subsidies t.b.v. de onderlinge samenwerking in het veld. Naast de vaste subsidiepost voor de reünies, uitgevoerd door het Veteranen Platform kan er door partijen ook beroep worden gedaan op subsidieverlening voor partnerdeelname van het Vfonds (in 2019: 12,5 miljoen).

## Partijen die onderdeel zijn van het Platform

### **Instituut voor oorlogs-, holocaust- en genocidestudies (NIOD)**

Het NIOD Instituut voor Oorlogs-, Holocaust- en Genocidestudies is een nationaal en internationaal expertisecentrum voor interdisciplinair onderzoek naar het verloop en karakter van oorlogen, genocide en andere vormen van massaal geweld. Het instituut wil een bijdrage leveren aan het begrijpen van de wereld, nu en in het recente verleden. Het bestuur bestaat uit drie directieleden, 5 afdelingshoofden en een wetenschapscommissie bestaande uit 4 professoren. Het instituut heeft ook een onafhankelijke steunstichting 'het NIOD Fonds' met een onafhankelijk bestuur bestaande uit een voorzitter, penningmeester en 5 overige bestuursleden. Het NIOD wordt voor iets minder dan 50% door de KNAW ondersteund. Op projectbasis ontvangt het NIOD vanuit Vfonds en van VWS gelden.

Activiteiten:

- Verzamelt, bewaart, ontsluit en stelt archieven en collecties over de Tweede Wereldoorlog beschikbaar.
- Verricht wetenschappelijk onderzoek en publiceert hierover.
- Geeft informatie aan overheidsinstellingen en aan particulieren.
- Stimuleert en organiseert debatten en activiteiten over oorlogsgeweld en processen die daaraan ten grondslag liggen.

### **Nationaal Comité 4 en 5 mei**

Het Nationaal Comité 4 en 5 mei geeft richting aan de zingeving van herdenken, vieren en het levend houden van de herinnering aan de Tweede Wereldoorlog en wil mensen en organisaties verbinden, inspireren, stimuleren en wil vernieuwende activiteiten initiëren.

Het bestuur bestaat uit een voorzitter, vicevoorzitter, penningmeester, secretaris en (adviserende en reguliere) leden. In totaal 14 personen.

Het bestuur kent een Dagelijks Bestuur bestaande uit tenminste 3 personen. Het comité wordt ondersteund door een bureau (+ 25 fte) dat onder leiding van een directeur verantwoordelijk is voor de voorbereiding en uitvoering van het beleid en de daaruit voortvloeiende activiteiten.

Het comité ontvangt een instellingssubsidie van de rijksoverheid en een jaarlijkse bijdrage van het Vfonds. Het comité ontvangt diverse kleinere projectbijdragen van andere overheden en het Nationaal Fonds 4 en 5 mei. Ook is het comité ontvanger van een groot aantal bijdragen in natura. Vanwege 75 jaar vrijheid is de basis-subsidie opgehoogd, en voor de activiteiten van de stichting 75 jaar vrijheid ontving het NC separaat subsidie van VWS.

Activiteiten:

- Organisatie Nationale herdenking op, toespraak op de Dam.
- Bevrijdingsfestivals 5 mei, 5 mei lezing, 5 mei concert.
- Lesmateriaal voor verschillende leeftijdscategorieën over 4 en 5 mei, oorlog en vrijheid.
- Onderzoek uit naar herdenken, vieren en herinneren.

## **NOB**

Het NOB heeft via het NIOD zitting in het Platform, maar is geen zelfstandig deelnemer van het Platform. Het NOB neemt daarnaast deel aan enkele overleggen: in het directeurenoverleg heeft het NOB een vaste stoel, en in bestuurlijk beraad schuift het NOB aan op het thema digitalisering.

Het programma Netwerk Oorlogsbronnen heeft als ambitie de bronnen over WO2 digitaal met elkaar te verbinden, vindbaar en bruikbaar te maken. Met het wegvallen van de overlevenden van de Tweede Wereldoorlog moet het ‘verhaal’ over de oorlog op een andere manier verteld worden.

Uitvoering wordt gedaan door een klein team van vijf, geleid door de programmamanager (5,5 fte). De opdrachtgever is de programmadirecteur (NIOD/KNAW).

