

Kenniscentrum Oorlogsbronnen

Exploitatieplan

Job Gerlings, JMG Marketing
03 december 2015

Het project Kenniscentrum Oorlogsbronnen is mogelijk gemaakt dankzij steun van



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	4
2. Huidige situatie	5
2.1 De vraag	5
2.1.1 Het publiek	5
2.1.2 De intermediairs	6
2.1.3 De aanbieders	6
2.1.4 Samengevat	6
2.2 Omgeving	7
3. Consortiumleden	9
3.1 Leden	9
3.2 De Klant	10
4. Propositie	11
5. Klantrelatie	12
5.1 Zakelijke benadering: contract gebonden afspraken	12
6. Strategie/Business model	13
6.1 Strategie	13
6.2 Open Business model	13
6.3 Spanningsveld in de strategie en het business model	13
7. Kanalen	15
8. Activiteiten/producten	16
8.1 Content	16
8.2 Context	16
8.3 Internationaal	16
8.4 Research & Development	16
8.5 Kennismakelaar: kern van het Netwerk Oorlogsbronnen	16
8.6 Business Scope	17
9. Benodigdheden	18
9.1 CRM	18
9.2 Personeel	18
9.3 Platform/website met kennisdatabase	19
10. Strategische partners	20
10.1 Ministeries	20
10.2 V-fonds en Nationaal Comité 4 en 5 mei	20
10.3 Organisaties	20
10.3.1 SMH 40-45	20
10.3.2 KNAW	20
10.3.3 BRAIN	21
10.3.4 Archief2020	21

10.3.5 Netwerk Digitaal Erfgoed	21
10.3.6 Europeana	21
11. KPI – Balanced Score Card	22
11.1 Financieel perspectief	22
11.2 Afnemers/marktperspectief	22
11.3 Interne bedrijfsprocessen	22
11.4 Lerende organisatie	23
12. Organisatievorm	24
12.1 Consortium	24
12.2 Stuurgroep	25
12.3 Programmamanagementteam	26
12.4 Gezamenlijke waardecreatie	26
13. Kostenstructuur	28
13.1 Vaste kosten (structureel)	28
13.2 Projectkosten (incidenteel)	28
13.3 Toekomstige optionele inkomsten	28
Bijlagen	29
Bijlage A: model KPI meetplan 2016 – 2019	29

1. Inleiding

Het aantal overlevenden van de Tweede Wereldoorlog neemt af en de periode nadert snel waarin niemand meer vanuit eigen ervaring kan spreken over de gebeurtenissen in deze periode. De oorlogsbronnen die zijn verzameld binnen erfgoedinstellingen en privécollecties zijn dan de enige rechtstreekse overblijfselen van de Tweede Wereldoorlog. De maatschappij kan zich dan alleen verhouden tot de voortdurend in beweging zijnde herinnering aan de Tweede Wereldoorlog op basis van deze bronnen. Het Netwerk Oorlogsbronnen (NOB) heeft zich tot doel gesteld deze landelijke collecties naar het publiek te brengen.

Het NOB wil dit bewerkstelligen door het zo compleet en breed mogelijk beschikbaar stellen van deze bronnen, gecontextualiseerd, vindbaar en bruikbaar, hoofdzakelijk op een digitale wijze. Gezamenlijk als netwerk van erfgoedinstellingen, zodat deze ontsluiting uniform plaatsvindt, de verschillende collecties elkaar versterken, gezamenlijk de context vormen en het publiek zo beter kan bedienen. Het NOB anticipeert hiermee op een ontwikkeling van instelling overschrijdende ontgrenzing, verbinding en samenwerking die zich in het brede netwerk van de erfgoedsector voltrekt. Het NOB is daarbij dienstbaar aan de vraag naar bronnenmateriaal en contextualisering bij derden, die met hun diensten en producten de eindgebruiker bedienen.

Aan deze efficiëntieslag is de basisvraag gekoppeld, hoe je een netwerk opricht om efficiënter te werken als sector, waarbij de onderliggende organisatie zelf niet een nieuw obstakel of extra tussenlaag gaat vormen. Daarnaast is het beoogde netwerk een antwoord op een thematisch georiënteerde erfgoedsector, waarbij al generiek adviserende organisaties en werkstructuren aanwezig zijn.

Op basis van de onderstaande onderzoeken en rapportages is de basisbehoefte onder de mogelijke doelgroepen geïndexeerd en in het onderliggende exploitatieplan gebruikt:

- Prof. dr. Kees Ribbens, *De Nederlandse belangstelling voor de Tweede Wereldoorlog*, 2015
- Ageeth Ettema en Peggy Timmermans, *De Nederlandse belangstelling voor de Tweede Wereldoorlog Hedendaagse interesse en informatiebronnen: kwalitatief rapport*, 2015
- Wilbert Helmus/Marco de Niet, *Eindrapportage Conceptontwikkeling Thematisch Intellectueel Beheer*, 2015
- Ivo Zandhuis, Kenniscentrum Oorlogsbronnen. *Verkenningrapport 'Men neme een collectie ... en dan? Overzicht van informatietechnologie voor het toegankelijk maken van oorlogsbronnen'*, 2015
- Ivo Zandhuis, Kenniscentrum Oorlogsbronnen. *Adviesrapport 'De plaats van het Kenniscentrum Oorlogsbronnen in het netwerk voor zoeken, vinden en verrijken'*, 2015
- Margreet Windhorst, *Het Netwerk Oorlogsbronnen: De stip op de horizon*, 2015
- Wilbert Helmus, Kenniscentrum Oorlogsbronnen. *Rapportage survey aanbieders oorlogsbronnen*, 2015
- Wilbert Helmus, Kenniscentrum Oorlogsbronnen, *Rapportage gesprekken aanbieders oorlogsbronnen*, 2015

2. Huidige situatie

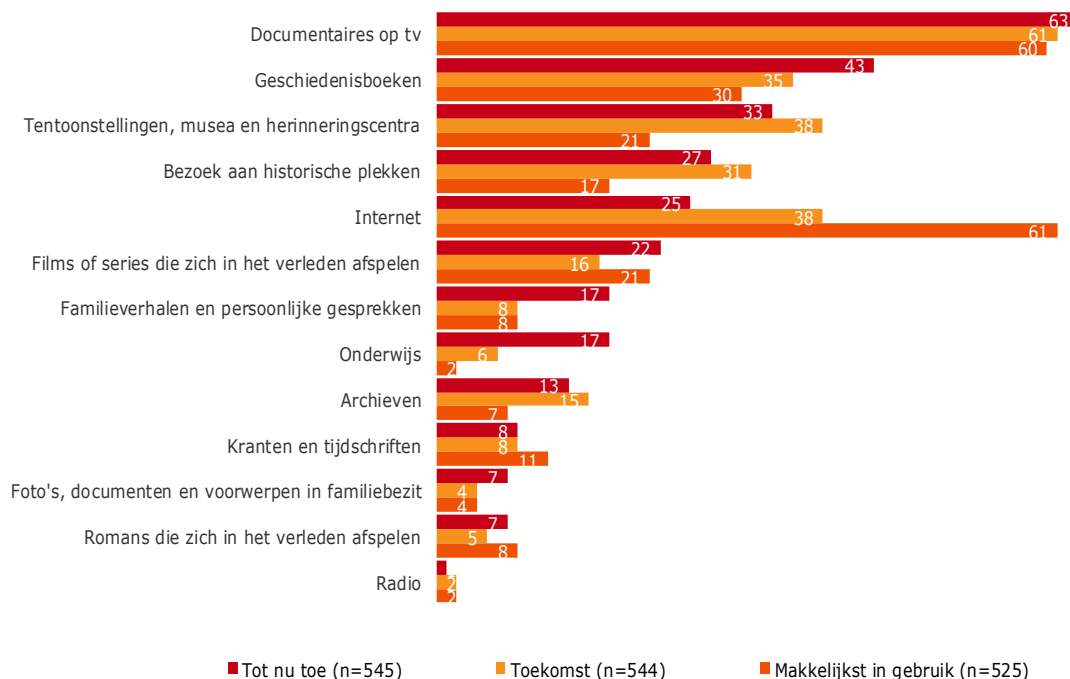
2.1 De vraag

2.1.1 Het publiek

Uit het onderzoek *Nederlandse belangstelling voor de Tweede Wereldoorlog* van Kees Ribbens blijkt dat er voldoende interesse is in de Tweede Wereldoorlog binnen het grote publiek. 20% van het publiek dat ouder is dan 18 jaar heeft aangegeven interesse te hebben in geschiedenis en/of oorlog. Hierbij belangrijk is te noemen dat deze groep concrete interesse heeft.¹ De groep die latente interesse heeft, hoeft dit niet specifiek al aangegeven te hebben. Bovendien geeft 13% van de ondervraagden aan specifiek geïnteresseerd te zijn in de Tweede Wereldoorlog.² Ook hier zijn zij die een latente interesse hebben, niet meegenomen. Denk bijvoorbeeld aan de groep genealogen die alleen interesse hebben in de familiegeschiedenis, die hoogst waarschijnlijk ook betrokkenheid hebben bij de Tweede Wereldoorlog.

