



Haalbaarheidsstudie gecentrali- seerde ticketing bij Vlaamse cultuur- en gemeenschapscentra

In opdracht van:

Cultuurconnect

Project:

2017.118

Publicatienummer:

2017.118-1816

Datum:

Utrecht, 11 juli 2018

Auteurs:

drs. Sven Maltha

dr. Andra Leurdijk

ir. Tommy van der Vorst

ir. Jasper Veldman

ir. Pieter Jan de Boer

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Doelstelling onderzoek	5
1.2	Onderzoeksvragen	6
1.3	Leeswijzer	7
2	Behoeft en trends.....	9
2.1	Inleiding	9
2.2	Cultuur- en gemeenschapscentra in Vlaanderen	9
2.3	Huidige processen en systemen	9
2.4	Generieke versus gespecialiseerde ticketingsystemen.....	18
2.5	Conclusies	20
3	Samenwerking	22
3.1	Inleiding	22
3.2	Huidige samenwerkingsverbanden in Vlaanderen	22
3.3	Motieven voor samenwerking	25
3.4	Drempels om samen te werken	31
3.5	Visie van stakeholders op de vorm van samenwerking.....	33
3.6	Verwachtingen bij samenwerking.....	36
3.7	Conclusie.....	37
4	Internationale inventarisatie data- en ticketingsystemen.....	39
4.1	Inleiding	39
4.2	Rotterdam Partners (Nederland – musea)	39
4.3	Stichting Popmuziek Limburg (Nederland – poppodia)	40
4.4	The Art Fund (UK – musea).....	41
4.5	Hull, UK City of Culture (UK, culturele evenementen)	43
4.6	Kulturticket.ch (Zwitserland – concertzalen [klassieke] muziek)	43
4.7	Samenwerking Brüggen, Niederkrüchten en Schwalmtal (Duitsland – regionale culturele centra).....	44
4.8	Finland (Helsinki – regionale culturele centra)	44
4.9	Information Kerala Mission (India - filmhuizen)	45
4.10	Data-initiatieven.....	46
4.11	Marketing en private ticketing platforms	47
4.12	Conclusie.....	48
5	Scenario's voor meer centralisatie	49
5.1	Inleiding	49
5.2	Vier scenario's voor (meer) gecentraliseerd ticketingsysteem	51
5.3	Vergelijking van scenario's.....	54
5.4	Nadere uitwerking incrementeel en hybride scenario (2 en 3).....	56
5.5	Conclusie.....	60
6	Conclusies en aanbevelingen	61

6.1	Beantwoording onderzoeksvragen.....	61
6.2	Aanbeveling	65
6.3	Stappenplan.....	69
Bibliografie		71
Bijlage 1. Aanbod ticketsystemen		73
	Ticketingsystemen	73
Bijlage 2. Overzicht interviewrespondenten		77
	Interviews	77
	Stuurgroepvergaderingen	78

1 Inleiding

Cultuurconnect heeft Dialogic en FORALLMEDIA gevraagd een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren om zicht te krijgen op de mogelijkheden en belemmeringen voor (regionale) samenwerking in de aanschaf van een ticketingsysteem voor Vlaamse en Brusselse cultuurhuizen en gemeenschapscentra.

Digitalisering raakt de gehele cultuursector, zowel in de manier waarop zij haar content produceert, ontsluit, presenteert en distribueert, als in de manier waarop zij daarover met haar publiek interacteert. Een belangrijk aspect van de ontwikkelingen op het gebied van ICT, internet en digitalisering is dat deze het mogelijk maken om allerlei bedrijfsprocessen binnen culturele instellingen efficiënter in te richten. Dit onderzoek heeft betrekking op dit aspect van digitalisering.

De Vlaamse overheid heeft hierover in de afgelopen jaren verschillende nota's het licht doen zien, onderzoeken uitgezet en diverse bijeenkomsten georganiseerd¹ en eind 2017 heeft zij de 'Visienota: Een Vlaams cultuurbeleid in het digitale tijdperk' gepubliceerd.² Inzet van ICT om bedrijfsprocessen efficiënter in te richten en meer (sub)sectorale samenwerking zijn nadrukkelijk onderdeel van deze visienota. De Vlaamse overheid wil samenwerking op het terrein van ICT en software niet van bovenaf opleggen, maar wil stimuleren dat dienstverlenende, sectorale organisaties dit van onderaf organiseren. Zij gaat er vanuit dat samenwerking op het gebied van ICT en digitalisering zoveel voordelen kan opleveren dat zij zich uit eigenbelang zullen aansluiten.

Het initiatief voor samenwerking op het gebied van ticketing past binnen de doelstelling van Cultuurconnect om lokale cultuurhuizen, gemeenschapscentra en bibliotheken te ondersteunen met digitale knowhow, digitale experimenten, projecten en diensten. Het sluit eveneens goed aan bij het beleid van de Vlaamse overheid om digitalisering in de cultuursector te bevorderen.

Tot slot sluit (de studie naar) een centraal digitaal ticketingsysteem ook aan bij een steeds digitaler publiek dat inmiddels gewend is geraakt aan de mogelijkheid van digitale kaartverkoop en steeds hogere eisen stelt aan de online bereikbaarheid, communicatie en dienstverlening van (culturele) organisaties en bedrijven.

1.1 Doelstelling onderzoek

De cultuurhuizen neigen tot grotere onderling samenwerking, bijvoorbeeld in regionale samenwerkingsverbanden. Dat uit zich op verschillende gebieden, zoals communicatie, programmatie en kennisoverdracht. Echter, op het terrein van een infrastructuur van digitale ticketing is de samenwerking tussen cultuur- en gemeenschapscentra beperkt.

¹ Zie onder andere: Vlaamse Regering. Beleidsnota Cultuur 2014-2019, Vlaams Parlement. (2015). Beleidsbrief Cultuur 2015-2016. Ingediend door minister Sven Gatz. Brussel: Vlaams Parlement Departement Cultuur, Jeugd, Sport & Media. Digitale Cultuur. Beleidsaanbevelingen na het Cultuurforum van 4 oktober 2016. Conclusies uit de KPMG de studie 'Operationeel netwerkmodel voor gecoördineerde decentrale digitale dienstverlening voor de culturele sector'. Juni 2017. Sectormoment 'Een cultuurbeleid in het digitale tijdperk' september 2017

² <https://cjsm.be/cultuur/nieuws/visienota-een-vlaams-cultuurbeleid-het-digitale-tijdperk-goedgekeurd>

Cultuurconnect wil middels de haalbaarheidsstudie achterhalen in welke mate een meer gecentraliseerde aanpak van ticketing haalbaar en wenselijk is bij de cultuur- en gemeenschapscentra. Daarbij beogen de bij het onderzoek betrokken stakeholders de volgende zaken:

- Het maximaliseren van schaalvergroting, kostenefficiëntie en technische interoperabiliteit;
- De ontwikkeling van een haalbaar scenario vanuit een interbestuurlijke benadering;
- Een basis en kader voor eventuele latere marktbevraging(en);
- Strategieën om een 'lock-in' met een exclusieve softwareleverancier te vermijden;
- Betere ervaringen voor eindgebruikers;
- Een strategie om naar een open en modulaire systeemarchitectuur te gaan, die robuust en betrouwbaar is.

1.2 Onderzoeksvragen

Tegen de eerder beschreven achtergrond heeft opdrachtgever de volgende hoofdonderzoeksvraag geformuleerd:

In welke mate is bij Vlaamse en Brusselse cultuur- en gemeenschapscentra een meer gecentraliseerde aanpak van ticketing haalbaar en wenselijk, en wat de is impact op integratie met andere applicaties?

Deze hoofdonderzoeksvragen kunnen worden gekaderd in de navolgende deelcomponenten en factoren die mede bepalend zullen zijn voor het beantwoorden van de hoofdvragen:

- Welke **bestaande systemen en samenwerkingsverbanden** bestaan er **in binnen- en buitenland** en welke inzichten kunnen deze opleveren voor de Vlaamse doelstelling?

Breng middels een marktscan de bestaande Vlaamse en internationale ticketingsystemen en samenwerkingsverbanden in kaart en besteed daarbij onder meer aandacht aan 'Bruggeplus' en 'VZW De rand'. De marktscan dient onder meer in te zoomen op de doelgroep, geboden functionaliteiten, markttrends evenals op de sterke en zwakke punten.

- Welke **processen en functionaliteiten** zijn **momenteel** in Vlaamse en Brusselse cultuur- en gemeenschapscentra **in gebruik** en in hoeverre lenen deze systemen zich voor verdere **opschaling/rationalisering en voor koppeling** tussen deze ticketingsystemen en externe systemen?

Bij de gewenste inventarisatie dient tevens de huidige situatie op het vlak van technologie, gebruikerstevredenheid en kosten in kaart te worden gebracht. Daarbij dienen de verschillende typen centra voldoende te zijn vertegenwoordigd. De focus ligt daarbij op de centra als zakelijk gebruiker (eventueel ook de gemeente), maar de eindgebruikers (klanten van de centra) blijven buiten beschouwing als het om klanttevredenheid gaat.

- Welke reële **motieven en drempels voor samenwerking** op het gebied van ticketing bestaan er in Vlaanderen en Brussel?

Hierbij dient aandacht besteed te worden aan financiële, operationele, bestuurlijke en functionele aspecten. Motieven en drempels zijn te beschouwen vanuit de optiek van de gemeente, het cultuurhuis en de eindgebruiker.

- Welke **scenario's** kunnen worden opgesteld **voor toekomstige implementaties** van meer gecentraliseerde ticketingsystemen in Vlaamse en Brusselse cultuur- en gemeenschapscentra?

Het opstellen van een aantal realistische scenario's moet bijdragen aan de verdere besluitvorming en geldt als input voor een mogelijke marktuitvraag in de toekomst. Verder dienen de scenario's de volgende elementen te bevatten:

- Technische haalbaarheidstoets;
- Organisatorische en bestuurlijke haalbaarheidstoets;
- Financiële haalbaarheidstoets.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft het huidige gebruik van ticketingsystemen door Vlaamse en Brusselse cultuur- en gemeenschapscentra evenals de belangrijkste trends en (toekomstige) behoeften. Hoofdstuk 3 beschrijft de belangrijkste motieven en knelpunten voor samenwerking tussen verschillende centra. Hoofdstuk 4 verkent internationale voorbeelden van ticketingoplossingen en presenteert de belangrijkste *lessons learned* voor Vlaanderen/Brussel. In hoofdstuk 5 definiëren we een viertal scenario's voor meer gecentraliseerde ticketing en volgt een toetsing op basis van technische, bestuurlijke, organisatorische en financieel-economische haalbaarheid. In hoofdstuk 6 volgen de conclusies op de onderzoeksvragen en concretiseren we onze aanbevelingen en mogelijk vervolgstappen.