Netwerk Oorlogsbronnen wordt gefinancierd door het Ministerie van VWS en krijgt een bijdrage van het Vfonds.

Activiteiten:

- Op Oorlogsbronnen.nl wordt het beschikbare oorlogserfgoed van meer dan 250 organisaties aan elkaar gekoppeld rondom gebeurtenissen, plaatsen, personen en thema's.

## **Oorlogsgravenstichting (OGS)**

De Oorlogsgravenstichting wil de herinnering aan deze mensen levend houden. Dit doen wij door hun verhalen te verzamelen en te delen op onze website en door het onderhouden van de 50.000 Nederlandse oorlogsgraven overal in de wereld.

Het team bestaat uit 26 mensen werkzaam in Nederland. De werkzaamheden in Indonesië worden gecoördineerd vanuit het kantoor in Jakarta. Daar zorgt een klein team ondersteund door bijna 120 Indonesische medewerkers voor het beheer en onderhoud van de zeven Nederlandse erevelden in Indonesië. Het bestuur bestaat uit een bestuurder, raad van toezicht (6 leden) en raad van advies (7 leden).

OGS ontvangt basissubsidie van VWS (vervalt per 1 januari 2023). Op projectbasis ontving OGS vanuit Vfonds voor eerbewijs 2020 en eerbewijs 2019 subsidie.

Activiteiten:

- Onderhoud van 50.000 Nederlandse oorlogsgraven wereldwijd.
- Organisatie tentoonstellingen en rondleidingen
- Pelgrimsreizen

## **Stichting Liberation Route Europe (SLRE)**

Stichting Liberation Route wil de verhalen van WO2 levend houden, bewaren voor jongere generaties en toegankelijk maken. SLRE is een koepelorganisatie op het snijvlak van erfgoed uit de Tweede Wereldoorlog en herdenkingstoerisme, opgericht door Jurriaan de Mol. Haar wortels liggen in de herdenking van Operatie Market Garden. SLRE is uitgegroeid tot een herdenkingsroute die belangrijke punten, verhalen en mijlpalen met elkaar verbindt. Het internationale team bestaat uit 9 leden. Daarnaast kent SLRE een Raad van Toezicht (8) en een Historisch Advies bestuur (8).

SLRE ontvangt financiering vanuit vier bronnen:

- Publieke giften, in het bijzonder van de Europese Unie en regionale overheden
- Private stichtingen (met Vfonds als belangrijkste inkomstenbron)
- Lidmaatschappen (musea, toerisme besturen, lokale overheden)
- Donaties

Activiteiten:

- Bewaking en ontwikkeling concept Liberation Route Europe.
- Organisatie promotieactiviteiten.
- Aanbod kennis en informatieverschaffingregio's.
- Coördinatie en organisatie festiviteiten in het kader van zeventig jaar Operation Market Garden.

## **Stichting Musea en Herinneringscentra '40-'45 (SMH)**

De Stichting Musea en Herinneringscentra 40-45 behartigt de belangen van Nederlandse musea en herinneringscentra die ieder afzonderlijk en gezamenlijk op kwalitatief hoog niveau de geschiedenis van de Tweede Wereldoorlog overdragen aan een breed publiek, waarmee ze dit publiek aanzetten na te denken over vraagstukken met betrekking tot vrijheid en mensenrechten. De samenstelling van SMH is in het overzicht weergegeven.

SMH is een rechtspersoon die de samenwerking tussen 15 grote musea en herinneringscentra onderling en met overige instellingen (kleinere musea en musea die geen bestuurslid (willen) zijn) faciliteert. Het dagelijks bestuur bestaat uit drie directeuren. Ontvangt geen structurele instellingssubsidie van VWS, maar een tijdelijke subsidie die in 2021 afloopt. Daarnaast heeft SMH projectsubsidies ontvangen van VWS en vfonds, onder meer voor educatie, Mbo-pilot en digitalisering. De individuele instellingen hebben eigen subsidierelaties met de ministeries.

Activiteiten:

- Aanbod (digitale) lessen voor op school, handleidingen en trainingen voor docenten om te leren van WO2.
- KwaliteitsImpuls Educatie (KWIE), een samenwerkingsproject tussen 14 oorlogsmusea en herinneringscentra.
- Vertel Vrijheid! Een project voor jongeren van 12-16 jaar bij het herdenken van de WO2.
- Collectie Digitalisering voor het museale domein.
- Niet Weggooien! Om voorwerpen uit de WO2 te bewaren.
- Digitale lessen ter voorbereiding van mbo-studenten op een bezoek aan oorlogs- en herinneringsinstelling.