Vervolgens blijkt uit het onderzoek van Ribbens dat onder de primaire groep (de 20% van het publiek die geïnteresseerd is in geschiedenis en/of oorlog), zij zich vooral richten op documentaires en films, gevolgd door geschiedenisboeken en tentoonstellingen.³ Opvallend is, dat wanneer gevraagd wordt welke informatiebron(nen) zij verwachten in de toekomst te gebruiken, het internet met 61% gelijk staat met deze documentaires en films.⁴

Willen de erfgoedinstellingen als onderdeel van het cultureel ondernemerschap zich meer richten op de vraag vanuit het publiek, dan zijn versterking van het online kanaal en de facilitering van documentairemakers, samenstellers van tentoonstellingen en auteurs van geschiedenisboeken de volgende stappen die zij moeten zetten.⁵



¹ Ribbens, 2015, p 4

² Ribbens, 2015, p 6

³ Ribbens, 2015, p 25

⁴ Ribbens, 2015, p 26

⁵ idem

2.1.2 De intermediairs

Ettema en Timmermans hebben in hun kwalitatieve onderzoek gekeken naar de beschikbaarheid en bruikbaarheid van de bronnen voor onderwijzers en intermediairs. Onder de intermediairs vallen de documentaire en filmmakers, alsook de auteurs van literatuur over de Tweede Wereldoorlog.

De docenten geven aan dat zij zich voornamelijk baseren op boeken, documentaires en internet. Hierbij groeit het gebruik van het internet, ten koste van de boeken. Documentaires worden klassikaal ingezet.⁶ Zij geven aan dat er een grote hoeveelheid aan bronnen beschikbaar zijn, waarbij de vraag vooral rijst: wat is betrouwbaar en wat niet. Ook vinden de docenten het aanbod eenzijdig (weinig variatie in perspectieven op de gebeurtenissen) en zeer gericht op West-Europa en weinig op de rest van de wereld.⁷ Twee ondervraagden geven aan behoefte te hebben aan één website die al deze informatie gestructureerd aanbiedt voor docenten en studenten.⁸

In het kwalitatieve onderzoek van Ettema en Timmermans zijn vijf intermediairs geïnterviewd: een museumconservator, journalist, game ontwikkelaar, ontwikkelaar educatieve methodes en een auteur. Zij gebruiken hoofdzakelijk informatie uit 'eerste hand', bronnen die daadwerkelijk zijn ontstaan tijdens de Tweede Wereldoorlog.⁹ Hiervoor zijn zij actief op zoek binnen archieven en musea. Hun zoekgedrag is grotendeels fysiek in de archieven of dit wordt uitbesteed aan een archiefinstelling. Zij waarderen het Netwerk Oorlogsbronnen als onderdeel in hun onderzoek. Daarbij geven twee intermediairs aan dat zij graag extra hulp hebben bij hun zoektocht. En zien hierin een proactieve rol vanuit archieven.¹⁰

2.1.3 De aanbieders

Uit het onderzoek onder de aanbieders van oorlogsbronnen door Wilbert Helmus komt naar voren dat de zij behoefte hebben afstemming rondom collectievorming, publieksbereik willen vergroten en ervaringsdeling met collega-instellingen.¹¹ Een belangrijk gegeven is dat de aanbieders van oorlogsbronnen allemaal een eigen directe relatie met hun doelgroepen hebben. Zij zoeken geen nieuwe concurrentie in een nieuwe organisatie die het publiek benadert. Volgens hen ligt de kracht in het samenbrengen van specialistisch inhoudelijke kennis en oorlogsbronnen waardoor de instellingen in staat zijn om hun eigen producten en diensten te verbeteren¹² en om zo het publiek beter te bedienen. Denk hierbij aan collectie-aggregatie en thesauri, maar ook aan het genereren van context en een duidelijke vertaling van de vraag van intermediairs naar de digitale collectievorming.

Bovendien ligt er voor de aanbieders een grote opdracht om collecties digitaal te ontsluiten. Met de conclusies uit de gebruikersonderzoeken van Ribbens, Ettema en Timmermans dat vooral online de toekomst wordt, betekent voor de aanbieders werk aan de winkel. Slechts 14% van de bronnen is gedigitaliseerd (waarbij bij vele archiefinstellingen dit zelfs maar 1% is) en een beperkt deel van de collecties is digitaal ontsloten (denk hierbij aan digitale inventarissen).¹³

2.1.4 Samengevat

De interesse in de Tweede Wereldoorlog is duidelijk aanwezig binnen de Nederlandse bevolking. De wijze waarop het publiek en de intermediairs zich informeren over de Tweede Wereldoorlog verschuift steeds verder naar online. De intermediairs zoeken meer directe bronnen en het brede verhaal. Het publiek wil juist de verhalende bronnen in

⁶ Ettema en Timmermans, 2015, p 29-33

⁷ Idem, pp 29-30

⁸ Idem, p 32

⁹ Idem, p 34

¹⁰ Idem, p 35

¹¹ Helmus, 2015, p 22

¹² Helmus, 2015, p 23

¹³ Helmus, 2015, pp 29-30 en pp 38-39

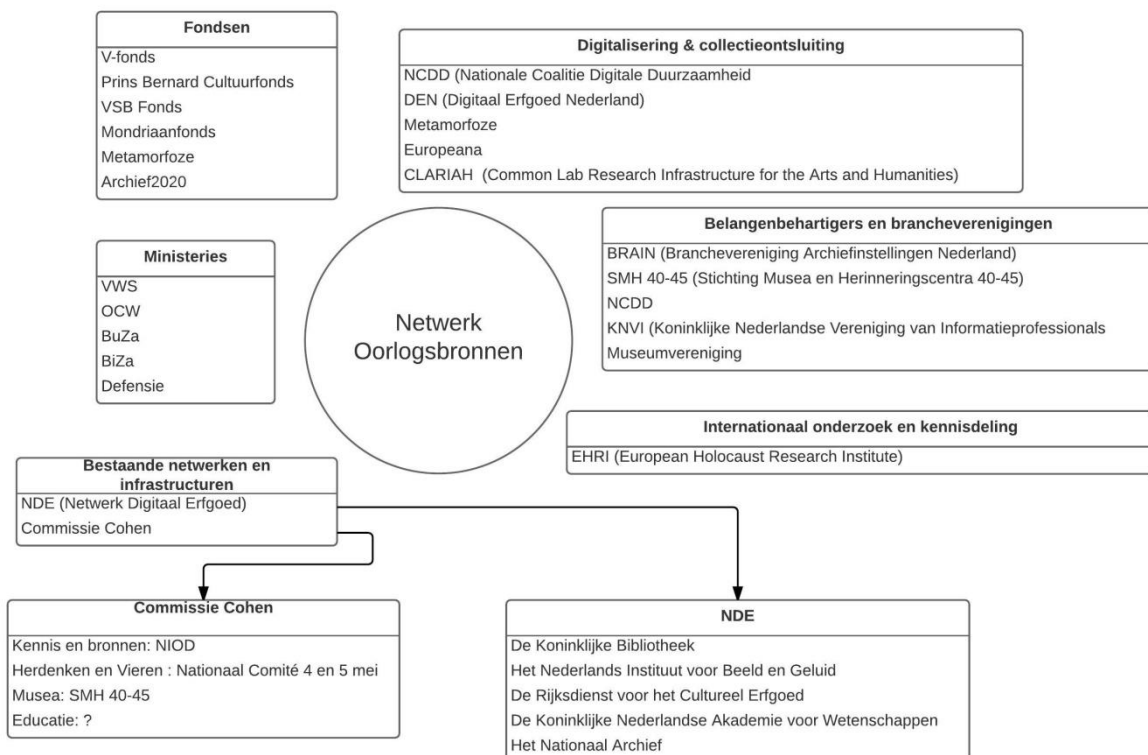
documentaires. Beide groepen richten zich wel meer op het internet als locatie om hun bronnen te vinden. Dit laatste is voor erfgoedinstellingen de uitdaging om aan de groeiende vraag op dit kanaal beter te faciliteren. Terwijl ook deze instellingen op zoek zijn naar context voor hun bronnen. Elke afzonderlijke bron vormt een klein stuk, een afzonderlijk verhaal, over de Tweede Wereldoorlog, maar de grotere lijnen blijven onderbelicht. Voor iedere afzonderlijke instelling is het te kostbaar om deze context zelf uit te werken, het publiek ziet door de hoeveelheid bronnen het overzicht niet meer. Dit, gecombineerd met de digitaliseringsuitdaging, vormen tezamen een grote opdracht voor het erfgoedveld.

De vraag is samengevat gericht op context, de bredere kennis en verdieping over de Tweede Wereldoorlog. In het huidige landschap blijkt dat zonder een overkoepelende organisatie of kennisschil, onduidelijk is welke bronnen er voor handen zijn, waar mogelijke context en kennis over de Tweede Wereldoorlog aanwezig is, en wie de vrager verder kan helpen in zijn of haar zoektocht.

Hier komt het Netwerk Oorlogsbronnen om de hoek kijken. Als beheerder van een viertal zogenaamde Nationale Collecties (Oorlog in Blik, Getuigen Verhalen, Beeldbank WO2, Archievenwijzer WO2) heeft het Netwerk al een brede blik op het bronnenmateriaal. Het gaat hier om samenwerkingsprojecten met een groot aantal partners, waaruit een aantal centrale toegangen voort zijn gekomen. Door de ervaring die het Netwerk heeft opgebouwd in deze eerdere samenwerkingen, gecombineerd met de kennis en software om deze collectie-ontsluitende portals te bouwen en beheren, vormt zij de logische organisatie om de gewenste overkoepelende organisatie te vormen. En om de vraag naar digitaal ontsloten oorlogsbronnen en context te beantwoorden.

2.2 Omgeving

Het Netwerk Oorlogsbronnen opereert in een breed landschap van koepelorganisaties, adviescentra, fondsen, overheden en belangenbehartigers die het culturele veld aansturen, adviseren en begeleiden met betrekking tot digitaliseren en collectieontsluiting.