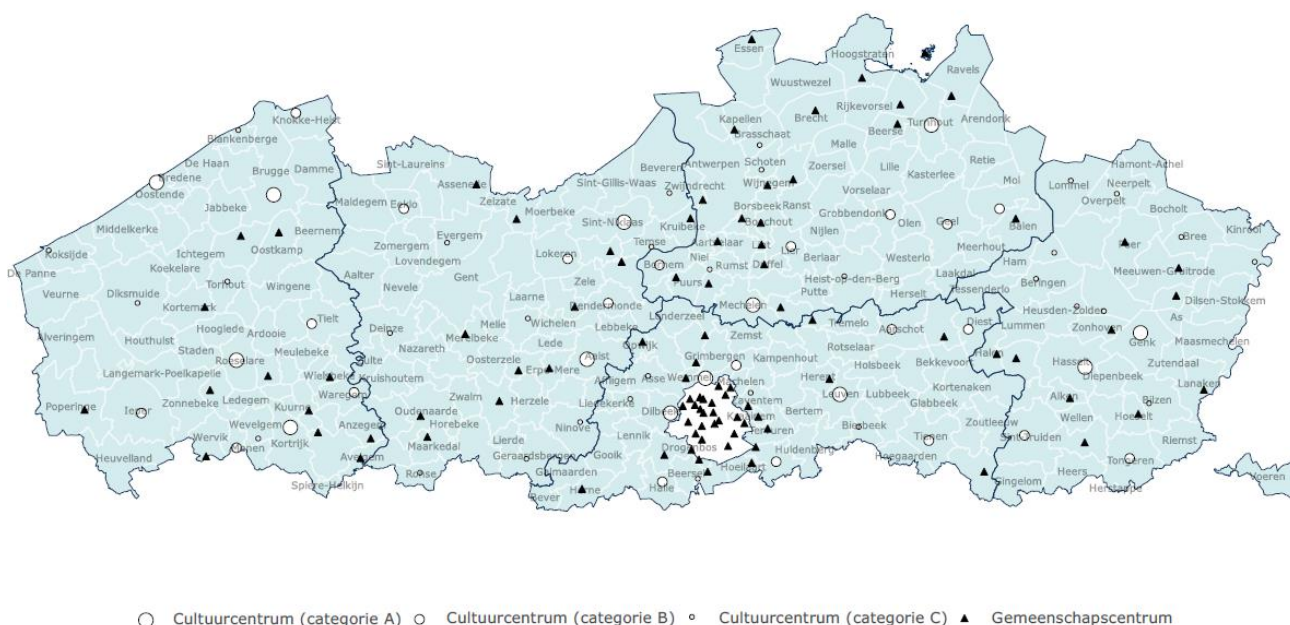
2 Behoeftte en trends

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste behoefte en trends wat betreft ticketingsystemen ten behoeve van de Vlaamse en Brusselse cultuur- en gemeenschapscentra. Daarbij gaan we zowel in op de mogelijkheden en het huidige gebruik van de verschillende systemen, als ook op de gewenste functionaliteiten voor de toekomst.

2.2 Cultuur- en gemeenschapscentra in Vlaanderen

Vlaanderen en het Brussels Gewest tellen in totaal 69 cultuurcentra en 94 gemeenschapscentra. [1] De cultuurcentra zijn onderverdeeld naar (grootte)categorieën: 13 cultuurcentra vallen in categorie A (grootst), 21 in categorie B, en 31 in categorie C (kleinst). Figuur 1 geeft een overzicht van de centra op een kaart.



Figuur 1 Overzicht van cultuur- en gemeenschapscentra in Vlaanderen en het Brussels Gewest [1]

Hierna bespreken we de essentiële en aanvullende elementen van een ticketingsysteem. Bij het bespreken van enkele elementen presenteren we ook de uitkomsten van onze enquête onder cultuurcentra naar ticketingsystemen.

2.3 Huidige processen en systemen

In deze paragraaf geven wij korte toelichting op de huidige ticketingsystemen aan de hand van kenmerkende elementen of functionaliteiten en aanvullende aspecten. Het inventariseren van de huidige ticketingsystemen is gedaan op basis van desk studie en interviews onder cultuur- en gemeenschapscentra en leveranciers van ticketingsystemen. Wij hebben de inventarisatie aangevuld met de uitkomsten van een enquête onder cultuur- en gemeenschapscentra.

Methodologische toelichting enquête

Het benaderen van de respondenten voor de enquête hebben wij op twee verschillende manieren gedaan. In eerste instantie is er een mail verstuurd naar de cultuur- en gemeenschapscentra en samenwerkingsverbanden. Als basis diende de leden van de Vereniging Vlaamse Cultuur- en gemeenschapscentra (VVC). Een overzicht van de leden van VVC is te vinden op hun website.³ Deze lijst hebben wij aangevuld met werknemers van cultuur- en gemeenschapscentra en samenwerkingsverbanden die wij gesproken en benaderd hebben voor de interviews. Via de directe mailing hebben we 170 personen benaderd. Twee weken naar de eerste mailing hebben we iedereen een reminder gestuurd. Naast de directe mailing is de survey ook nog verspreid via de nieuwsbrief van Cultuurconnect.

Uiteindelijk hebben 52 personen de enquête volledig ingevuld en afgerond. De antwoorden van deze 52 personen zijn in dit hoofdstuk geanalyseerd. Van de 52 respondenten zijn er 24 afkomstig van een Cultuurcentrum, 24 van een Gemeenschapscentrum, 3 van een overheid (gemeente, provincie) en 1 vanuit een samenwerkingsverband van culturele instellingen.

In de enquête hebben wij de centra en samenwerkingsverbanden gevraagd naar de functionaliteiten die zij op dit moment gebruiken **en** welke zij in de toekomst wensen te gebruiken. Uit de analyse van de survey blijkt dat de respondenten deze vragen verschillend hebben geïnterpreteerd. Stel dat de huidige functionaliteiten A zijn en de toekomstige functionaliteiten B zijn. Een deel van de respondenten heeft bij de toekomstige functionaliteiten A + B ingevuld, terwijl een deel alleen B heeft ingevuld.

Dit is vooral relevant voor hoe de resultaten in deze paragraaf worden besproken. Wij kijken daarbij naar het percentage van de respondenten dat nu van een functionaliteit gebruik maakt (*huidige gebruikers*) en het percentage van de respondenten van de gebruikers dat er in de toekomst gebruik van gaat maken (*toekomstige gebruikers*). Voor de huidige gebruikers geldt dat als iemand bij de huidige functionaliteit heeft aangevinkt dat hij er gebruikt van maakt, hij er ook in de toekomst gebruik van maakt (ook al heeft hij dat niet altijd aangevinkt bij de vraag over toekomstige functionaliteiten). Bij de toekomstige gebruikers kijken we naar de gebruikers die er op dit moment geen gebruik van maken, maar wel hebben aangevinkt er in de toekomst gebruik te van willen maken.

Het risico bij bovenstaande aanpak is dat er respondenten kunnen zijn die hebben gekozen voor de methode A + B, maar vervolgens niet meer alle functionaliteiten noemen die zij hebben gekozen bij A. Dit kan een bewuste (functionaliteiten die ze niet meer wensen te gebruiken) of onbewuste (functionaliteiten die ze vergeten zijn aan te vinken) keuze zijn. Van de 52 respondenten kwam dit bij 11 respondenten voor. In de meeste (8 keer) gevallen gaven zij één functionaliteit niet meer aan bij de toekomstige functies. In paragraaf 2.3.3 gaan wij hier kort op in.

³ [cultuurcentra.be]

2.3.1 Essentiële elementen

Evenementenbeheer

Een cruciaal onderdeel van elk ticketingsysteem is het beheren van evenementen. Een cultuurcentrum moet eenvoudig een evenement in het systeem kunnen zetten met de bijbehorende parameters zoals onderwerp, locatie, tijdstip en tariefstelling. Indien het gaat om een zaal met vaste plaatsen moet er bij de aanschaf van tickets ook een zaalplan worden getoond, waarop de bezoekers hun zetels kunnen selecteren. Het is daarbij voor de centra ook wenselijk dat zij in het systeem hun eigen zaalplannen kunnen aanmaken. Per centrum zal het zaalplan namelijk verschillen.

De tariefstelling is een van de complexere onderdelen van het evenementenbeheer. Het tarief kan in het geval van een zaalplan afhankelijk zijn van de gewenste zetel. Daarnaast kan het tarief ook nog eens afhankelijk zijn van de leeftijd van een bezoeker (jeugd, volwassenen of ouderen), een eventueel afgesloten abonnement (bijv. bij vijf voorstellingen krijgt een persoon 10% korting), het gekozen tijdstip van aanschaf van de tickets (vroegboekkorting, regulier tarief of last-minute korting) of het al dan niet beschikken over een vriendenpas.⁴

Box 2 Verkoop van abonnementen

Abonnementen

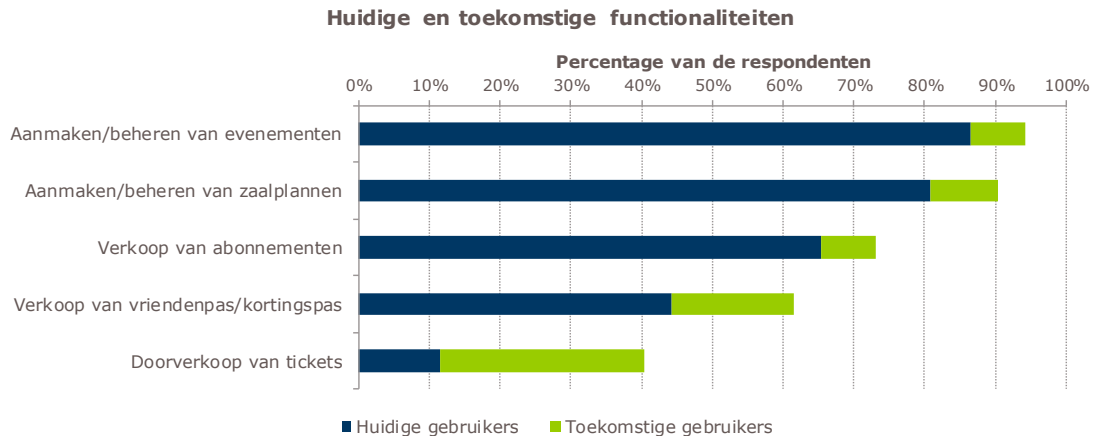
Binnen de cultuurcentra is een grote variëteit aan abonnementen. In de basis geldt bij de abonnementen dat als een klant in één keer meerdere voorstellingen boekt hij een korting krijgt. Echter, het verschilt per centra hoe de korting exact is vormgegeven. Bij sommige centra geldt daarbij de regel dat als een klant in één keer een vast aantal (bijv. vijf) voorstellingen boekt, hij korting krijgt (bijv. 10%). Bij sommige centra geldt dat de klant *vanaf* vijf voorstellingen korting krijgt. Een variant hierop is het aanbieden van meerdere kortingstarieven - bij minstens vijf voorstellingen 10% korting en bij minstens tien voorstellingen 25% korting. In het voorgaande geval mogen de klanten zelf kiezen welke voorstellingen zij afnemen. Het is ook niet ongewoon om een vaste set van voorstellingen aan te bieden als abonnement (bijv. alle jazzvoorstellingen tegen gereduceerd tarief⁵).