## Bijlage 3 Ambities

Op verzoek van de toenmalige staatssecretaris van VWS boog de commissie Versterking infrastructuur herinnering WOII onder leiding van Job Cohen zich vanaf 2014 over de vraag op welke wijze een toekomstvast herinnering aan WOII geborgd kan worden. In 2015 publiceerde deze ‘commissie Cohen’ haar eerste rapport<sup>4</sup>, met daarin inhoudelijke aanbevelingen. Het vervolgadvis van de commissie Cohen uit 2016<sup>5</sup> rapporteerde over de voortgang. De commissie werd geïnformeerd door de huidige deelnemers aan het Platform; ook andere partijen zoals Anne Frank Stichting zijn gehoord.

### Uitdagingen in de herinneringssector

De aanleidingen voor de adviezen van de commissies Cohen zijn meervoudig, en breed gedeeld in het veld. In samenvatting worden de volgende trends van groot belang voor de sector geduid:

- Door het verstrijken van de tijd, ontvallen ons de laatste ooggetuigen van de Tweede wereldoorlog. Van herinnering worden verhalen geschiedenis. Er zijn andere manieren nodig om deze geschiedenis te vertellen, ook aan nieuwe generaties.
- De achtergronden van de Nederlandse bevolking worden diverser. Multiperspectiviteit op de oorlog en wat die voor de huidige maatschappij en rechtstaat kan betekenen is nodig om recht te doen aan die diversiteit.
- Onze wereld internationaliseert en digitaliseert, wat aanpassingen vereist van de herinneringssector.
- De sector heeft meer samenwerking nodig om de uitdagingen het hoofd te bieden.

### Ambities per domein

De doelstellingen van de respectievelijke commissies Cohen waren om “gezamenlijk te zoeken op welk manier de Tweede Wereldoorlog ook voor toekomstige generaties betekenis kan blijven hebben. Het is van belang om de herinnering aan de Tweede Wereldoorlog in de

---

<sup>4</sup> Advies commissie Versterking infrastructuur Herinnering WOII, maart 2015

<sup>5</sup> Eindrapport commissie Versterking infrastructuur Herinnering WOII, april 2016

# Andersson Elffers Felix

toekomst levend te houden. Kennis van deze geschiedenis helpt om conflicten in de wereld van nu – nog steeds in oorlog - te begrijpen. Inzicht in kernwaarden die toen onder druk stonden, leidt tot reflectie en een handelingsperspectief op waarden die nu belangrijk zijn.”

De commissie Cohen specificeerde in 2016 de ambities voor de vier domeinen: kennis, educatie, het museale domein en herdenken en vieren. Onderstaand geven we een overzicht van de ambities per domein. De diepgang en mate van concreetheid verschilt per domein, en hebben we geprobeerd kort samen te vatten.

## **Domein 1a Kennis, Wetenschappelijk onderzoek**

Een brug slaan tussen de wereld van het wetenschappelijke onderzoek en de sector. Nieuwe inzichten uit wetenschappelijk onderzoek gebruiken om de herinneringsinfrastructuur te verfrissen en te versterken met een breed, internationaal perspectief op oorlog en vervolging. Wetenschappelijk onderzoek laten profiteren van het reservoir aan herinneringen aan WO II. Resultaten van wetenschappelijk onderzoek vertalen naar een groot publiek.

## **Domein 1b Kennis, Collecties ontsluiten**

Het Kenniscentrum Oorlogsbronnen is in 2025 een functionele en krachtige netwerkorganisatie van instellingen die bronnen over de geschiedenis van de Tweede Wereldoorlog in het Koninkrijk der Nederlanden verzamelen, ontsluiten en aan publiek presenteren.