Binnen deze samenwerkingsverbanden, belangenbehartigers en koepel- en adviesorganisaties heeft het Netwerk Oorlogsbronnen de unieke verbindende rol van kennislaag over de Tweede Wereldoorlog. Hiermee geeft het netwerk invulling aan de kennisrol van het NIOD in de plannen van Commissie Cohen, draagt zij bij aan de thematische verrijking van de landelijke digitale infrastructuur binnen het NDE en versterkt zij het werk van de belangenbehartigers en koepelorganisaties op inhoudelijk vlak.

3. Consortiumleden

Uit het onderzoek onder aanbieders van bronnen uit of over de Tweede Wereldoorlog blijkt dat de aanbieders behoefte hebben aan een partner die hen op inhoudelijke kennis ondersteunt.¹⁴ Deze vraag is gericht op context en een bredere blik op de geschiedenis van de Tweede Wereldoorlog. Bovendien werd expliciet benoemd dat er geen behoefte is aan een nieuwe aanbieder richting het grote publiek. Het netwerk richt zich daarom op de expertise van kennis en context als B2B organisatie, waarbij alleen het portal Oorlogsbronnen.nl en de nationale collecties (Oorlog in Blik, Getuigen Verhalen, Beeldbank WO2 en Wegwijzer WO2) een consumentenkarakter hebben. De zoekresultaten in de portal www.oorlogsbronnen.nl verwijst door naar de specifieke instelling waar het bronnenmateriaal afkomstig is. In de andere applicaties worden gedigitaliseerde objecten uit de collecties van een groot aantal erfgoedinstellingen gepresenteerd.

Een deel van de beoogde afnemers, de aanstaande leden van het consortium, is in de uitwerking van het Netwerk ook een actieve partij in de productontwikkeling. Leden hebben dan actief een materiële (digitaal materiaal deelt in het netwerk) en een inhoudelijke inbreng (kennisdeling) in activiteiten binnen het netwerk.

De leden zijn te clusteren in twee groeperen in twee instellingscategorieën:

1. Erfgoedinstellingen (ook strategische partner en 'eigenaar' binnen het consortium)
 - Musea
 - Archieven en bibliotheken
 - Herinneringscentra
2. Intermediairs (ook strategische partner)
 - Wetenschappers/onderzoekers
 - Creatieve industrie
 - Onderwijs
 - Samenstellers van tentoonstellingen

3.1 Leden

Het consortium Netwerk Oorlogsbronnen kent leden. Lidmaatschap van het consortium is op instelling, niet op persoonlijke titel. Elk lid heeft een stem in de jaarlijkse Algemene Ledenvergadering. De leden van het consortium hebben de verplichting om:

- Het consortiummanifest te ondertekenen;
- Hun digitale collectiedata (ook) via Oorlogsbronnen met anderen te delen;
- Gebruik te maken (of tijdsplan om dit te gaan doen) van open standaarden voor uitwisselbaarheid van de collecties;
- Plannen die te maken hebben met ontsluiting van de collectie omtrent de Tweede Wereldoorlog te delen met het consortiumprojectteam voor mogelijke samenwerking, aansluiting van andere partners en om dubbel werk te voorkomen.
- Deel te nemen aan de jaarlijkse algemene ledenvergadering.

Daarnaast kunnen leden participeren in nieuwe projecten (als participatie relevant is, en daarmee worden zij partners) en zelf via het consortium projectvoorstellen indienen om binnen het netwerk uit te voeren.

Wanneer een lid deelneemt aan een project dat vanuit het projectmanagementteam wordt aangestuurd, wordt van deze leden verwacht dat zij:

- Het projectplan te ondertekenen, inclusief de daaraan verbonden contracten;
- Actief bij te dragen aan de uitvoering van het project (bijdrage in natura en of financieel);

¹⁴ Helmus, 2015

- Kennis te delen over hun collecties, de collectieontsluiting, toepasbaarheid van het eindproduct, enzovoort;
- Kennis naar aanleiding van het project waaraan wordt deelgenomen te delen met de andere leden van het consortium.

Binnen het op te stellen projectcontract wordt duidelijk vastgelegd welke eindresultaten door de leden worden gebruikt, welk deel het Netwerk hiervan in gebruik neemt en welke instellingen eigendomsrechten hebben op het eindresultaat of delen daarvan.

3.2 De Klant

Het Netwerk Oorlogsbronnen helpt erfgoedinstellingen en intermediairs. Omdat een erfgoedinstelling zowel leverancier als klant kan zijn, definiëren we concreter het klantprofiel dan alleen leden en partners. Over het algemeen gesteld, is een partij klant wanneer deze alleen materiaal of kennis geleverd krijgt. Er zit hier geen wederkerigheid aan verbonden.

Een erfgoedinstelling is de klant van het NOB wanneer vanuit de instelling een vraag binnenkomt over de collectieontsluiting van hun collectieonderdeel dat gaat over de Tweede Wereldoorlog. De vraag betreft dan de specifieke thematische ontsluiting. Generieke ontsluitingsvragen (vragen over standaardisatie, bestandsformaten, beheer en behoud, enzovoort) die over de gehele collectie van een instelling gaat, worden doorverwezen naar partners zoals DEN, het Nationaal Archief of Beeld en Geluid (en anderen). Er zijn geen voorwaarden verbonden aan de instellingsgrootte (zowel financieel als in aantal medewerkers) of andere organisatorische kaders voor de klanten van het NOB. Gezamenlijk met de klant wordt een antwoord gezocht op de vraag. Soms in samenwerking met de klant in de productontwikkeling, soms in samenwerking met netwerkliden en soms rechtstreeks in de vorm van een bestaande dienst of advies.

Ook de intermediairs zijn klant bij het Netwerk Oorlogsbronnen. Hun klantvraag richt zich op de thematische context van de bronnen over en uit de periode van de Tweede Wereldoorlog. Ook wanneer het programmamanagementteam de intermediair doorverwijst naar een specifieke partner binnen het Netwerk, behoort deze intermediair tot de klantgroep. Een intermediair vervalt als klant, wanneer hij of zij alleen om persoonlijke redenen en alleen voor eigen gebruik, gebruikmaakt van een eindproduct of onderzoek.

4. Propositie

Kennis over collecties en context over de Tweede Wereldoorlog in het Koninkrijk der Nederland tussen 1940 en 1945 is wat het Netwerk Oorlogsbronnen biedt. Het NOB ontwikkelt producten en diensten die voorzien in de vraag naar zichtbaar maken, bruikbaar maken en houdbaar maken van de erfgoedbronnen in een voornamelijk digitale omgeving. Het netwerk gebruikt de bestaande website oorlogsbronnen.nl als platform om collecties te verbinden, informatie te verstrekken aan de beoogde B2B doelgroepen en als showcase voor potentiële klanten en als gezamenlijk portaal voor het grote publiek.

De consortiumleden koppelen hun wensen en behoeften terug naar het netwerk, waardoor het programmamanagementteam gericht kan zoeken naar oplossingen. Het netwerk ontwikkelt geen nieuwe toepassingen in huis, maar haalt het beste uit de markt naar binnen en brengt verschillende expertises bij elkaar in kleine, doelgerichte projecten.

De kennis en context omvat de volgende breedte van diensten en producten:

1. Inhoudelijke kennis over de Tweede Wereldoorlog en de aanwezige bronnen.
2. Technische kennis hoe bronnen beter te ontsluiten en beschikbaar te maken voor anderen, door middel van context en op basis van de specifieke bron.
3. Verbindende applicaties waarmee bronnen, kennis en informatie over de Tweede Wereldoorlog door meerdere instellingen met elkaar en uiteindelijk ook het grote publiek gedeeld worden.

Het programmamanagementteam vertaalt de vraag bij intermediairs in concrete toepassingen en diensten. Het levert professionele projectleiding, borgt de samenhang tussen projecten en zorgt voor de verdere exploitatie van opgeleverde applicaties. Het werkt in kleine projecten met verschillende partners. Het consortium krijgt uiteindelijk de verantwoordelijkheid voor en het eigendom van dat deel van opgeleverde applicaties dat meerdere instellingen verder helpt. De eigendomsrechten en de gebruiksrechten over de eindproducten worden contractueel vastgelegd in het projectcontract.¹⁵

¹⁵ Zie ook hoofdstuk 5.1

5. Klantrelatie

Het Netwerk Oorlogsbronnen werkt voor en met haar leden aan nieuwe producten en diensten. Om innovatief te blijven én te beantwoorden aan de vraag van de leden, moet het Netwerk overal oren en ogen hebben, zowel bij haar leden als buiten de eigen sector. Om haar leden betrokken te houden, biedt het Netwerk inspiratie in nieuwe ontwikkelingen en een open deur beleid voor vragen en ideeën. Om zorg te dragen dat de juiste leden worden betrokken bij nieuwe projecten en voorzien worden van actueel en persoonlijk advies, beheert het netwerk een up-to-date CRM. Dit CRM biedt niet alleen de mogelijkheid om goede partners te vinden, ook veel gevraagde oplossingen komen hiermee bovendrijven.

De klantrelatie kenmerkt zich door gelijkwaardigheid, hoge en persoonlijke betrokkenheid bij leden, delen van successen met leden en andere partners en een zeer intensief klantcontact tussen de leden en de directeur-bestuurder, de programmamanager en de verschillende projectleiders. Dit klantcontact vindt plaats door bezoeken aan de instellingen, verschillende netwerkbijeenkomsten, de Algemene Ledenvergadering, mailingen en telefonische contacten.