Uit de enquête wordt duidelijk dat het grootste gedeelte (90% of meer) van de centra in het ticketingsysteem dat zij op dit moment gebruiken evenementen en zaalplannen aan kan maken en beheren. Het verkopen van abonnementen wordt gedaan door 65% van de centra, terwijl 44% van de centra een vriendenpas/kortingspas verkoopt. Zelfs met de cultuurcentra, die de functionaliteit in de toekomst denken te gebruiken, meegerekend blijft het verkopen van abonnementen (73%) populairder dan het verkopen van de vriendenpas/kortingspas (62%). Voor het doorverkopen⁶ van de tickets geldt dat op dit moment slechts 12% van de centra deze functionaliteit gebruikt, maar nog eens 29% van de centra wenst het in de toekomst te gaan doen.

⁴ <http://www.cultuurcentrummechelen.be/cultuur/ticketstickets/vriendenpas-2017-2018>

⁵ <http://www.c-minecultuurcentrum.be/nl/tickets/abonnementen>

⁶ Het gaat hier om het verkopen van een ticket als de oorspronkelijke koper van het ticket niet naar de voorstelling kan gaan.



Figuur 2 Gebruik van evenementenbeheer- en abonnementsfunctionaliteiten

Klantbeheer

Het klantbeheersysteem geeft de cultuur- en gemeenschapscentra inzicht in hun klanten en de aankoophistoriek. In het klantbeheersysteem moet iedereen staan die een ticket heeft gekocht bij het centrum, alsmede alle aankopen die zij (eerder) hebben gedaan. Het klantbeheerssysteem kan gebruikt worden voor de monitoring van ticketverkoop, rapportages en marketing. Het systeem biedt vooral meerwaarde als het gekoppeld kan worden met andere systemen. Sommige centra sturen verschillende mails uit over de seizoensbrochure gebaseerd op de voorkeuren van de personen in hun klantbeheerssysteem. Een andere mogelijkheid is om bij voorstellingen die niet goed lopen een selectie te maken van personen die mogelijk geïnteresseerd zouden zijn. Vervolgens wordt uit deze selectie de groep gehaald die nog geen ticket heeft gekocht, en deze worden vervolgens benaderd via een gerichte mailing.

Webshop

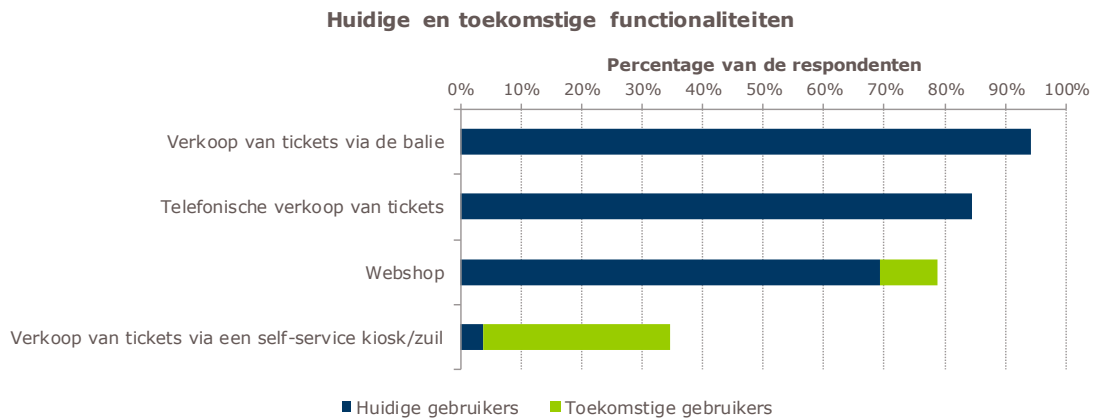
Op het moment dat een evenement is aangemaakt in het systeem moet het ook mogelijk zijn voor de klant om de tickets daadwerkelijk aan te schaffen. De vereiste functionaliteiten zijn hierbij ook afhankelijk van het type voorstellingen. In het geval van een zaalplan moet de bezoeker een zetel kunnen selecteren. In sommige gevallen moet de webshop ook toegerust zijn om abonnementen te kunnen verkopen. De verkoop van abonnementen kan op verschillende manieren worden vormgegeven, zoals besproken is in Box 2.

De webshop wordt vaak opgezet door de ticketleveranciers, maar daarbij wordt de lay-out wel aangepast naar het cultuurcentrum. Het gaat er dan bijvoorbeeld om dat het logo van het cultuurcentrum wordt toegevoegd aan de webshop.

Balie-applicatie

Voor het beheren van het ticketingsysteem moeten de centra beschikken over een applicatie. Met de applicatie moeten zij onder andere evenementen kunnen aanmaken, zaalplannen kunnen beheren en mailings kunnen uitsturen naar de klanten. Een van de andere gewenste onderdelen is dat de centra ook zelf tickets kunnen aanschaffen via het systeem. Een deel van hun klanten schaft namelijk tickets aan via de telefoon, mail of aan de kassa. De tickets worden dan door balie medewerkers rechtstreeks in het systeem zelf gereserveerd waarna de klant per overschrijving kan betalen, of direct aan de kassa. Een belangrijk onderdeel van de balie-applicatie is ook gebruiksvriendelijkheid. Als een medewerker van een cultuurcentrum een evenement wil aanmaken of een ticket wil verkopen moet het aantal handelingen beperkt zijn en het systeem intuïtief werken.

De enquête levert ons interessante inzichten op voor wat betreft de verkoop van de tickets. Centra die nu geen tickets verkopen via de balie of telefoon zien er geen meerwaarde in om dat in de toekomst te gaan doen. Het verkopen van tickets via een self-service kiosk/zuil wordt op dit moment door maar 4% van de centra gedaan. Echter, nog eens 31% van de centra wenst deze functionaliteit in de toekomst te gaan gebruiken.



Figuur 3 Ticketverkoop

Betaling

Voor de afhandeling van de betaling dient er een betalingsmodule te zijn geïmplementeerd. Het gaat daarbij specifiek om de betalingen die online gedaan worden of via een kredietkaart. Het is voor klanten ook nog mogelijk om een betaling te doen via een overschrijving of direct aan de balie (via een betaalkaart of cash).

Afhandeling tickets

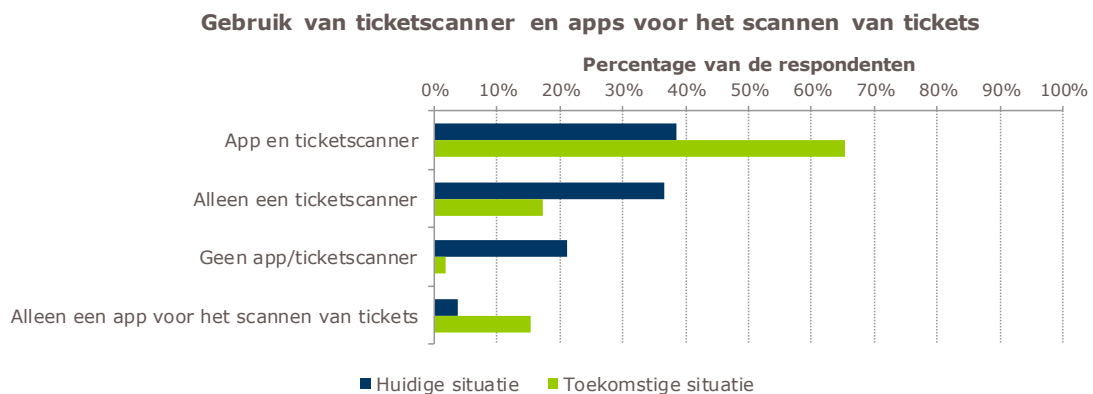
Op het moment dat de tickets betaald zijn, moeten er tickets worden aangemaakt. Aangezien cultuurcentra de mogelijkheid bieden om tickets zowel online als via het centrum zelf aan te schaffen moeten er ook meerdere mogelijkheden zijn om een ticket te genereren. Bij de online verkoop kan een klant kiezen tussen een e-ticket of het versturen van de tickets via de post. In dat laatste geval wordt er bij het centrum zelf een ticket geprint via de ticketprinter. Voor de klanten die een ticket aanschaffen bij de kassa van het cultuurcentrum zullen de tickets direct worden afgedrukt via de ticketprinter.

Zaaltoegang

Op het moment dat het evenement plaatsvindt moet er een controle op de tickets plaatsvinden. De meeste tickets maken gebruik van een barcode die gescand kan worden met een scanner. Voor het scannen kunnen centra een losse scanner gebruiken en tegenwoordig ook een smartphone. Bij de meeste scanners geldt dat ze stand-alone kunnen werken en dat een internetverbinding niet meer vereist is. Dit is vooral handig op locaties waar geen goed werkende internetverbinding beschikbaar is. Het is daarbij zelfs mogelijk om digitale tickets op het scherm van de smartphone van de klant te scannen met een app op de smartphone van het cultuur- of gemeenschapscentrum.

Op basis van de enquête hebben wij ook gekeken welke scanfunctionaliteiten centra op dit moment gebruiken en welke scanfunctionaliteiten gewenst zijn voor de toekomst. Bij het analyseren van de uitkomsten valt ten eerste op dat steeds meer centra gebruik willen gaan maken van een app voor het scannen van tickets. Het aandeel centra met alleen een ticket-scanner daalt van 37% naar 17%, terwijl het aandeel van de centra met alleen een app toeneemt van 4% naar 15%. De geënquêteerde centra verwachten dat het gebruik van zowel

een app als een ticketscanner toe zal nemen van 38% naar 65%. Het aandeel van centra die op dit moment een ticketscanner noch een app gebruiken, zal in de toekomst naar verwachting afnemen van 21% tot 4%.