Het programma Netwerk oorlogsbronnen heeft als belangrijkste doelstelling een verbeterde digitale toegang tot de verspreide collecties. Het ontwikkelt basisdiensten die ervoor zorgen dat ‘intermediairs’ (collega-instellingen, samenstellers van tentoonstellingen, publieke platforms zoals Wikipedia, educatieve uitgeverijen, docenten, gamebouwers, onderzoekers etc) hun informatievoorziening rondom de geschiedenis van de Tweede Wereldoorlog kunnen verbeteren. Het biedt overzicht (“wat is waar”), maar ook inzicht (“wat zijn de belangrijkste bronnen voor het thema februaristaking?”). Daarnaast fungeert het Netwerk oorlogsbronnen als informatiepunt voor de oorlogserfgoedsector op het gebied van digitale collectieontsluiting. Het Netwerk informeert de vakgenoten over ontwikkelingen, signaleert nieuwe technologie, organiseert o.a. workshops, netwerkdagen, hack-a-tons en brengt op allerlei manieren partijen bij elkaar. Ten slotte, onderhoudt het Netwerk namens de participanten strategische relaties met beleidsmakers, financiers en ontwikkelaars.

## **Domein 2 Museaal**

De ambitie is een vitale infrastructuur van elkaar versterkende en aanvullende musea en herinneringscentra, een hoogwaardig kwalitatief aanbod dat recht doet aan de ‘versterking van de herinnering’ en de kennis en informatiebehoefte van de verschillende doelgroepen en het bereiken van een zo breed mogelijk publiek, digitaal en analoog. Beginnend bij de beeldbepalende musea, maar uitreikend naar andere musea die WOII een plek geven (via structurele of tijdelijke presentaties). Daartoe themagewijs gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe technieken en mediavormen in de museale presentaties en waar mogelijk verbinden naar actualiteit vanuit gezamenlijk gedragen doelen en ingebed in een brede (internationale)context.

## **Domein 3 Educatie**

Om in de toekomst de herinnering aan de Tweede Wereldoorlog in de samenleving actueel en relevant te laten zijn, moet educatie erop gericht zijn een multi-perspectief beeld van de Tweede Wereldoorlog over te brengen waarbij de focus ligt op wat deze oorlog met mensen heeft gedaan. Daarnaast wil het domein educatie niet alleen kennis over de WOII overbrengen aan kinderen, maar ook vaardigheden als denken, reflecteren en handelen. Vanuit verschillende plekken in de samenleving dient het onderwerp denken, vieren en herinneren

vormgegeven te worden, om zodoende het belang voor de actuele maatschappij te onderstrepen. Door middel van doelgroepenfocus kunnen vervolgens op verschillende manieren alle Nederlanders betrokken worden. hiertoe ontwikkelt het domein 'interactieve' leerlijnen. Door beter als sector op te trekken wordt duidelijk welke onderwerpen, gebeurtenissen en perspectieven in het totaal ontbreken of meer aandacht behoeven. De sector brede educatie moet er op gericht zijn deze lacunes in te vullen en prioriteiten af te spreken.

Het domein schetst in het kader van de doorlopende leerlijn de volgende concrete ambities. Om mensen bij de herinnering aan de Tweede Wereldoorlog te betrekken is het belangrijk om hen op verschillende momenten in hun leven op diverse manieren (vanuit en met verschillende perspectieven) te benaderen met kwalitatief goede programma's:

- Elke jongere (scholier) bezoekt minstens eenmaal een WOII museum.
- Elke jongere bezoekt tijdens zijn (middelbare) schooltijd een historische WOII gerelateerde plek.
- Elke (jong) volwassene woont minimaal eenmaal een herdenking bij.
- Hij/zij wordt bijvoorbeeld uitgenodigd in het jaar dat hij/zij 18 wordt en mag deelnemen aan de democratie.
- Elke ouder gaat minimaal eenmaal met zijn/haar kind(eren) naar een WOII-museum, een historische WOII plek, of een herdenking.
- Elke grootouder gaat met zijn/haar kleinkind(eren) naar een WOII-museum, een historische WOII plek, of een herdenking.
- Elke leerkracht in opleiding en docent geschiedenis/mens-en-maatschappijvakken bezoekt minstens één keer een WOII-museum of herinneringscentrum en volgt daar een educatief programma.