5.1 Zakelijke benadering: contract gebonden afspraken

In de cultuursector zijn veel samenwerkingen gebaseerd op goede contacten tussen beslissers, de goede wil en een onderling vertrouwen. Het Netwerk Oorlogsbronnen gaat uit van eenzelfde startpunt, maar door de brede samenstellingen van haar partnernetwerk, de vele veranderingen in de cultuursector (bezuinigingen, veranderingen van beleid bij verkiezingen, bestuurlijke wijzigingen leden, enzovoort) is een verzakelijking van de afspraken een versteviging van het netwerk. Het Netwerk Oorlogsbronnen werkt daarom met standaard contracten die betrekking hebben op het lidmaatschap van het Consortium, partnerschap bij projecten en afspraken met betrekking tot fondsen- en subsidieaanvragen.

Een goed uitgangspunt is het DESCA 2020 Model dat de KNAW hanteert bij een internationaal consortium. Hierin zijn standaard afspraken afgedicht over:

- Doel van het consortium
- Tijdsperiode
- Financiële afspraken
- In- en uittreden van het consortium
- Eigendomsrechten
- Vergaderdata en verslaglegging
- Resultaten en beheer/eigendom van de resultaten
- Betrokkenheid van een projectorganisatie
- Geheimhoudingsplichten indien deze van toepassing zijn

Dit contract biedt uitbreidingsmogelijkheden voor projectcontracten en akkoorden aangaande fondsen- en subsidiewerving. Ook heeft het contract een addendum mogelijkheid voor software-specifieke afspraken.

Wanneer een erfgoedinstelling zorg draagt namens het NOB voor een van de producten of diensten, dan wordt hier een aanvullend contract mee afgesloten. In dit contract wordt verder ingegaan op het eigendomsrecht en het gebruiksrecht. Ook omvat dit contract afspraken over overdracht van de producten en diensten naar het NOB, wanneer de beherende instelling wordt opgeheven.

6. Strategie/Business model

De hoofdtak van het Netwerk Oorlogsbronnen is om haar kennis uit te breiden, te verbeteren en te verdiepen. De energie en tijdinspanning zit voornamelijk in de doorontwikkeling van haar diensten en producten. Het spanningsveld voor het NOB zit in de balans tussen maatwerk en snelle doorontwikkeling van haar diensten en producten tot redelijke standaard uitvoeringen. Daarnaast is een goede tot uitstekende relatie met de erfgoedinstellingen cruciaal om te kunnen functioneren in deze nichemarkt.

6.1 Strategie

De strategische uitgangspunten voor het NOB zijn:

- Product- en dienstenontwikkeling:
 - Flexibele organisatie;
 - Innovatieve cultuur, fouten maken mag, continue vernieuwing en verbetering van (bestaande) producten;
 - Kennis en beheersing van de opstart- en ontwikkelingsfasen in de productontwikkeling die kostbaar zijn en flexibele tussentijdse deadlines kennen;
 - Co-creatie, waarbij de klanten actief betrokken zijn.
- Klantrelatie:
 - Langetermijnplanning in de relatie met de klant
 - Productontwikkeling in samenwerking met meerdere klanten (leden van het netwerk), waarbij ook voordelen die alleen voor de klant bestaan worden ontwikkeld.
 - Vaardigheid in het veranderen en implementeren van de ideeën bij de klant, proactief de klant van dienst zijn.
 - Co-creatie

6.2 Open Business model

Infrastructurele doelstelling is dat het Netwerk Oorlogsbronnen bij voorkeur een lichtgewicht organisatie is met zo min mogelijk overhead en structurele kosten. Binnen de business modellen komt dan de open variant als meest praktisch en realistisch naar voren. In dit business model vormt het Kenniscentrum de 'hub' tussen de creatieve industrie, externe ontwikkelaars en onderzoekers aan de ene kant en haar klantenkring van archieven, musea en herinneringscentra aan de andere kant. Het centrum ontwikkelt een platform/infrastructuur waarmee zij nieuwe ontwikkelingen en toepassingen verzamelt en verbindt aan de wensen van de klanten. De klanten koppelen hun wensen en behoeften terug naar het Netwerk, waardoor het Netwerk ook gericht kan zoeken naar oplossingen. Het Netwerk ontwikkelt geen nieuwe toepassingen in huis, maar haalt het beste uit de markt naar binnen. Hierdoor is het centrum een uitstekende adviseur naar het veld met kennis en antwoorden op elke vraag m.b.t. de digitale ontsluiting en publiekstoegankelijkheid. Bovendien blijven de kosten beperkt, omdat er niet wordt geïnvesteerd in interne technologische innovatie en eigen productontwikkeling.

6.3 Spanningsveld in de strategie en het business model

In de strategische keuzes en het gekozen business model zitten twee spanningsvelden die de organisatie maken of breken.

Het eerste spanningsveld zit in de personeelsrelatie. Bij de snelle productontwikkeling hoort ook een flexibele schild aan medewerkers/flexkrachten die aan de productontwikkeling werken. Alleen is de lange termijnrelatie met klanten juist gebaat bij stabiele vaste medewerkers die de ruimte en tijd hebben om te investeren in de klantrelatie.

Het tweede spanningsveld zit in het behouden van de kennis en ervaring. Het businessmodel streeft naar ontwikkeling buitenshuis, terwijl strategisch gezien de producten in huis worden doorontwikkeld en verbeterd.

De oplossing voor dit spanningsveld is ook tweeledig. Allereerst is het programmamanagementteam dat de klantrelatie onderhoudt een vast team. Binnen dit team wordt gestreefd naar stabiliteit, helderheid en korte lijntjes met de leden van het consortium en de betrokken organisaties in de verschillende projecten. Voor de productontwikkeling wordt gewerkt met een flexibele kring van mensen. Zij worden aangetrokken wanneer er behoefte is.

De doorontwikkeling van de producten, de aggregator en de website oorlogsbronnen.nl vormen een financiële uitdaging. De ICT-specialist die hier voornamelijk mee wordt belast, is in vaste dienst en lid van het projectteam. De verdere mogelijk oplopende kosten in het onderhoud moeten structureel worden gefinancierd. Hier ligt de opdracht in de fondsenwerving om fondsen en overheden bewust te maken dat structureel beheer ook financiering nodig heeft en met tijdelijke trajecten deze structuur moeizaam in stand blijft.

7. Kanalen

Communicatie en relatie aangaan met de leden en potentiële leden vindt plaats op basis van persoonlijk contact en via het online portal. De portal oorlogsbronnen.nl vormt het belangrijkste punt waar informatie wordt gedeeld en is het voornaamste venster naar de buitenwereld. De leden van het consortium worden actief op de hoogte gehouden met nieuwsbrieven, evenementen en door persoonlijk contact.

In het marketing en communicatieplan wordt uitgebreid ingegaan op de kanalen waarmee het Netwerk zichzelf profileert en gecommuniceerd wordt met leden en potentiële leden, leveranciers, fondsen en andere betrokkenen.¹⁶

¹⁶ Jacqueline Verheijen, *Kenniscentrum Oorlogsbronnen. Marketing en communicatieplan*, 2015

8. Activiteiten/producten

De diensten die het Netwerk Oorlogsbronnen aanbiedt, worden allen ontwikkeld in samenwerking met de leden. Een deel van de producten vormt op termijn de basis van de contextontsluiting, een andere deel van de producten vormt de toegangen tot deze context. Afname van de verschillende producten binnen het netwerk is niet verplicht.

8.1 Content

De projecten die gericht zijn op contentontwikkeling richten zich op de vraag vanuit publiek en intermediairs bij erfgoedinstellingen voor het beter ontsluiten van de bronnen. Met de te ontwikkelen basisdiensten, zorgt het Netwerk Oorlogsbronnen dat bronnen, verhalen, bronnen en gegevens met elkaar worden verbonden, ontsloten worden en beschikbaar zijn voor de leden (houdbaar, vindbaar en bruikbaar) en hun klanten.

- Collectie-ontsluiting musea WO2 (COWO2)
- WO2 Crowdsourcing platform
- Canon WO2 open data
- Nationale collecties reboot

8.2 Context

Met de diensten die toegang bieden tot de aggregator, vormt het netwerk een breed scala aan producten die los van elkaar te gebruiken zijn door de leden. Met de context zorgt het Netwerk voor de verdieping en het bredere verhaal over de Tweede Wereldoorlog en de rol van de verschillende bronnen binnen dit verhaal. Hiermee bedient het Netwerk de intermediairs en erfgoedinstellingen om hun publiek een compleet verhaal te vertellen over de Tweede Wereldoorlog.

Deze producten zijn:

- Contextafdeling WO2
- Namen en personenportal WO2 (alleen toegankelijk wanneer instelling zelf ook data toevoegt aan de portal)

8.3 Internationaal

Met de internationale projecten richt het Netwerk zich op het uitbreiden van haar business domein. In de komende periode wordt gezocht naar samenwerking met buitenlandse organisaties, om zo de vraag te beantwoorden van de intermediairs naar een wereldse positionering van de Tweede Wereldoorlog en haar bronnen.

- Bronnen zonder grenzen
- Onderzoek internationale samenwerking

8.4 Research & Development

Met research en development wil het netwerk de erfgoedinstellingen verder helpen met de automatisering van hun collectieontsluiting en de digitalisering van de fysieke bronnen. Ook ligt hier de focus om onderlinge samenwerking in regionale netwerken.

- Volautomatische archiefontsluiting
- Onderzoek samenwerking regionale hubs

8.5 Kennismakelaar: kern van het Netwerk Oorlogsbronnen

Uiteindelijk blijft uit alle projecten een basiskern over dat het Netwerk in haar beheer heeft, in stand houdt en de meerwaarde oplevert voor de instandhouding van het Netwerk. Beter gezegd, dit eindproduct legitimeert het bestaansrecht van het Netwerk Oorlogsbronnen.

Op basis van de ervaringen en opgedane kennis, adviseert het netwerk haar leden in het opzetten van nieuwe projecten en samenwerkingen. Ook betreft zij eerdere ontwikkelde producten bij de ontwikkeling van nieuwe diensten.