Figuur 4 Gebruik van ticketscanner en apps voor het scannen van tickets

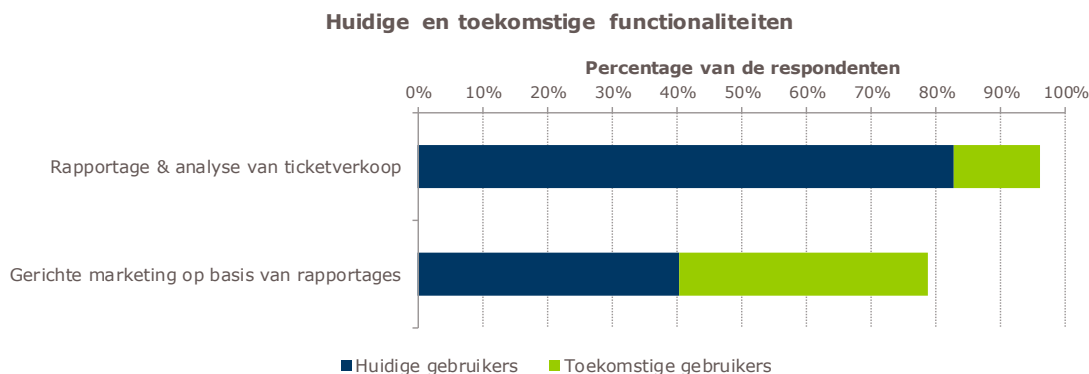
Rapportage en marketing

Een laatste element is de rapportage en marketing. De rapportage houdt in dat cultuurcentra gegevens over de ticketverkoop uit het ticketingsysteem moeten kunnen halen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het aantal verkochte tickets per voorstelling, het aantal verkochte tickets per genre, het aantal verkochte tickets per verkooppunt, het aantal verkochte tickets naar stad/land van de bezoekers of een overzicht van het aantal onverkochte tickets per voorstelling.

Dergelijke gegevens zijn niet alleen nuttig niet altijd voor het genereren van statistieken. Zij zijn ook relevant voor verkrijgen van een overzicht van personen voor mailings. Als bijvoorbeeld een voorstelling wordt geannuleerd moet het mogelijk zijn om snel een overzicht te creëren van de personen die een ticket voor die voorstelling hebben gekocht zodat aan die personen een annulering kan worden gestuurd en dat ook de terugbetaling gefaciliteerd kan worden.

Voor marketingdoeleinden kan het eveneens wenselijk zijn om bepaalde rapporten uit te draaien om beter inzicht te krijgen in het profiel van bezoekers en wat hun gemeenschappelijke kenmerken zijn. Als cultuurcentra weten wat het profiel van de bezoekers is van een bepaalde type voorstelling, kunnen ze bij toekomstige voorstellingen ook gerichtere marketingcampagnes uitvoeren. De rapportages kunnen overigens ook gebruikt worden om te bepalen hoe effectief de marketingcampagnes nu daadwerkelijk zijn geweest.

Uit de enquête komt naar voren dat 83% van de centra op dit moment al rapportages en analyses genereert op basis van de ticketverkoop. Naast de centra die de rapportages en analyses al uitvoeren wenst nog eens 13% van de centra dat in de toekomst te gaan doen. In totaal gebruikt of denkt 96% van de centra deze functionaliteit in de toekomst te gaan gebruiken. Gerichte marketing op basis van de rapportages wordt nu door slechts 40% van de centra gedaan. Echter, nog eens 38% van de centra geeft aan dat zij dit in de toekomst wil gaan gebruiken.



Figuur 5 Huidig en toekomstig gebruik van rapportage en marketing

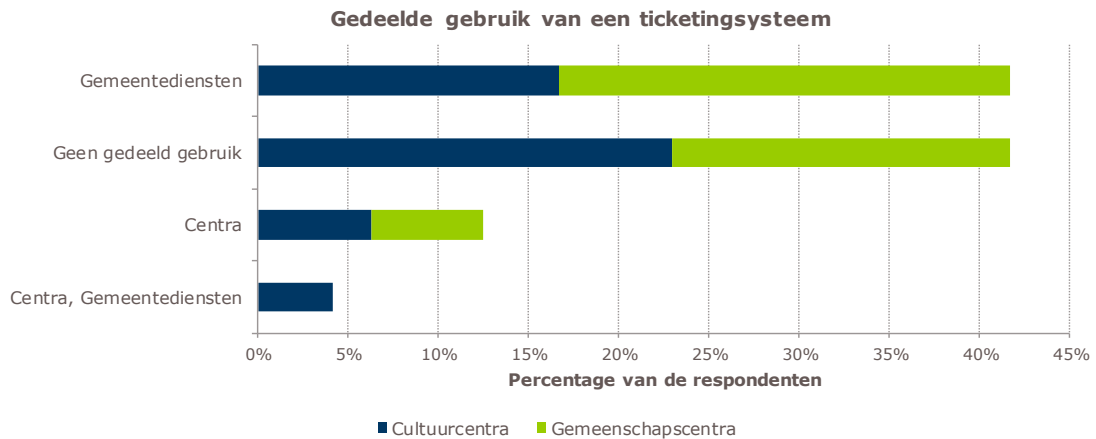
2.3.2 Aanvullende elementen

Koppeling met gemeentelijke diensten

Een deel van de cultuurcentra is sterk geïntegreerd in de rest van de gemeentelijke dienstverlening. Voor deze centra geldt vaak dat zij gebruik maken van een systeem dat is aangeschaft door de gemeente waarbinnen het opereert. Omdat gemeenten ook nog andere diensten aanbieden, maakt het ticketingsysteem van deze centra vaak deel uit van een groter pakket. Veelal maken deze gemeenten gebruik van het systeem van Recreatex, die de gebruiker verschillende modules aanbiedt. Het kan dus zo voorkomen dat binnen het gehele systeem ook nog andere diensten worden aangeboden. In de interviews zijn onder meer genoemd:

- Inschrijvingen voor de kinderopvang;
- Ticketingsysteem voor het zwembad;
- Toegangspoortjes voor het zwembad;
- Ticketingsysteem voor cultuurcentrum;
- Kassa voor de verkoop van aanvullende producten (bijv. catering/brochures);
- Verhuur van zalen;
- Verhuur van sportaccommodaties;
- Verhuur van sportvelden;
- ...

Voor de cultuur- en gemeenschapscentra die de enquête hebben ingevuld, hebben wij gekeken of zij hun ticketingsysteem delen met een andere partij. Dit kunnen zowel andere cultuur- en gemeenschapscentra, gemeentelijke diensten of beiden zijn. Van de onder-vraagde cultuur- en gemeenschapscentra deelt 42% hun ticketingsysteem met een gemeentelijke dienst. Het zijn vaker de gemeenschapscentra (25%) die samenwerken met de gemeentelijke dienst dan de cultuurcentra (17%). Het aandeel cultuur- en gemeenschapscentra dat hun ticketingsysteem niet deelt met anderen is net zo hoog. Van de cultuur- en gemeenschapscentra werkt 12% samen met andere centra en in 4% met zowel gemeentelijke diensten als andere centra.



Figuur 6 Gedeeld gebruik van ticketingsystemen

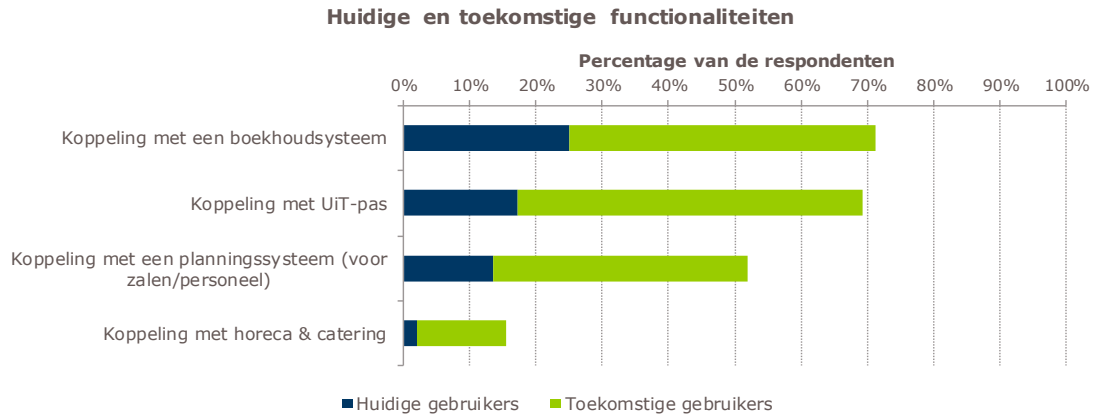
Koppeling met externe systemen

De koppeling van ticketingsystemen van cultuur- en gemeenschapscentra met gemeentelijke diensten speelt alleen bij de cultuurcentra die direct onder de verantwoordelijkheid van de gemeenten vallen. Echter, er is ook een aantal koppelingen dat voor alle centra relevant is. In de gesprekken zijn twee koppelingen meerdere keren naar voren gekomen.

De eerste is de koppeling met het planningssysteem. Centra ervaren nu dubbel werk bij het maken van een planning. Als ze bijvoorbeeld een evenement willen inplannen moeten ze eerst in de zaalagenda kijken of een ruimte beschikbaar is. Vervolgens moeten ze de ruimte in de zaalagenda reserveren en wordt het evenement aangemaakt in het ticketingsysteem. Als het evenement dan wijzigt, moeten ze vervolgens ook in de zaalagenda de wijziging doorvoeren. Daarnaast speelt ook nog mee dat voor het personeel en andere diensten binnen het cultuurcentrum een planning moet worden gemaakt. Deze planning sluit vaak niet aan op het ticketingsysteem. Er zijn al diverse planningssystemen die dit gehele proces vereenvoudigen, maar de koppeling met het ticketingsysteem is nog niet altijd gerealiseerd.

Een tweede koppeling is die met het boekhoudsysteem. Veel centra gebruiken voor de boekhouding een apart systeem wat zij ook graag gekoppeld zien met het ticketingsysteem. De centra ervaren echter dat dit niet eenvoudig uit te voeren is. Andere koppelingen die mogelijk zijn, zijn een koppeling met de UiTPAS en met horeca en catering.

Uit de enquête komt naar voren dat koppelingen met externe systemen op dit moment nog maar beperkt worden gebruikt. De meest voorkomende koppeling is die met boekhoudsystemen (25%) gevolgd door de UiTPAS (17%) en het planningssysteem voor zalen/personeel (13%). Echter, de koppeling met externe systemen wordt wel door veel centra gewenst. Naast de centra die al een koppeling hebben met het boekhoudsysteem wenst nog eens 46% van de centra hier in de toekomst gebruik van te maken. Vergelijkbare percentages zijn terug te zien bij de koppeling met de UiTPAS (52%) en planningssysteem (38%). Een koppeling met het horeca en catering systeem wordt door maar 13% van de centra aangegeven als een van de gewenste toekomstige functionaliteiten.