## **Domein 4 Herdenken, eren en vieren**

Het is belangrijk voor de sector om gezamenlijk in te spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen zoals hier benoemd. Herdenken en vieren moeten toekomstbestendig gemaakt worden, waarbij de gezamenlijke zichtbaarheid moet worden vergroot en de betrokkenheid van verschillende (naoorlogse) generaties gewaarborgd. Ook is het belangrijk dat nieuwe trends in herdenken en vieren worden gesignaleerd en onderzocht en worden vertaald naar partijen die actief zijn op het gebied van herdenken en vieren. Het meerjarig onderzoeksprogramma "Rituelen en betekenis in verandering, herdenken en vieren rond de Tweede Wereldoorlog" dat momenteel wordt opgezet in samenwerking met de Universiteit van Tilburg en ARQ, in afstemming met de spilorganisatie wetenschap, zal antwoorden op deze vragen moeten geven.

Daarbij is het belangrijk dat de oorlog in al zijn facetten – de verschillende gebeurtenissen en slachtoffergroepen – terugkomen in herdenkingen en vieringen. De zwarte bladzijdes uit onze eigen oorlogsgeschiedenis verdienen daarbij meer dan voorheen aandacht. Daarbij moet onder andere gedacht worden aan de Nederlandse hulp bij deportatie van Joden, de misdaden begaan tijdens de dekolonisatiestrijd in Nederlands-Indië en de kille ontvangst van Joden die terugkwamen uit kampen en mensen uit Indië die huis en haard moesten verlaten. Herdenken en vieren gaan over verwerken, verantwoordelijkheid nemen en erkenning geven. De nationale herdenking staat niet geïsoleerd, is niet alleen een moment of ritueel, maar een logisch hoogtepunt in een voortdurende cyclus van momenten waarop stilgestaan wordt bij de waarden van de rechtsstaat. En ook voor vieren van vrijheid en bevrijding op 5 mei geldt hetzelfde principe.

## Ambities per domeinoverstijgende activiteit

Ook op domeinoverstijgende activiteiten formuleerde de commissie een voorstel voor verdergaande samenwerking. Hierbij hanteerde de commissie de gedachtegang dat de betrokken partijen uit de sector baat hebben bij gezamenlijk collectief optreden op activiteiten die niet onder specifieke domeinen te scharen zijn. Meer domeinoverstijgende samenwerking zou leiden tot meer publieksbereik, kwaliteit en efficiëntie van werkzaamheden. Deze activiteiten zijn belichten we de ambities voor de vier domeinoverstijgende activiteiten.

### Het collectieve verhaal/the narrative

Het ontwikkelen van een verhalen vanuit een leidende narrative als paraplu, waarin de conceptuele vragen beantwoord worden en van waaruit de keuzes voor de uitvoering en interpretatie (bijvoorbeeld themabepaling, rol naar het collectief van een individuele instelling) kunnen worden gemaakt.

### Doelgroeponderzoek

Zicht verwerven op de interesse van de bevolking op het thema WOII in relatie tot hedendaagse actualiteit op zowel vorm als inhoud. Zicht krijgen op de verschillende doelgroepen die onderscheiden kunnen worden en hun interesse. De opgedane kennis toepasbaar maken voor partijen in het herinneringsveld.

### Collectieve marketing

Het ontwikkelen en toepassen van een collectief marketingbeleid dat de sector als geheel onder de aandacht brengt van verschillende nationale en internationale doelgroepen, waarbij het publiek ziet welke organisaties waar in het totaalplaatje passen. Dit beleid wordt zowel voor thematische programma's als voor de permanente presentatie toegepast. Doel is het publieksbereik te verhogen.

### Thematisch werken en programmeren

Via thematische programmering het publieksbereik voor de individuele instellingen vergroten en de aandacht van het publiek op een thema te vestigen.

## Koerswijziging Platform in 2018

In een interne evaluatie halverwege 2018 stelde het Platform een koerswijziging voor, omdat een stip op de horizon noodzakelijk werd geacht om focus aan te brengen in de Platform activiteiten. In januari 2019 is deze koerswijziging vastgesteld in het directeurenoverleg, in het bijzijn van VWS. Hierin is de koers richting 2024/2025 (themajaar 80 jaar vrijheid) vastgelegd. De inhoudelijke uitdagingen die Cohen twee jaar eerder omschreef, zijn als onveranderd actueel benoemd. Naast deze uitdagingen, geeft het document een review van enkele trends, waaronder internationalisering en digitalisering.