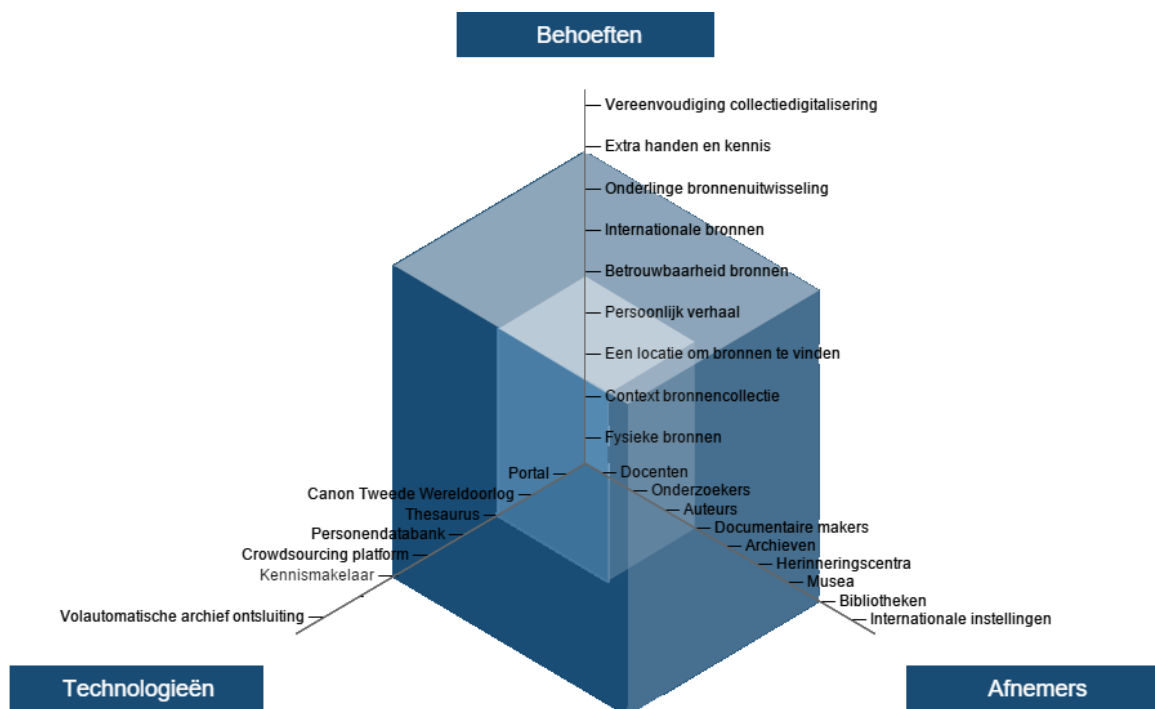
Als deze verzamelde kennis wordt ondergebracht in een kennisbank, gericht op de volgende deelonderwerpen:

- Kennisbank over digitale collectieontsluiting
- Kennisbank over de openbaarheidsbeperkingen als gevolg van auteursrecht, Wbp, WOB
- Kennis over het publiek, uitgewerkt op basis van een gebruikersmonitor/onderzoek

Deze kennisbank is niet meer dan enkele pagina's op oorlogsbronnen die erfgoedinstellingen en intermediairs verder helpen bij hun vraag.

8.6 Business Scope

Op basis van de eerder beschreven vraag, klantprofiel en de in dit hoofdstuk beschreven producten is de onderstaande business scope te maken. De kleine kubus omvat de vraag (behoefte) vanuit de intermediairs (afnemers), die ook betrekking heeft op de vraag vanuit de erfgoedinstellingen. Voor beiden geldt dezelfde oplossing (technologie). De grote kubus omvat de vraag en oplossing voor de erfgoedinstellingen alleen. De opties die buiten de kubussen vallen, zijn de klanten, vragen en oplossingen die in de toekomst tot het Netwerk kunnen behoren.



9. Benodigdheden

De basiszaken die het Netwerk Oorlogsbronnen nodig heeft om goed te functioneren zijn onder te verdelen in een CRM, het projectteam (personeel) en een kennisdatabank met alle projecten. Zonder deze basisvoorwaarden zakt het Netwerk in elkaar en mist een duidelijke structuur.

9.1 CRM

Het netwerk functioneert alleen met een goed relatiemanagement. Leden, kring van flexwerkers, leveranciers, intermediairs, enzovoort, zonder een goed inzicht in al deze schakels blijft het netwerk moeizaam aan te sturen. Met behulp van een gedegen CRM, en een actief gebruik daarvan, kunnen snel de specifieke doelgroepen worden aangesproken, wordt inzicht verkregen in specifieke vragen en kan snel teruggezocht worden naar eerdere communicatie met een specifieke relatie. Dankzij het CRM is kennis die nu bij medewerkers in het geheugen zit verzameld op één locatie.

Het CRM moet de volgende informatie in ieder geval bevatten (naast de NAW gegevens):

- Lid van het consortium sinds..
- Deelname aan specifieke projecten
- Beheer communicatie-uitwisselingen zoals e-mails, belcontacten, nieuwsbrieven, enzovoort tot 2 jaar na contactmoment.
- Interesses in specifieke onderwerpen (waar ligt de potentiële vraag)
- Lidmaatschap van andere netwerken

9.2 Personeel

Geen enkel businessplan werkt zonder het juiste team. Ook bij het Netwerk Oorlogsbronnen is het personeel van groot belang. Zeker door de kleine teamsamenstelling zit hier de kracht van organisatie. De werkzaamheden binnen het Netwerk Oorlogsbronnen zijn organisatorisch te verdelen in twee niveaus:

- Gecompliceerd: werkzaamheden waarbij vakinhoudelijke kennis nodig is over de specifieke vaardigheid. Denk hierbij aan de bouw van een technische structuur, website bouwen of collectiebeschrijving
- Complex: werkzaamheden die niveau- en project overstijgend zijn, rekening houden met en beïnvloed worden door een veranderende omgeving en die meer kennis van de verantwoordelijke medewerker vergen over meerdere vakgebieden.

De personele bezetting is hierop aangepast. Vaste krachten die stabiliteit verzorgen en een overzicht hebben op hun omgeving en de werkzaamheden binnen het project, vallen onder het complexe niveau. Flexibele krachten worden aangetrokken om het gecompliceerde deel uit te voeren. Zij worden telkens aangetrokken voor hun specifieke kennis om een opdracht uit te voeren.

Organisatorisch ontstaat daarmee de volgende functionele verdeling:

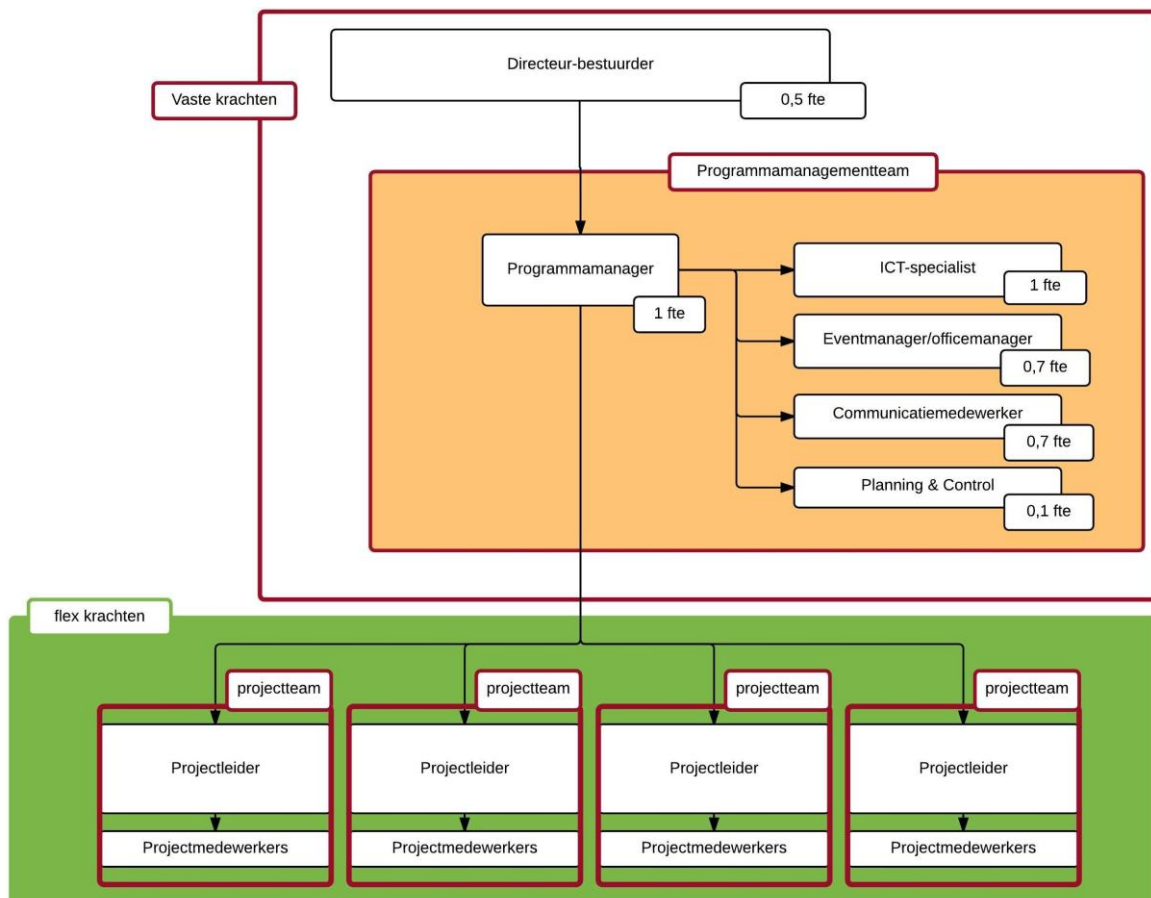
Vaste medewerkers zijn:

- Directeur-bestuurder (0,5 fte): Relatiemanager, fondsenwerver met een breed netwerk, bestuurder die de hoofdlijnen en details kan onderscheiden en cultureel ondernemerschap waarborgt in de organisatie.
- Programmamanager (1 fte): Relatiemanager met grote planningservaring. Inhoudelijke kennis van zowel software, digitalisering en online media vereist naast historische kennis over WOII.
- ICT-specialist (1 fte): vakbekwame allrounder met kennis en ervaring met ICT-architectuur, verschillende software toepassingen en sterk in het toepassen van ICT bij

de ontsluiting van erfgoedcollecties. Deze specialist is een teamplayer, communicatief zeer vaardig en niet bang om zijn kennis te delen met anderen

- Evenementencoördinator/ office manager (0,7 fte): sterke planmatige en organisatorische ervaring, goede schrijver van teksten en maakt snel nieuwe informatie eigen.
- Communicatiemedewerker (0,7): iemand met kennis over WO2 en ook digitale collectieontsluiting, een vlotte pen, ervaring heeft met het opzetten en uitvoeren van communicatiewerkzaamheden.
- Planning & Control (0,1): financieel/administratieve ondersteuning.

De programmamanager stuurt daarnaast een team van flexwerkende projectleiders aan.



9.3 Platform/website met kennisdatabase

Oorlogsbronnen.nl is en blijft het platform waarop het netwerk oorlogsbronnen zichzelf presenteert. Het platform biedt informatie over de Tweede Wereldoorlog voor een breed publiek én biedt verdieping voor leden van het netwerk. De website is ook de plek waar nieuwe projecten worden gelanceerd en getest. De techniek achter de website zorgt voor de harvesting, ontsluiting en verbinding van de vele collecties die bij de netwerkleden online beschikbaar zijn. De kennisdatabase vormt de kern van het kennismakelaarschap zoals deze is genoemd in hoofdstuk 8.5.

Leden vinden via oorlogsbronnen.nl relevante (verwijzingen naar) kennis over de houdbaarheid, zichtbaarheid en vindbaarheid van de oorlogsbronnen.

10. Strategische partners

Het Netwerk Oorlogsbronnen kent tal van partners en zeer betrokken organisaties. Hierbij zijn er enkele die van wezenlijk belang zijn in het bestaan van het netwerk.

10.1 Ministeries

De Ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, Defensie, Buitenlandse Zaken en Binnenlandse zaken hebben alle vier een bepalende rol in de activiteiten die het Netwerk Oorlogsbronnen ontplooit. Alle vier vormen zij in meer of mindere mate een financiële partner (soms niet direct, maar indirect via de verschillende leden van het consortium). Ieder afzonderlijk hebben zij ook beleidsmatige invloed op de koers van het Netwerk.

Het Ministerie van VWS heeft met het inleven roepen van Commissie Cohen een duidelijk keuze gemaakt om meer structuur te krijgen rondom de herinnering en het herdenken van de Tweede Wereldoorlog. De rol die het NIOD hier heeft gekregen als organisatie die de kennis en bronnen beheert en verzamelt, sluit goed op aan het Netwerk Oorlogsbronnen dat binnen haar organisatie wordt gefaciliteerd.

Het Ministerie van OCW is verantwoordelijk voor de besluiten met betrekking tot het beheer van de erfgoedcollectie Nederland en de wetenschap, waardoor bijna alle partners geraakt worden. De door het ministerie geïnitieerde Nationale Coalitie Digitale Duurzaamheid en het Netwerk Digitaal Erfgoed hebben rechtstreeks invloed op de financiering en uitvoering van de projecten van het Netwerk.

Het Ministerie van Defensie is de bepalende factor voor de militair historische kant van het spectrum en is de financier van de defensiemusea (Nationaal Militair Museum en Museum Bronbeek bijvoorbeeld). De steun vanuit dit ministerie is nodig om deze musea als partner bij het Netwerk betrokken te houden.

Bij het afhaken van de ministeries van OCW en VWS loopt het Netwerk risico buiten spel gezet te worden.

10.2 V-fonds en Nationaal Comité 4 en 5 mei

Het V-fonds als grootste fonds binnen het veld van herinnering en beleving van de Tweede Wereldoorlog en het Nationaal Comité als de daarop volgende geldgever, zijn belangrijke partijen in de financiering van het Netwerk en haar projecten. Als gewenste structurele financier van het Netwerk, heeft het V-fonds een doorslaggevende rol in het bestaan van het Netwerk. Van belang is om beide partijen vroegtijdig te betrekken bij planontwikkeling en uitvoering.

10.3 Organisaties

10.3.1 SMH 40-45

Als vertegenwoordiging van de grootste oorlogsmusea en herinneringscentra heeft de SMH een grote museale achterban die een stevige groep van 13 potentiële museale leden van het Netwerk vertegenwoordigt. Als jonge organisatie zoekt zij nog naar een duidelijk profiel, dat door het Netwerk zeer goed kan worden ondersteund. Deelname van SMH zorgt voor extra versteviging van het netwerk binnen de gehele WOII sector.

10.3.2 KNAW

Als financieel eigenaar van het NOB en moederorganisatie van het NIOD is de KNAW een belangrijke partner voor het Netwerk. De KNAW geeft het mandaat aan het NIOD en heeft als enige met de directeur-bestuurder een veto-recht (op financiële gronden, noodrem) binnen het netwerk. Daarnaast biedt de KNAW een verbinding met Digital Humanities-programma's.

10.3.3 BRAIN

De Branchevereniging Archiefinstellingen Nederland vertegenwoordigt 225 archiefinstellingen. Deze organisatie heeft als geen ander zicht op de vragen die leven bij de archieven over hun collecties. Het kan ook zaken, bijvoorbeeld rondom auteursrecht en archieven, agenderen op nationaal en internationaal niveau.

10.3.4 Archief2020

Archief2020 is het vernieuwingsprogramma voor digitale toegankelijkheid binnen de archiefsector. Zij zijn de vinger aan de pols bij innovatieve archiefontwikkelingen en delen nieuwe projecten en mogelijkheden met hun achterban. Archief2020 is strategisch van belang om kennis en kunde met elkaar te delen en zorg te dragen dat het NOB geen herhaling van eerdere projecten maakt.

10.3.5 Netwerk Digitaal Erfgoed

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft het Netwerk Digitaal Erfgoed opgezet om te werken aan een landelijke digitale infrastructuur. In dit Netwerk zijn de grote partijen samengebracht, waaronder de KNAW. Het Netwerk legt het fundament voor de infrastructuur in de cultuursector en is een belangrijke ondersteuner van het NOB.

10.3.6 Europeana

Voor internationalisering kan Europeana een stevige brug vormen naar internationale collecties over de Tweede Wereldoorlog. Door haar rol als promotor van internationale standaarden, vormt Europeana een belangrijke partner wanneer het NOB werkt aan uniformiteit binnen de collecties met bronnen over en uit de periode van de Tweede Wereldoorlog.

11. KPI – Balanced Score Card

Op basis van de strategische keuzes en het business model voor het Netwerk Oorlogsbronnen kunnen ook de beoogde resultaten binnen deze strategie worden vastgesteld. Deze resultaten zijn te vatten in vier bedrijfsperspectieven: financieel perspectief, afnemers/markt perspectief, interne bedrijfsprocessen en het lerend vermogen. Binnen deze perspectieven zijn verschillen kritische succesfactoren (KSF) te benoemen die ieder een of meerdere kritische prestatie indicatoren (KPI) heeft. Deze prestatie-indicatoren vormen de graatmeter van de organisatie die ieder een norm en doel hebben.

Om de norm vast te stellen is het belangrijk om een nulmeting te maken in januari 2016. De nulmeting kan op basis van een representatief onderzoek onder de leden, op basis van resultaten uit voorgaande jaren of door te werken met een benchmark (vergelijking met gelijksoortige samenwerkingsverbanden en hun resultaten).

De afzonderlijke projecten worden ook gemonitord op basis van project specifieke Balanced Score Cards (BSC). Belangrijk bij deze BSC zijn de nulmetingen die bijdragen aan de effectmeting van het projectdoel.