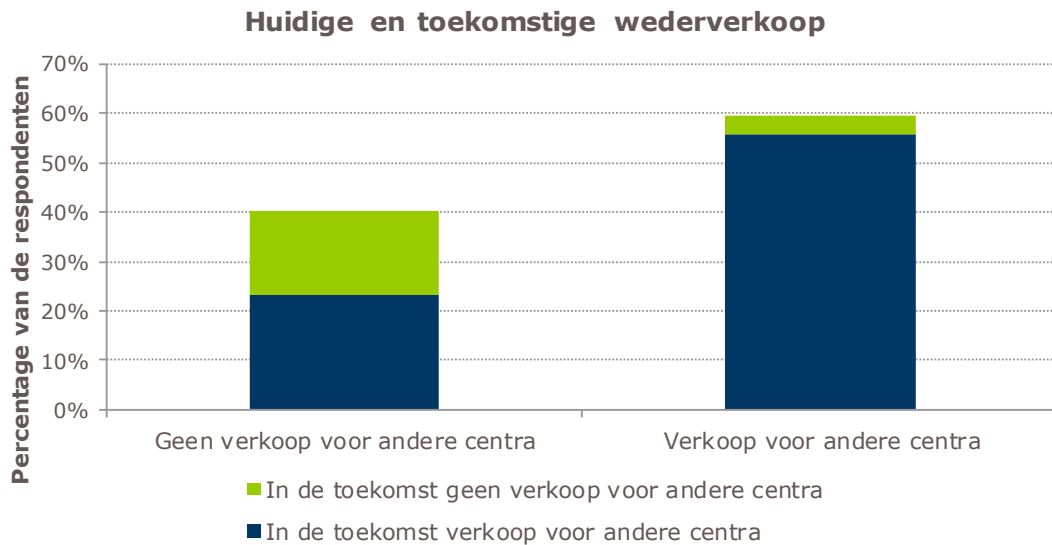
Figuur 7 Huidig en toekomstig gebruik van koppelingen met externe systemen

Netwerkverkoop

Tussen de verschillende Vlaamse cultuur- en gemeenschapscentra vindt de nodige samenwerking plaats. In sommige gevallen leidt dit er ook toe dat centra elkaars tickets willen verkopen. Het verkopen van de tickets van andere instellingen is echter niet eenvoudig, zeker als er van verschillende ticketingsystemen gebruik wordt gemaakt. Stel dat instelling A twintig tickets wil verkopen van een voorstelling in instelling B, maar dat ze niet gebruik maken van hetzelfde ticketingsysteem. Een van de methodes om dat te doen is dat instelling B bij het aanmaken van zijn evenement twintig tickets reserveert. Deze tickets kunnen verkocht worden door instelling A. Vervolgens creëert instelling A een evenement zonder zaalplan in zijn ticketingsysteem en biedt dit aan via zijn webshop. Klanten kopen het ticket van hun voorstelling op die manier direct bij instelling A die hiervoor ook de tickets levert en de betaling binnen krijgt. Als de klanten vervolgens naar de voorstelling in instelling B gaan dan kunnen zij daar hun ticket omwisselen voor een echt ticket van instelling B. Na afloop van de voorstelling kijkt instelling A hoeveel tickets het heeft verkocht en maakt het geld over naar instelling B. Dit vergt veel afstemming tussen instelling A en B, zeker als de voorstelling bij de ene instelling wel is uitverkocht en bij de andere instelling niet.

In het ideale geval is het zo dat instelling A de voorstelling van instelling B op zijn website kan aanbieden maar dat de daadwerkelijk verkoop van de tickets plaatsvindt in het systeem van instelling B. Op die manier hoeft er geen afstemming plaats te vinden tussen instelling A en instelling B over de voortgang van de verkoop en de afhandeling van de betalingen. Een stap verder is instelling A ook in het centrum zelf, bijvoorbeeld aan de balie, de tickets van instelling B kan verkopen en daarbij rechtstreeks in het systeem kan.

In de enquête hebben wij aan de centra gevraagd of zij op dit moment al tickets verkopen voor andere centra en of zij van plan zijn dit in de toekomst te gaan doen. Uit de enquête blijkt dat 60% van de respondenten op dit moment al tickets verkoopt voor andere centra. Van deze 60% wil het grootste gedeelte ook in de toekomst tickets verkopen voor andere centra (56%). Slechts een klein deel (4%) van de centra wil in de toekomst geen tickets verkopen voor andere centra, ondanks dat ze dit nu al doen. Van de ondervraagde centra is bijna 80% van plan om in de toekomst tickets te gaan verkopen voor andere centra.



Figuur 8 Wederverkoop cultuur- en gemeenschapscentra

2.3.3 Overbodige elementen

Zoals besproken bij de methodologische toelichting in Box 1 zijn er respondenten geweest die bij het aangeven van de gewenste toekomstige functionaliteiten verschillen hebben ten opzichte van de huidige functionaliteiten.⁷ In totaal gaat het om 11 respondenten die dit hebben aangegeven. De functionaliteiten die het vaakst niet meer genoemd worden zijn:

- Het versturen van nieuwsbrieven per mail (3 van de 16 keer);
- Telefonische verkoop van tickets (2 van de 16 keer);
- Verkoop van vriendenpas/kortingspas (2 van de 16 keer);
- Versturen van tickets via post (2 van de 16 keer).

2.4 Generieke versus gespecialiseerde ticketingsystemen

Bij ticketingsystemen kan onderscheid gemaakt worden naar generieke ticketingsystemen en gespecialiseerde ticketingsystemen. De generieke ticketingsystemen maken vaak onderdeel uit van een breder softwarepakket waarin naast ticketing ook andere modules zijn opgenomen, zoals zaalverhuurmodules en inschrijvingsmodules. Gespecialiseerde ticketingsystemen richten zich puur en alleen op ticketing. In deze paragraaf maken we een vergelijking tussen de generieke en specialistische ticketingsystemen.

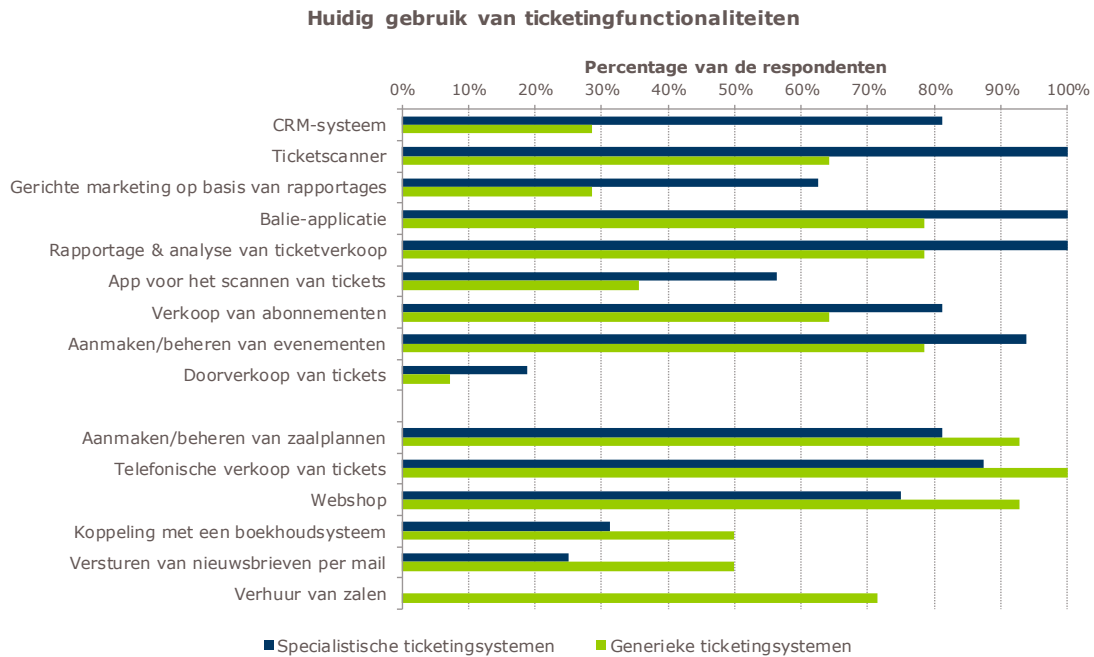
In de gespecialiseerde ticketingsystemen ontbreken onder meer functionaliteiten zoals inschrijving en zaalhuur voor kinderopvang, huur van sportaccomodaties en sportvelden, en toegang tot zwembaden.

2.4.1 Gebruikte functionaliteiten

In de enquête hebben we de cultuur- en gemeenschapscentra gevraagd welk ticketingsysteem zij op dit moment hebben en welke functionaliteiten zij gebruiken. In de volgende figuur hebben we de gebruikte functionaliteiten vergeleken voor de gebruikers van generieke en specialistische ticketingsystemen. In het bovenste helft van de figuur staan de

⁷ Wij weten niet of dit een bewuste of onbewuste keuze is. Aan deze uitkomsten kunnen dus ook geen conclusies worden verbonden.

functionaliteiten die meer gebruikt worden door centra met een specialistisch ticketingsysteem, terwijl in de onderste helft van de figuur staan de functionaliteiten die meer gebruikt worden door centra met een generiek ticketingsysteem. Hoe hoger (of lager) een functionaliteit staat, hoe groter het verschil in gebruik is tussen de twee software pakketten.

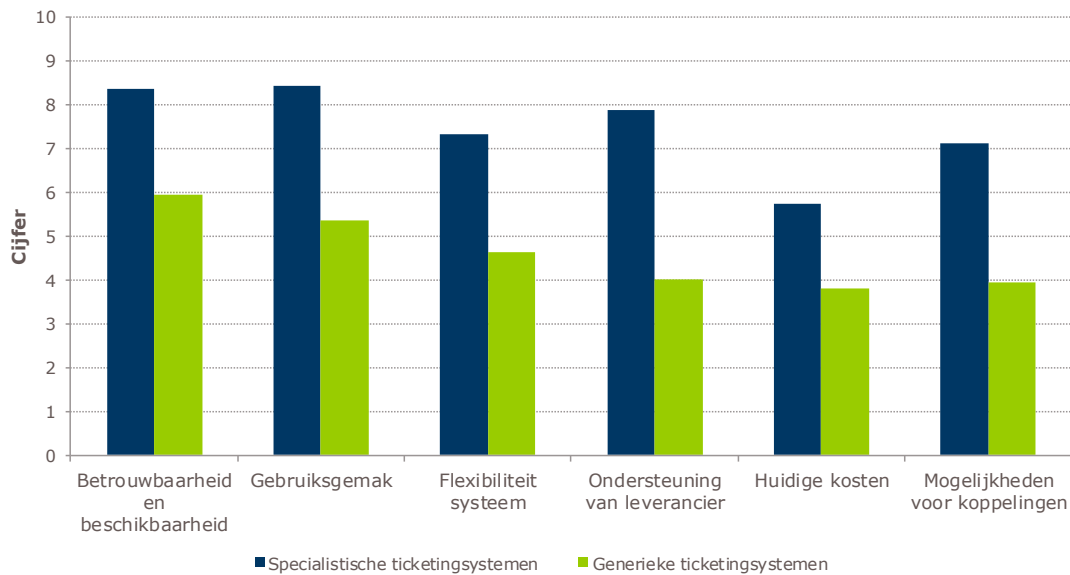


Figuur 9 Huidig gebruik van ticketingfunctionaliteiten voor centra met een gespecialiseerd en generiek ticketingsysteem

Uit de enquête komt naar voren dat de centra met een specialistisch ticketingsysteem vaker gebruik maken van de meer innovatieve elementen van een ticketingsysteem zoals een app voor het scannen van tickets en gerichte marketing op basis van rapportages. De centra met een generiek ticketingsysteem maken vaker gebruik van de traditionelere elementen van een ticketingsysteem zoals de telefonische verkoop van tickets. Daarnaast maakt een deel van de centra met een generiek ticketingsysteem gebruik van functionaliteiten om zalen of (sport)locaties te (ver)huren of inschrijving voor specifieke dienstverlening (kinderopvang, zwemles), iets wat niet mogelijk is met het specialistische ticketingsysteem. Hoewel specifieke en generieke systemen ook een grote mate van overlap hebben in functionaliteit, verschilt echter vooral het niveau van dienstverlening en de mate waarin functionaliteiten daadwerkelijk worden gebruikt.