Het document formuleert de collectieve ambitie voor 2025 als volgt:

“In 2025 beseft elke Nederlander dat het behouden van vrede, vrijheid en democratie inspanning kost en dat hij daar invloed op kan hebben en verantwoordelijkheid in kan nemen. Het Platform heeft dat actief gefaciliteerd door een breed scala aan verhalen over de Tweede Wereldoorlog te vertellen die samen rechtdoen aan de complexiteit van de ingrijpende gebeurtenissen en aan de actuele lessen die er uit getrokken kunnen worden.”

# Andersson Elffers Felix

Het Platform wil in het veld een agenda-settende rol spelen: voor meerdere jaren de inhoudelijke lijnen uitzetten. Hieraan draagt de formulering van een referentiekader bij, waarin 8 kenmerkende elementen van de Tweede Wereldoorlog zijn gedefinieerd. Inachtneming van deze aspecten draagt bij aan een zorgvuldige weergave van de geschiedenis van de Tweede Wereldoorlog.

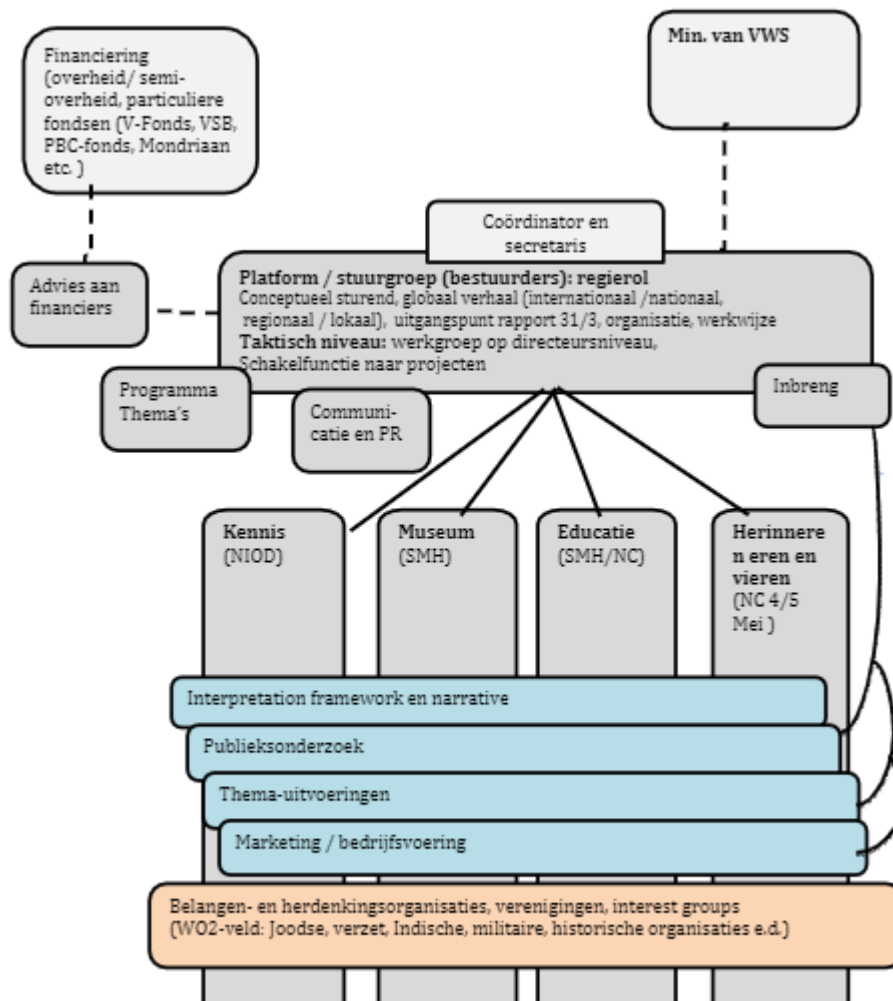
## Cohen's organisatorisch advies

### Structuur van het Platform

De herinneringsstructuur en infrastructuur van de oorlog kenmerkt zich door een grote verscheidenheid in instellingen met verschillende primaire opdrachten. Het doel van het Platform is een gezamenlijke aanpak faciliteren om dubbelingen te voorkomen, effectiviteit te vergroten, contact tussen verschillende domeinen te vergroten en innovatie en een groter publieksbereik te bevorderen. Vanuit een gezamenlijke uitvoeringsagenda en een gezamenlijk voorstel aan de fondsen werd er meer overzicht en afstemming gecreëerd binnen het veld. Dit vergt organisatorische acties waaronder de opname van inhoudelijke domeinen in de uitvoeringsagenda, waar binnen domeinen voor wordt gewaakt door de spilfunctionarissen.