11.1 Financieel perspectief

KSF: Slim budgetteren, binnen begrotingen blijven en structureel fondsenwerven

KPI:

KPI	Norm	Doel in 3 jaar
Totale kosten projecten conform budget		
Verworven fondsen		

11.2 Afnemers/marktperspectief

KSF: Klantgericht werken door co-creatie en voldoen aan de afgesproken service

KPI:

KPI	Norm	Doel in 3 jaar
Tevredenheid klanten		
Aantal doorverwijzingen vanuit portal naar leden		
Aantal leden dat deelneemt als partner aan projecten		
Aantal nieuwe leden		
Duur lidmaatschap Netwerk Oorlogsbronnen		

11.3 Interne bedrijfsprocessen

KSF: Flexibele organisatie gericht op human capital, betrouwbaarheid en effectieve processen

KPI:

KPI	Norm	Doel in 3 jaar
Werknemerstevredenheid		
Aantal bezoekers portal		
Naamsbekendheid		
Aantal verzamelde gegevens van de klanten		

11.4 Lerende organisatie

KSF: Innoverende organisatie die zichzelf steeds verbetert

KPI:

KPI	Norm	Doel in 3 jaar
Aantal nieuwe projecten		
Minderung tijdsduur productontwikkeling		
Halen van gestelde deadlines		

12. Organisatievorm

Om het bovenstaande business model uitvoerbaar en realiteit te maken, is een gedegen, structurele organisatie nodig voor coördinatie, besluitvorming, uitvoering, eigendom en beheer. Als startpunt is het bestaande Netwerk Oorlogsbronnen de basis waaruit het gehele business model wordt uitgevoerd. Uit het kwalitatieve aanbiederonderzoek van Helmus onder aanbieders van bronnen uit en over de Tweede Wereldoorlog blijkt dat een netwerk gewenst is, mits er aan de volgende voorwaarden wordt voldaan.¹⁷ Het Netwerk:

- biedt inspraak en sturingsmogelijkheid voor alle deelnemers. Alle belangstellende instellingen moeten gehoord worden:
 - Op basis van de verschillende disciplines
 - Op basis van regionale-/provinciale lijnen
- is slagvaardigheid
- is plat in haar organisatie- en beslisstructuur; niet langs teveel schijven
- stuurt op kennis
- bouwt aan continuïteit
- is praktisch, aanspreekbaar en laagdrempelig
- zorgt voor mentaal gevoel van eigenaarschap
- heeft juridische en financiële garantstelling + borging vanuit één dragende organisatie

Op basis van deze eisen is gezocht naar een organisatievorm waarbij slagvaardigheid en inspraak van deelnemers met elkaar zijn verbonden.

12.1 Consortium

Samenwerking en financiële fundering in een bestaande organisatie zijn twee sleutelementen binnen de organisatievorm van het Netwerk Oorlogsbronnen. De samenwerking vraagt inspraak van leden en commitment, terwijl de financiële fundering juist roept om inbedding in één organisatie met flinke slagkracht.

Het Netwerk wordt om deze twee redenen gevormd als consortium binnen de KNAW. De KNAW geeft een mandaat aan de directeur-bestuurder over de te kiezen koers en het financiële budget. De KNAW is daarmee financieel eindverantwoordelijk en hoofdaanvrager voor fondsen en subsidies. Daarom controleert het KNAW de boekhouding van de consortium en stuurt zij bij op financieel vlak wanneer dit nodig wordt geacht.

Het Netwerk Oorlogsbronnen omvat twee basisonderdelen die het gezamenlijke belang dienen:

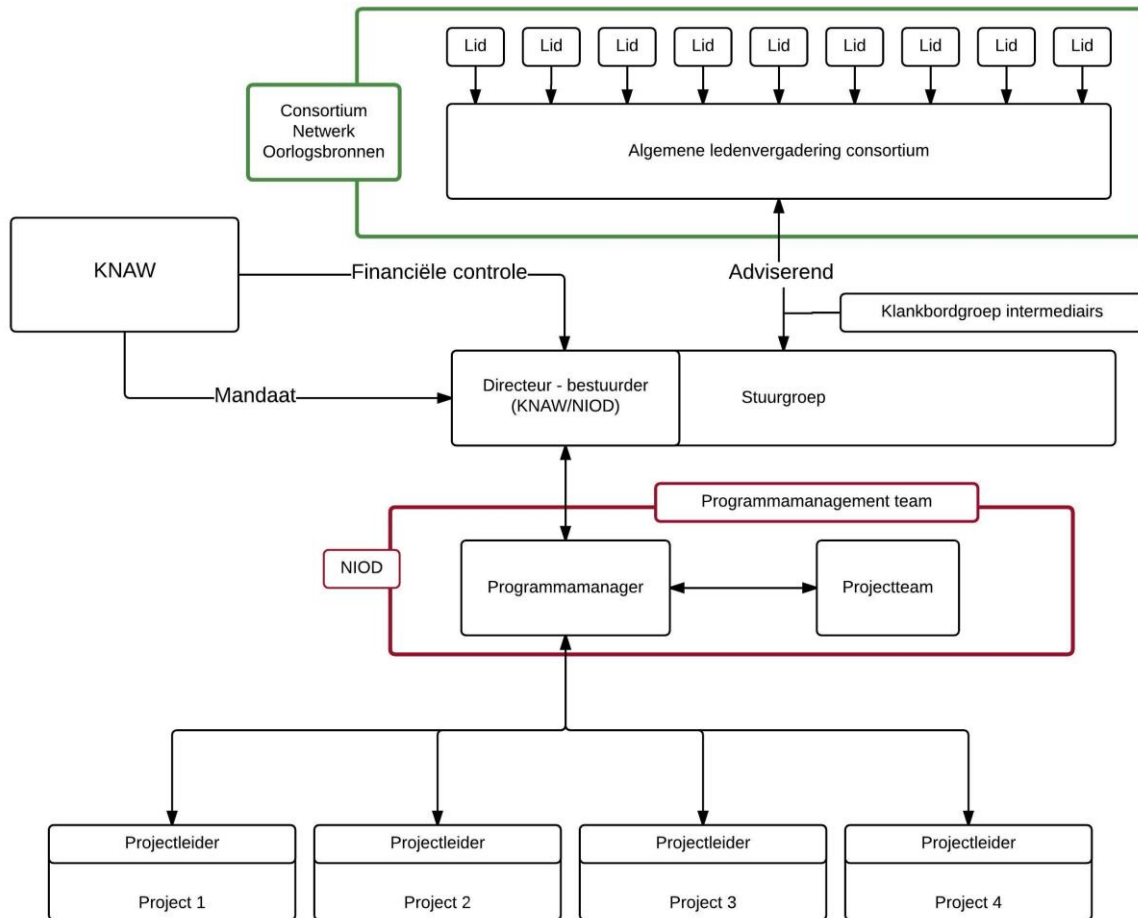
1. De webportal Oorlogsbronnen.nl dat het technische gedeelte van de samenwerking bevat; dit omvat onder meer de aggregaat waarmee collecties worden samengebracht en beschikbaar gesteld binnen het netwerk en de tussenlagen waarmee de collecties met elkaar worden verbonden (thesauri, basisinfrastructuur, enzovoort).
2. De productontwikkeling binnen het netwerk.

Het Consortium heeft rechtstreeks zeggenschap over de website oorlogsbronnen. De leden delen via het netwerk hun collecties, benaderen met deze gezamenlijke collectie hun publiek en dragen gezamenlijk zorg voor het behoud van de portal oorlogsbronnen.nl. Het beheer van het portal is uitbesteed aan het projectmanagementteam.

Het consortium is daarnaast adviserend naar de stuurgroep als het gaat om nieuwe productontwikkelingen.

De Consortiumleden komen minimaal 1 keer per jaar samen tijdens de Algemene Ledenvergadering. Lidmaatschap van het Consortium wordt contractueel vastgelegd (zie hoofdstuk 6.1 van dit exploitatieplan).

¹⁷ Helmus, 2015, p 22



12.2 Stuurgroep

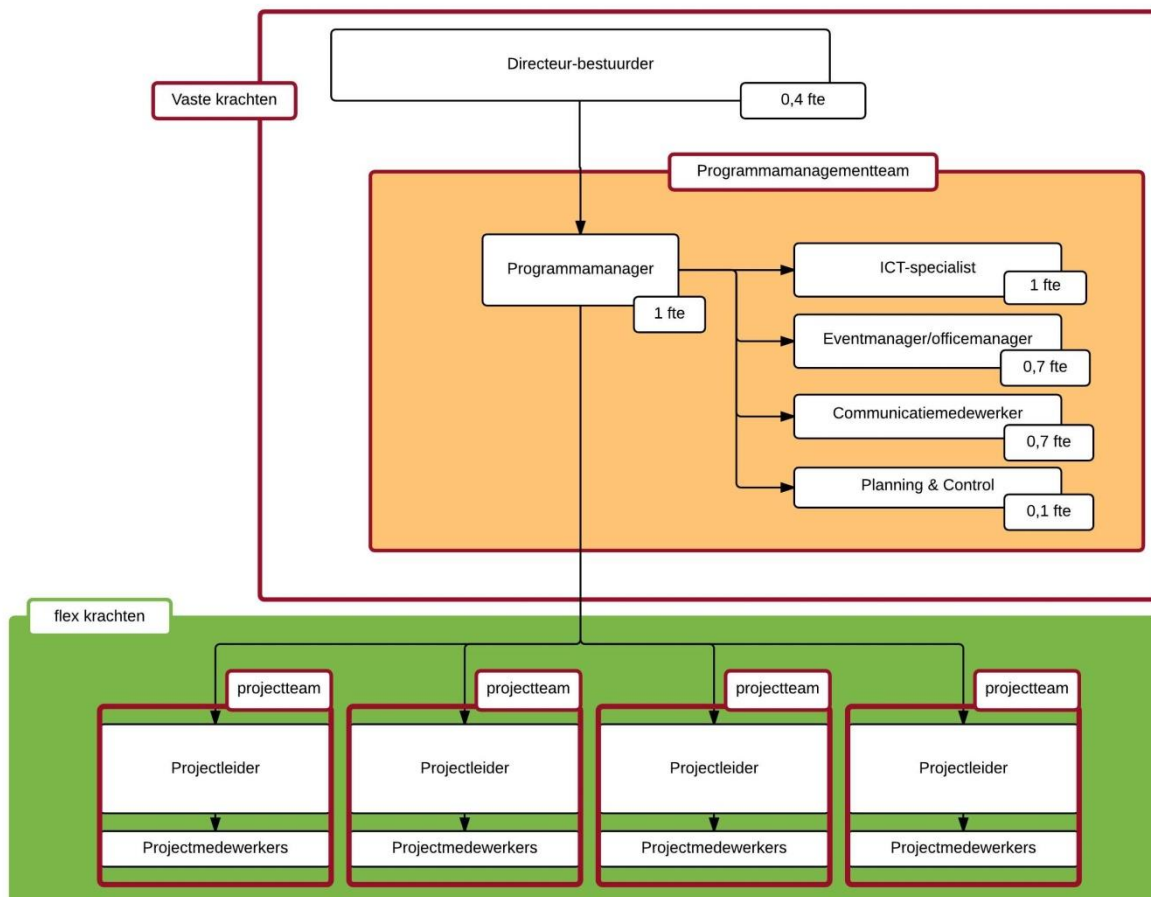
De KNAW is de financiële drager van de projectorganisatie. De Akademie stelt een directeur-bestuurder aan die het mandaat ontvangt over de koers van de projectorganisatie en de daarbij behorende financiële middelen. De directeur-bestuurder wordt in zijn werk geadviseerd door de stuurgroep. Deze stuurgroep is een afvaardiging vanuit het consortium Network Oorlogsbronnen. Om zorg te dragen dat de stuurgroepleden een overzicht hebben op het brede erfgoedveld, inhoudelijke kennis hebben van digitalisering en publieksbereik, is gekozen voor een vaste formatie van stuurgroepleden. Ook is gezocht naar een manier waarop strategische partners een structurele verbinding hebben met het NOB. Deze formatie is daarom als volgt gemaakt:

- Directeur-bestuurder en
- Voorzitter stuurgroep: KNAW
- Leden stuurgroep:
 - Afgevaardigde namens SMH 40-45 (Museum)
 - Afgevaardigde namens BRAIN (Archief)
 - Afgevaardigde vanuit Beeld en Geluid
 - Vertegenwoordiger namens de Regionaal Historische Centra
 - Afgevaardigde vanuit DEN (Digitaal Erfgoed Nederland)
 - Afgevaardigde vanuit de Koninklijke Bibliotheek
 - Afgevaardigde vanuit het Nationaal Archief

De directeur-bestuurder heeft een veto-stem in de stuurgroep, als de financiële haalbaarheid van voorstellen in het geding is. Ook is de directeur-bestuurder verantwoordelijk voor de fondsenwerving en lobbyt hij voor het netwerk bij belangrijke stakeholders als ministeries, fondsen en andere samenwerkingsverbanden.

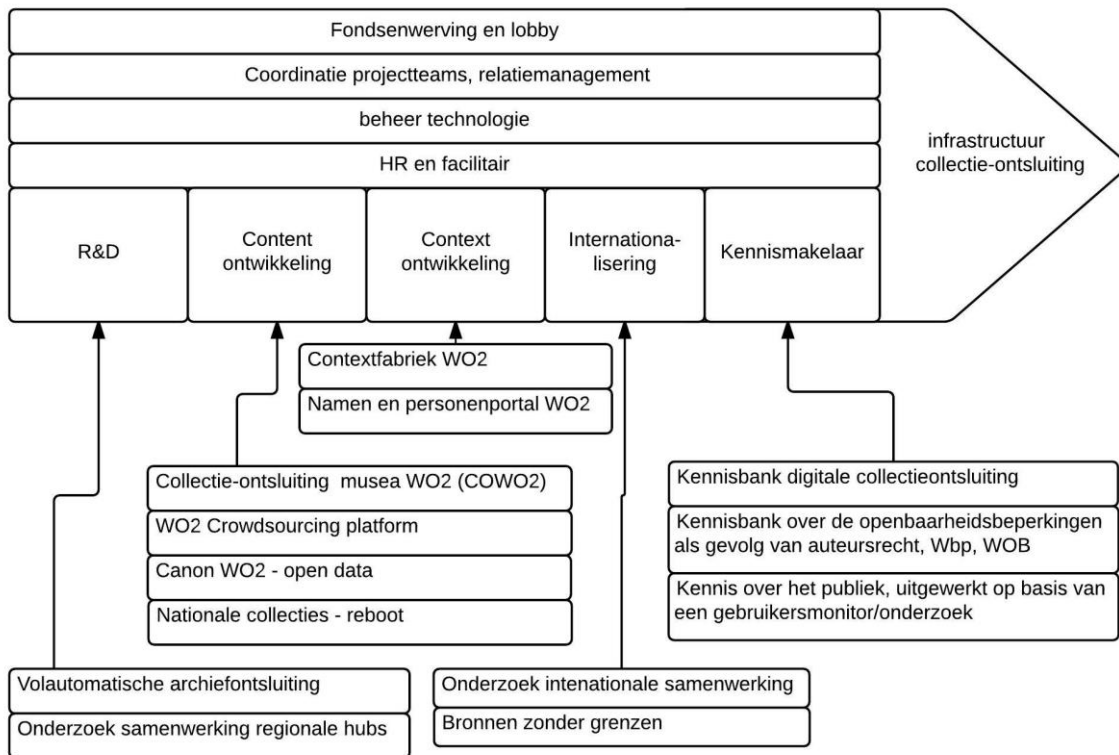
12.3 Programmamanagementteam

De directeur-bestuurder zorgt dat de programmamanager de gekozen richting en bijbehorende activiteiten uitvoert. De programmamanager maakt onderdeel uit van het programmamanagementteam (PMT) dat naast de programmamanager een ICT-specialist, een eventscoördinator, communicatiemedewerker en een medewerker Planning en Control heeft. De programmamanager stuurt daarnaast de projectleiders aan die sturing geven aan de verschillende projecten die namens het Netwerk Oorlogsbronnen worden uitgevoerd. Het programmamanagementteam faciliteert het Netwerk Oorlogsbronnen bij de organisatie van de ALV en communicatie-uitingen naar de leden van het netwerk.



12.4 Gezamenlijke waardecreatie

Het Netwerk Oorlogsbronnen werkt met de bovengenoemde projectlijnen naar een gezamenlijke waarde, namelijk de ontsluiting van de (digitale)bronnen over de Tweede Wereldoorlog. Belangrijk is wel, om te beseffen dat niet alleen de projecten de waarde creëren. Ook de programmaorganisatie is van belang om deze projecten te sturen, de financiering te werven en relaties met de leden te onderhouden. Gezamenlijk komen ze dan uit op de onderstaande grafische weergave van de waardecreatie dat het Netwerk Oorlogsbronnen realiseert.



13. Kostenstructuur

Het Netwerk Oorlogsbronnen kent vaste kosten en project gerelateerde kosten. De kostenstructuur die hier is uitgewerkt betreft de vaste kosten (structureel) en de project gerelateerde kosten voor hooguit de komende 3 jaar (2016-2018).

13.1 Vaste kosten (structureel)

De vaste kosten betreffen de structurele kosten die verbonden zijn aan het Netwerk Oorlogsbronnen. Hieronder vallen de personeelskosten voor het programmamanagementteam, de directeur-bestuurder, hosting, beheer, doorontwikkeling en licenties van de websites, overheadkosten, representatiekosten en de licentie van het CRM. Ook vallen hieronder de kosten voor de organisatie van een landelijke Netwerkdag en 2 regionale Netwerkdagen.

13.2 Projectkosten (incidenteel)

De projectkosten worden op basis van een projectplan en bijbehorende begroting aangevraagd bij verschillende fondsen en andere financiers. Deze kosten zijn incidenteel en omvatten alle kosten die verbonden zijn aan het specifieke project.

13.3 Toekomstige optionele inkomsten

Naast financiering vanuit fondsen en overheden, kan het Netwerk Oorlogsbronnen mogelijk in de toekomst ook financiering op andere manieren verkrijgen. Deze financiering is gebaseerd op meer cultureel ondernemerschap. Mogelijke opties voor de toekomst zijn:

- Contributiebetaling door leden van het consortium om de structurele kosten van het beheer van de gezamenlijke producten en diensten te dekken.
- Betalen voor afname van specifieke producten en diensten van het netwerk. Denk hierbij aan bijvoorbeeld aan:
 - o Deelnemersbijdrage voor een training
 - o Licenties voor gebruik van specifieke software of een koppeling met een databank
 - o Inhuren van adviseurs vanuit het programmamanagementteam of het Netwerk door een erfgoedinstelling of intermediair
- Crowd funding voor digitalisering van specifieke publieksaantrekkelijke collecties
- Publieksgerichte diensten waarvoor het publiek betaalt voor gebruik van de gezamenlijke collecties. Denk hierbij aan het downloaden van bronnen voor eigen gebruik of het aanmaken van een online account met extra diensten.
- Samenwerking waarbij een commercieel bedrijf tegen betaling de collecties van het Netwerk Oorlogsbronnen verbindt aan eigen commerciële diensten en producten. Denk hierbij aan de koppeling van de bronnencollectie aan MyHeritage.nl

Bijlagen

Bijlage A: model KPI meetplan 2016 – 2019

KPI – doelstelling voor periode 2016 – 2019

[illegible]

Afnemers/marktperspectief									
Klantgericht werken door co-creatie en voldoen aan de afgesproken service									
KPI	Norm	Doel	Score	S	M	G	Trend	Freq.	Rapport
Tevredenheid klanten		8						J	
Aantal doorverwijzingen vanuit portal naar leden								Q	
Aantal leden dat deelneemt als partner aan projecten		30						J	
Aantal nieuwe leden		200							

[illegible]

Lerend vermogen <i>Innoverende organisatie die zichzelf steeds verbeterd</i>									
KPI	Norm	Doel	Score	S	M	G	Trend	Freq.	Rapport
Aantal nieuwe projecten								J	
Minderung tijdsduur productontwikkeling								J	
Halen van gestelde deadlines									

Frequentie (Freq.):

J- Jaarlijks

Q- Ieder kwartaal

M – Maandelijks

Score:

S-Slecht

M-Matig

G-Goed

Trend: Aanduiden met ↗ (opwaarts) , ↘ (neerwaarts) of → (gelijk)