2.4.2 Ervaringen met generieke en gespecialiseerde ticketingsystemen

Naast de functionaliteiten hebben we de centra ook gevraagd naar hun ervaringen met hun huidige ticketingsysteem. De centra konden daarbij een rapportcijfer (van 0 tot 10) geven op zes verschillende criteria. In onderstaande figuur zijn de resultaten daarvan terug te zien.



Figuur 10 Ervaringen van centra met specialistische en generieke ticketingsystemen

Uit de enquête blijkt dat de centra met een specialistisch ticketingsysteem veel contentier zijn met hun ticketingsysteem dan de centra die een generiek ticketingsysteem gebruiken. De centra beoordelen het specialistisch ticketingsysteem gemiddeld met een 7,5 terwijl het generieke ticketingsysteem slechts een 4,6 scoort. Het grootste verschil is waarneembaar bij de ondersteuning van de leverancier. Het specialistische ticketingsysteem scoort daar bijna twee keer zo hoog als het generieke ticketingsysteem. Uit bovenstaande resultaten valt ook af te leiden dat voor een goede ervaring met ticketingsystemen niet alleen de beschikbaarheid van functionaliteiten bepalend zijn, maar vooral hoe deze functionaliteiten zijn geïmplementeerd en hoe de verdere ondersteuning is geregeld. Feitelijk betreft het de ervaren kwaliteit van het systeem en bijbehorende dienstverlening.

2.5 Conclusies

Binnen de huidige processen en systemen van de ticketingsystemen is er een onderscheid te maken tussen de essentiële elementen en de aanvullende elementen. De essentiële elementen zijn onderdelen zoals evenementenbeheer, klantbeheer, de webshop, een balie-applicatie, zaaltoegang en rapportage en marketing. Uit de enquête komt naar voren dat zo'n 70% tot 80% van de centra gebruikt maakt van de basiselementen. Binnen deze elementen is er nog wel een verschil naar functionaliteiten. Voor rapportages en marketing geldt dat het genereren rapportages en analyses op basis van ticketverkoop door 83% van de centra gedaan wordt. Echter, slechts 40% van de centra maakt gebruik van gerichte marketing op basis van de rapportages. Uit de enquête blijkt wel dat nog eens 38% van de centra in de toekomst gerichte marketing wenst te gaan doen. Voor de verkoop van tickets geldt dat de functies voor de doorverkoop van tickets (12%) en verkoop van tickets via een self-service kiosk/zuil (4%) op dit moment niet veel gebruikt worden, maar een aanzienlijk deel van de centra wil het in de toekomst wel gaan gebruiken. Het betreft 29% (doorverkoop van tickets) en 31% (tickets via self-service kiosk) van de centra.

Naast de essentiële elementen is er ook nog een aantal aanvullende elementen. Het gaat dan om de koppeling met gemeentelijke diensten, de koppeling met externe systemen en de netwerkverkoop. Van de ondervraagde cultuur- en gemeenschapscentra deelt 42% hun ticketingsysteem met een gemeentelijke dienst. Het aandeel cultuur- en gemeenschapscentra dat hun ticketingsysteem niet deelt met anderen is net zo hoog. Koppelingen met externe

systemen worden op dit moment nog maar beperkt gebruikt. De meest voorkomende koppeling is die met boekhoudsystemen (25%) gevolgd door de UiTPAS (17%) en het planningsysteem (13%). Echter, de koppeling met externe systemen wordt wel door veel centra gewenst. Naast de centra die al een koppeling hebben met het boekhoudsysteem wenst nog eens 46% van de centra hier in de toekomst gebruik van te maken. Vergelijkbare percentages zijn terug te zien bij de koppeling met de UiTPAS (52%) en planningsysteem (38%). Uit de enquête blijkt dat 60% van de respondenten op dit moment al tickets verkoopt voor andere centra. Van deze 60% wil het grootste gedeelte ook in de toekomst tickets verkopen voor andere centra (56%). Slechts een klein deel (4%) van de centra wil in de toekomst geen tickets verkopen voor andere centra, ondanks dat ze dit nu al doen. Van de ondervraagde centra is bijna 80% van plan om in de toekomst tickets te gaan verkopen voor andere centra.

Verder hebben wij ook nog gekeken naar het onderscheid tussen generieke en gespecialiseerde ticketingsystemen. Er bestaat flinke overlap in de functionaliteiten die worden aangeboden. De mate waarin de verschillende functionaliteiten worden gebruikt verschilt wel tussen de twee afnemergroepen. De centra met een specialistisch ticketingsysteem maken vaker gebruik van de meer innovatieve elementen van een ticketingsysteem zoals een app voor het scannen van tickets en gerichte marketing op basis van rapportages. De centra met een generiek ticketingsysteem maken vaker gebruik van de traditionelere elementen van een ticketingsysteem zoals de telefonische verkoop van tickets. Verder blijkt dat centra met een specialistisch ticketingsysteem beduidend positiever zijn over hun ticketingsysteem dan centra met een generiek ticketingsysteem. De centra met een specialistisch ticketingsysteem geven gemiddeld een 7,5 voor hun ticketingsysteem, terwijl de centra met een generiek ticketingsysteem gemiddeld een 4,6 geven. Desondanks blijken de generieke systemen voor een grote groep gebruikers van zeer groot belang omdat de 'bredere' functionaliteiten, zoals huur van zalen (kinderopvang) en (sport)locaties, en inschrijving voor specifieke diensten (kinderopvang, zwemles) en overige activiteiten (scholing, etc.), niet door een specifiek ticketing systeem wordt aangeboden.

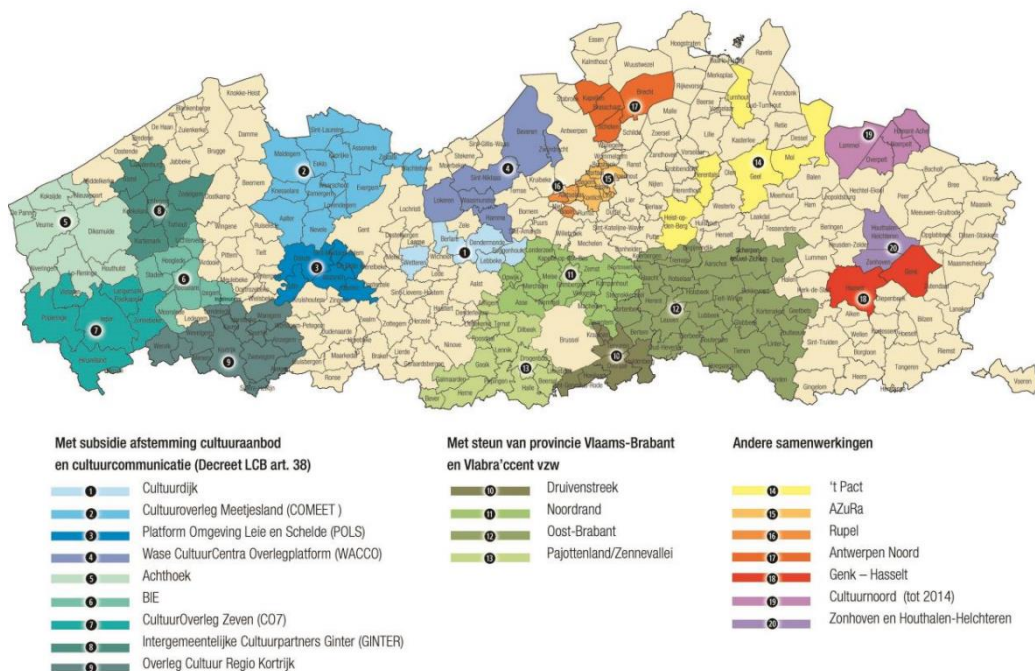
3 Samenwerking

3.1 Inleiding

De Vlaamse cultuurcentra werken op dit moment in verschillende vormen en in verschillende constellaties samen op het gebied van (onder andere) ticketing. Het invoeren van een meer gecentraliseerde oplossing voor ticketing, betekent dat de centra nauwer met elkaar zullen moeten samenwerken. In dit hoofdstuk verkennen we de verschillende motieven, drempels en visies die er zijn ten aanzien van samenwerking in de Vlaamse cultuursector op het gebied van ticketing. Allereerst geven we een overzicht van de bestaande samenwerkingsverband in Vlaanderen.

3.2 Huidige samenwerkingsverbanden in Vlaanderen

In Vlaanderen werkt een groot aantal cultuurinstellingen reeds samen met andere cultuurinstellingen. Hoewel de cultuur- en gemeenschapscentra veelal autonoom zijn en een eigen bestuur kennen, maken zij vaak deel uit van een regionaal netwerk waarbinnen op verschillende vlakken afstemming plaatsvindt. Figuur 11 geeft een overzicht van regionale samenwerkingen in Vlaanderen.



Figuur 11 Overzicht samenwerkende cultuurcentra in Vlaanderen [2]

Binnen de huidige samenwerkingsverbanden zijn de volgende schaalniveaus te onderscheiden:

- **Gemeentelijk niveau.** Dit betreffen samenwerkingen die zijn ontstaan vanuit de opdracht van een (regionale of gemeentelijke) overheid tot het realiseren van cultuuraanbod in een bepaalde (grotere) gemeente. Een voorbeeld hiervan is het netwerk 'Cultuurcentrum Brussel', waarbinnen 22 gemeenschapscentra in Brussel samenwerken. Het netwerk is een entiteit binnen de Vlaamse

Gemeenschapscommissie (VGC). Hoewel de gemeenschapscentra autonoom opereren (en bijvoorbeeld hun eigen aanbod bepalen) acteert de VGC als 'inrichtende overheid'.⁸

- **Bovengemeentelijk niveau.** Het samenwerkingsverband van de cultuurcentra in de 'Vlaamse Rand' vormt een voorbeeld van deze samenwerkingscategorie. Zij heeft een specifiek doel dat de individuele cultuurcentra overstijgt (in het geval van de Rand: het ondersteunen van het Nederlandstalige karakter van de Vlaamse Rand). Binnen de Rand zijn zeven gemeenschapscentra uit verschillende gemeenten betrokken. Het samenwerkingsverband beslaat derhalve een relatief groot gebied. In tegenstelling tot de gemeenschapscentra zelf wordt de Rand niet gefinancierd door de betrokken gemeenten, maar door de Vlaamse Gemeenschap en de provincie Vlaams-Brabant.