### Overzicht structuur Platform volgens Cohen

Onderstaand geven we de structuur weer die Cohen voorzag voor een soepele interne samenwerking (rapport uit 2016, pagina 38).





## Spilfunctionarissen

Het leeuwendeel van de instellingen binnen de herinnering- en oorlogsinfrastructuur richt zich op alle aspecten van herinnering, waar andere instellingen één specifiek onderdeel presenteren. Om die veelvormigheid te kunnen benutten, bood een netwerkmodel de uitkomst. Het idee was om diverse instellingen samen te brengen en op overlappende aspecten samenwerking te bevorderen.

Om het overzicht te bewaren is er voor elk domein een spilfunctionaris benoemd waarin taken zijn vastgelegd. De spilfunctionarissen dienen om overlap en hiaten – inhoudelijk of uitvoerend- te constateren en te adresseren. De activiteiten die per domein hieruit voortvloeien kunnen verschillen per onderwerp. De spilfunctionaris focust zich echter op de gemene deler. De rol van de spilfunctionaris hierbij is het inzichtelijk maken van de ontwikkelingen binnen het domein zodat de organisaties binnen het domein beroep kunnen doen op die kennis. De gedachtegang hierachter is dat de infrastructuur op deze manier kan worden versterkt, wat constante uitwisseling tussen de belangrijkste spelers en de spilfunctionaris vergt.

Hierbij zijn de volgende taken voorzien: 1) vertegenwoordiging domein, 2) vraag en aanbod bij elkaar brengen, 3) expertise inzetten waar nodig, 4) overzicht scheppen/inventarisatie, 5) initiëren en agenderen en 6) optreden als adviseur voor andere domeinen<sup>6</sup>.

## Gezamenlijke uitvoeringsagenda

Het opstellen van gezamenlijke uitvoeringsagenda's en die up-to-date houden zijn een integraal aspect van het Platform. Zo geeft de gezamenlijke uitvoeringsagenda weer waar de prioriteiten liggen op een domeinoverstijgend en collectief niveau. De uitvoeringsagenda wordt per spilfunctie geformuleerd en bevat de organisatorische acties die nodig zijn om de ambities te realiseren. De spilfunctionarissen zijn essentieel voor de bewaking van de uitvoeringsagenda en kunnen – wanneer daar behoefte aan is- samenwerking tussen partners binnen het domein initiëren. De uitvoeringsagenda heeft als doel het bijeenbrengen van expertise zodat innovatie en synergie kan worden gestimuleerd. De veronderstelling is dat het profiteren van de aanwezigheid van verschillende expertises het ook vergemakkelijkt om de verbinding op te zoeken met nieuwe organisaties. Vanuit de gezamenlijk uitvoeringsagenda kan er gezamenlijk een voorstel worden gedaan aan financiers, ter bevordering van de efficiëntie binnen de infrastructuur. Daarnaast is het inzicht in werkzaamheden van andere partijen, weten wat er speelt, en de ruimte voor instellingen om zich te concentreren op hun kerntaak, het hoofddoel. Ontdubbelen, samenwerkingen op lokaal, regionaal en internationaal niveau vergroten de samenhang en effectiviteit van de infrastructuur.

*(tekst loopt door op de volgende pagina)*

---

<sup>6</sup> Eindrapport "Commissie Versterking Infrastructuur Herinnering WOII" (2015, 35)

# Andersson Elffers Felix

## Koerswijziging Platform 2018

De organisatorische wijzigingen uit 2018 bestaan uit het benoemen van de twee trends internationalisering en digitalisering als “relevante dimensies die in feite in elk domein een plek (moeten) vinden”. In het organogram zijn ze op één lijn met de domeinen Kennis, Museaal, Educatie en Herdenken en vieren geplaatst. De structuur van het Platform wordt in het koerswijzigingsdocument als volgt weergegeven:



Tenslotte benoemt de koerswijziging 13 doe-principes, en wijzigt het Platform de wijze van besluitvorming, onder meer om de overlap tussen het directeurenoverleg en het bestuurlijk beraad tegen te gaan.