Naast de geformaliseerde samenwerkingsverbanden wordt ook op meer informele en 'ad-hoc'-wijze samengewerkt. Een voorbeeld hiervan is de situatie waarin verschillende cultuurcentra buiten Genk gebruik maken van een raamcontract voor ticketingsystemen dat door Genk is aanbesteed ten behoeve van haar eigen cultuurcentra.

3.2.1 Brugge Plus

In Brugge zijn er al diverse collectieve ticketingsystemen geweest, onder meer voor de verkoop van tickets voor de evenementen rondom Brugge 2002. Met het huidige ticketingsysteem is in 2012 gestart met een aanbesteding. Voorafgaand aan de aanbesteding is er een marktverkenning geweest en zijn ook diverse beurzen bezocht. Uiteindelijk hebben vier instellingen in Brugge hun krachten gebundeld; de belangrijkste reden hiervoor was om sterker te staan tegenover de leverancier. Uiteindelijk is er na een intensieve aanbesteding gekozen voor een ticketingsysteem van SRO. Zij boden de beste kwaliteit/prijs verhouding. Instellingen sluiten ook een contract af met SRO en niet met Brugge Plus.

Op dit moment maken circa 25 instellingen gebruik van het ticketingsysteem van Brugge Plus. Het gaat niet alleen om cultuurcentra maar ook om festivals en evenementen. Daarnaast gaat het niet alleen om instellingen uit de regio Brugge, maar ook om instellingen uit Oostende en Mechelen. Er wordt jaarlijks geëvalueerd of de instellingen nog verder willen met het ticketingsysteem. Mocht een instelling niet verder willen, dan kunnen ze zonder problemen overstappen naar een andere leverancier.

De instellingen maken gebruik van een CRM-systeem dat in beperkte mate gecentraliseerd is. Instellingen kunnen wel alle gebruikers zien, maar slechts in beperkte mate de aankoop-historie. Een instelling in Oostende kan bijvoorbeeld niet zien welke tickets een persoon in Brugge heeft gekocht. Het is wel mogelijk om binnen een stad alle historische te zien.

Aan het ticketingsysteem van Brugge Plus kunnen relatief simpel nieuwe instellingen worden toegevoegd. Er hoeft geen nieuwe aanbesteding te worden uitgevoerd om dat het geregeld is via een opdrachtcentrale. Brugge Plus is echter huiverig om nieuwe instellingen toe te laten tot het systeem. Als er nieuwe instellingen aangesloten worden op het systeem, wordt het systeem langzamer. Een ander argument is dat het nu al lastig is om een gezamenlijk moment te plannen om updates door te voeren.

De instellingen bij Brugge Plus krijgen ook de mogelijkheid om nieuwe features aan te vragen bij SRO. Daarbij is het wel zo dat de instellingen moeten betalen voor eventuele

⁸ Zie o.a. [www.vgc.be]

ontwikkelkosten die daarmee gemoeid zijn. Het voordeel is wel dat als meerdere instellingen behoefte hebben aan de functie, de kosten ook over die instellingen gedeeld kunnen worden. Het is bovendien ook mogelijk in het ticketingsysteem om functionaliteiten voor bepaalde gebruikers wel of niet in te schakelen.

3.2.2 De Rand

De Rand beheert en exploiteert zeven centra in de randgemeenten van Brussel. Zij maken al lange tijd gebruik van een ticketingsysteem van Ticketmatic. Sinds 2012 biedt het systeem van Ticketmatic ook de mogelijkheid voor netwerkverkoop. Zij hebben dit vormgegeven door verschillende accounts te creëren op het platform van Ticketmatic. Voor een gedeelde voorstelling is er een hoofdaccount met alle gedeelde tickets en het betreffende zaalplan. Vervolgens wordt er per partner een contingent stoelen gereserveerd, en deze worden naar het deelaccount van de partner gekopieerd. Het werken met contingenten levert wel problemen op, doordat mensen die vroeg reserveerden zagen dat een deel van de stoelen al was uitverkocht. In werkelijkheid werden deze stoelen aangeboden bij een andere verkoper. De frequentie waarmee contingenten worden 'bijgevuld' is dus van belang.

Inmiddels zijn er afspraken gemaakt om niet te werken vanuit het hoofdaccount maar vanuit het deelaccount van een van de partners. Bezoekers zien dan alle stoelen die nog beschikbaar zijn op dat moment, ongeacht vanuit welke website zij het ticket boeken. Het vereist wel dat er duidelijke afspraken worden gemaakt over het onderling verrekenen van tickets. Een van de nadelen die daarnaast nu nog wordt ervaren is dat centra een eigen payment provider moeten inhuren, die gekoppeld moet worden aan het ticketingsysteem.

De afweging tussen generieke en specialistische systemen is ook bij VZW De Rand aan de orde geweest. Er is uiteindelijk voor gekozen om met een specialistisch ticketingsysteem te werken omdat de specificiteit van ticketverkoop in cultuur- en gemeenschapscentra zodanig is dat daarvoor een gespecialiseerde leverancier nodig is.

3.2.3 VGC

VGC is een netwerk van 22 gemeenschapscentra in Brussel. De activiteiten verschillen van opvang voor kinderen tot activiteiten voor volwassenen. VGC is sinds 2015 bezig om een gezamenlijk ticketingsysteem te organiseren. VGC heeft daarbij de markt verkend en met ticketingsystemen van verschillende leveranciers gewerkt. VGC heeft bij vier centra vier verschillende ticketingsystemen getest. Uiteindelijk hebben ze gekozen voor het systeem Kwandoo, waar op dit moment al twaalf centra gebruik van maken; de andere 10 volgen in de nabije toekomst.

Kwandoo is een softwarepakket van Orca Solutions. Orca bood al een systeem voor kinderopvang aan en heeft het doorontwikkeld naar een ticketingsysteem. Een van de voordelen van het systeem is dat er ook een onderlinge afrekening tussen de centra mogelijk is. De gebruikers zijn positief over het systeem en kunnen binnen 30 tot 45 minuten met de software werken. Een ander voordeel wat wordt ervaren is dat er veel meer informatie over de ticketkopers beschikbaar is dan bij andere systemen. Zo kunnen de centra een meer langdurige relatie opbouwen met hun bezoekers.

De nadelen van het huidige systeem lijken relatief beperkt te zijn. Er wordt nu gebruik gemaakt van de standaard lay-out van Kwandoo, terwijl de centra liever een eigen lay-out zouden zien. Het is wel mogelijk om een eigen lay-out te implementeren maar daarvoor moet betaald worden. Ook aan de ontwikkeling van additionele functionaliteiten zijn kosten verbonden. Een ander nadeel is dat bij eventuele wijzigingen met alle centra overlegd moet worden.

3.3 Motieven voor samenwerking

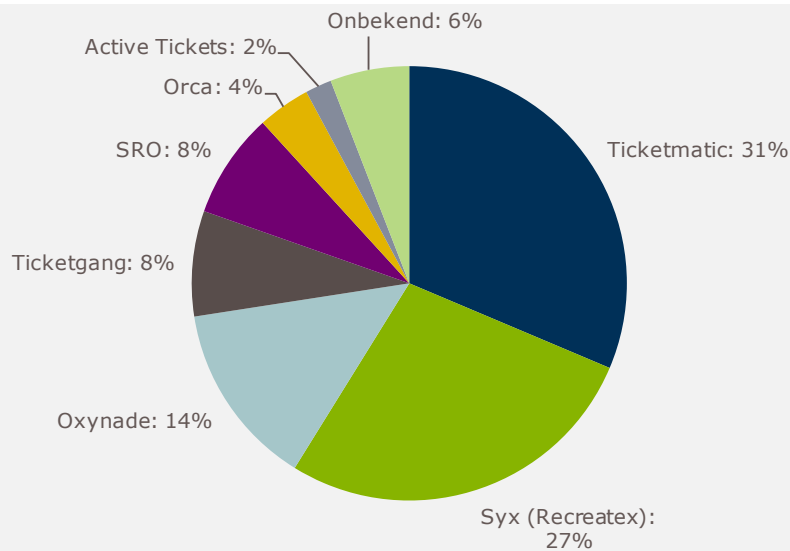
Er zijn verschillende motieven om op Vlaams niveau samen te gaan werken op het gebied van ticketing. We bespreken in deze paragraaf de belangrijkste motieven, en analyseren deze vanuit de verschillende betrokken stakeholders. Als basis hiervoor hebben wij verschillende interviews gehouden met samenwerkingsverbanden en cultuur- en gemeenschapscentra.

3.3.1 Urgente noodzaak

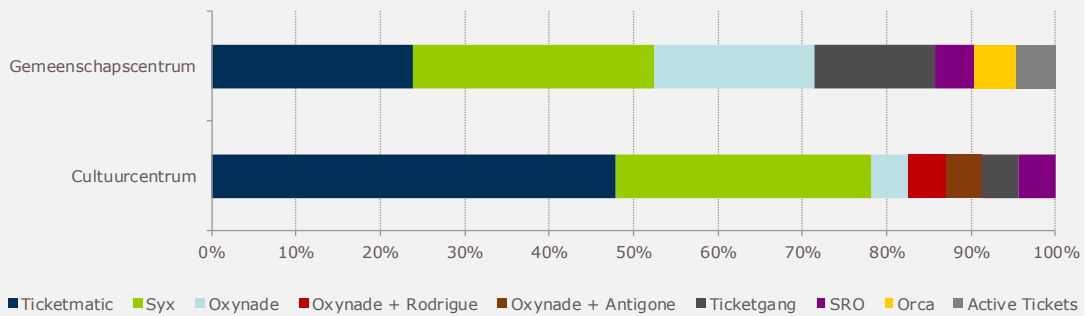
Een aantal cultuurcentra is op dit moment op zoek naar een nieuw ticketingsysteem. Deze groep bestaat voornamelijk uit een aantal cultuurcentra dat gebruik maakt van het ticketingsysteem van leverancier Oxynade. Deze leverancier is onlangs van eigenaar veranderd en heeft vervolgens aangegeven haar klanten te gaan migreren naar een ander systeem. Omdat dit systeem niet aan alle eisen van de centra voldoet, heeft een aantal van hen de keuze gemaakt om naar een nieuw systeem op zoek te gaan.

De betreffende centra zijn daarmee voor de taak gesteld om binnen korte termijn (circa één jaar) een nieuw ticketingsysteem aan te besteden en in te richten. Een gezamenlijke aanbesteding kan deze centra daarom goed helpen. De centra kunnen echter ook in andere constellaties samen een nieuw ticketingsysteem aanbesteden; zo kan gebruik worden gemaakt van het raamcontract van de gemeente Genk, waarmee de cultuurinstellingen de geselecteerde ticketleverancier (Ticketmatic voor de cultuurcentra) zonder uitgebreide procedure in de arm kunnen nemen. De huidige situatie biedt echter een uitgelezen kans om de ticketing in de betreffende cultuurcentra op elkaar af te stemmen, met het oog op een eventuele toekomstige samenwerking in breder verband.

Figuur 12 toont de huidige marktaandelen van de verschillende leveranciers van ticketingsystemen onder cultuur- en gemeenschapscentra, zoals gemeten middels de vragenlijst onder cultuur- en gemeenschapscentra. Van 49 centra was de leverancier bekend; drie gaven aan wel te beschikken over een ticketingsysteem, maar de leverancier was bij de respondent niet bekend. Binnen de steekproef zijn zeven centra klant van Oxynade (13%), waarvan een enkeling aangeeft reeds te zijn overgestapt naar het door deze aanbieder aangeboden opvolgende systeem (van Rodrigue).

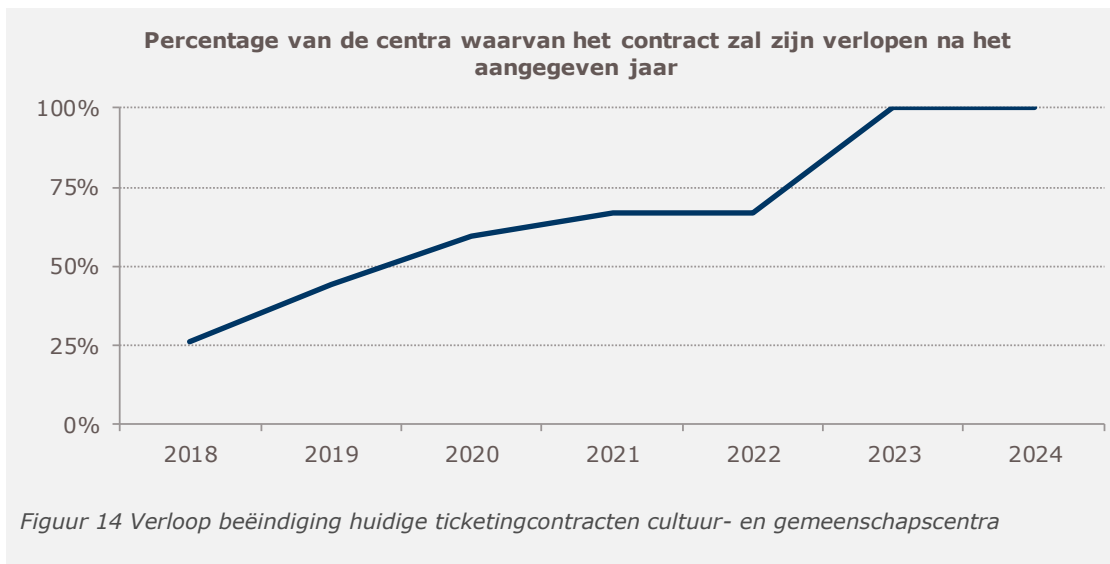


Figuur 12 Huidige marktaandelen leveranciers ticketingsystemen onder cultuur- en gemeenschapscentra (op basis van de vragenlijst; N=51)



Figuur 13 Marktaandelen leveranciers, uitgesplitst naar type centrum (op basis van de vragenlijst; N=47)

Uit de vragenlijst volgt dat in de meerderheid van de gevallen de einddatum van het huidige contract niet bekend is (bij de invuller). Voor de centra waarvan de einddatum wel bekend is (N=27) ligt deze tussen 2018 en 2023. Figuur 14 hieronder geeft een overzicht van het tempo waarmee de huidige contracten voor ticketingsystemen in deze groep in de komende jaren aflopen.



3.3.2 Toekomstige functionele mogelijkheden

Een meer gecentraliseerde oplossing voor ticketing in Vlaanderen, waarop alle cultuur- en gemeenschapscentra zijn aangesloten, zou in de toekomst nieuwe mogelijkheden kunnen bieden op het gebied van ticketingfunctionaliteiten

Netwerkverkoop

Netwerkverkoop houdt in dat cultuur- en gemeenschapscentra (veelal binnen een bepaalde regio) tickets voor elkaars voorstellingen verkopen. Netwerkverkoop kan om verschillende redenen een nuttige optie zijn. Zo zien we in een aantal gevallen dat cultuur- en gemeenschapscentra zich ten opzichte van elkaar gaan specialiseren. Dergelijke specialisatie kan unilateraal ontstaan: wanneer een centrum ervoor kiest zich te specialiseren in een bepaalde richting (bijvoorbeeld jazzmuziek) dan zullen nabijgelegen centra minder geneigd zijn om ook een uitgebreid aanbod aan te bieden in dat genre. Het is daarnaast ook mogelijk dat centra zich in onderling overleg specialiseren, of dat afspraken hierover worden gemaakt binnen een bestaand, breder samenwerkingsverband. Inhoudelijke specialisatie leidt tot verdieping van het totale aanbod van de cultuur- en gemeenschapscentra.

Wanneer er sprake is van inhoudelijke specialisatie is het van groot belang dat bezoekers van het ene centrum ook het andere centrum weten te vinden. Centra die dicht bij elkaar in de buurt liggen en een gedifferentieerd aanbod hebben, willen dan ook in staat zijn om tickets te kunnen verkopen voor elkaars aanbod.

In veel gevallen wordt ook een (regionaal) abonnement of bundel van tickets aangeboden, waarin aanbod van meerdere centra is opgenomen. Een thematisch abonnement (een 'festival') behoort ook tot de mogelijkheden: een bezoeker koopt dan een gecombineerd ticket voor (bijvoorbeeld) ballet, bestaande uit voorstellingen in verschillende centra.

Uit de vragenlijst onder cultuur- en gemeenschapscentra volgt dat circa de helft van de bevroegde centra aan wederzijdse netwerkverkoop doet: het centrum verkoopt voor een ander centrum, en een ander centrum verkoopt voor hen. Slechts 16% van de centra doet helemaal niet aan netwerkverkoop (zie Tabel 1).

Tabel 1 Netwerkverkoop tussen cultuur- en gemeenschapscentra (N=49)

	Ons centrum verkoopt voor anderen	Ons centrum verkoopt niet voor anderen
Andere centra verkopen voor ons	51%	12%
Andere centra verkopen niet voor ons	20%	16%

Wederverkoop en combitickets

Behalve netwerkverkoop tussen cultuur- en gemeenschapscentra onderling kan er ook sprake zijn van een derde partij, welke tickets verkoopt voor voorstellingen in de centra. Het is voor te stellen dat een dienst toerisme de tickets bijvoorbeeld opneemt in het lokale aanbod naar toeristen. Ook zijn combinatietickets voor te stellen, waarbij een bezoek aan een voorstelling wordt gecombineerd met toegang tot het openbaar vervoer of een drankje bij een naastgelegen café.

Innovatie

Wanneer gebruik wordt gemaakt van een centraal ticketingsysteem is de innovatiekracht ten aanzien van ticketing groter; er is immers meer massa om grootschaliger ideeën uit te werken, zowel in aantal (waardoor de investeringsbereidheid bij leveranciers toeneemt) als in middelen (deze kunnen mogelijk worden 'gepoold' voor innovatie). De innovatiekracht op het vlak van gekoppelde functionaliteiten kan eveneens verbeteren; de standaardisatie en uniformering die centralisering met zich meebrengt, maakt het eenvoudiger om externe systemen te koppelen: er hoeven eenvoudigweg minder verschillende koppelingen te worden gerealiseerd.

Daar staat tegenover dat de concurrentiedruk uit de markt om te innoveren afneemt, wanneer vanwege opschaling nog maar een enkele leverancier in de Vlaamse cultuurmarkt actief blijft (een en ander zou mogelijk kunnen worden ondervangen door specifieke eisen rondom innovatie op te nemen in het contract met de leverancier).

Betere inzichten uit data

Wanneer een centrale partij de gehele dataset zou kunnen 'zien' kan deze patronen ontdekken. Dit kan bijdragen aan beter inzicht in voorkeuren van gebruikers en patronen in het gebruik van cultuur- en gemeenschapscentra. Bij de bibliotheken heeft centralisering ook geleid tot beter inzicht in gebruik en gebruikers. Cultuurconnect heeft daar de segmentering naar verschillende publieksgroepen kunnen verbeteren op basis van alle data. Bij centralisering van ticketingdata wordt het eveneens mogelijk om profielen op te bouwen van bezoekers die meerdere centra bezoeken.

Marketing en communicatie

Het landschap van cultuurcentra is gefragmenteerd. Kopers die aan het begin van het seizoen alle tickets willen boeken, moeten daarvoor langs de websites van verschillende centra en daar steeds een eigen account aanmaken. Een centraal ticketingsysteem maakt het voor de bezoeker eenvoudiger om tickets bij verschillende centra tegelijk te bestellen. Ook kunnen bezoekers gerichter worden geïnformeerd over voor hen mogelijk interessante voorstellingen.

3.3.3 Toekomstige economische voordelen

Naast functionele voordelen zou een centralisering ook economische voordelen kunnen opleveren.

Synergievoordeel inkoop ticketingsystemen

Wanneer samenwerking plaatsvindt op het vlak van inkoop verkrijgen de centra mogelijk een betere onderhandelingspositie tegenover leveranciers van ticketingsystemen en *payment service providers* en kunnen zij bijvoorbeeld lagere staffeltarieven realiseren. Dit leidt tot lagere kosten per ticket.

Hoewel vrijwel alle leveranciers staffeltarieven hanteren is de werkelijke omvang van de besparing niet direct evident. De volgende factoren kunnen het economisch voordeel teniet doen, of zelfs laten doorslaan naar een economisch nadeel:

- Veel ticketleveranciers bieden hun diensten aan op basis van een generiek platform, waaruit onderdelen kunnen worden afgenomen. Omdat de afnemers van ticketing-diensten veelal een eigen identiteit willen uitstralen of andere specifieke wensen hebben, worden er daarbovenop allerlei aanpassingen ontwikkeld. Het is waarschijnlijk dat de aanpassingen een significant deel van de kosten vertegenwoordigen. Omdat deze aanpassingen waarschijnlijk nodig blijven in een meer gecentraliseerde situatie, ligt het besparingspotentieel vooral bij het generieke deel (en eventueel betere tarieven voor realisatie van het specifieke deel).
- Een gecentraliseerd ticketingsysteem kent een hogere mate van complexiteit, niet in de laatste plaats omdat het nog niet eerder is gerealiseerd in Vlaanderen. Er is daardoor meer afstemming en ontwikkeling nodig dan bij het realiseren van individuele ticketingsystemen.
- Er bestaat een risico dat de functionele vereisten van het centrale systeem te smal of te breed worden. In het eerste geval worden sommige afnemers beperkt in wat zij kunnen; in het laatste geval wordt een – voor sommige afnemers – ‘te zwaar’ systeem ontwikkeld.
- Er is een risico dat, door selectie van één leverancier voor een centraal systeem, de marktwerking en concurrentie na gunning tussen de ticketleveranciers onderling wordt ingeperkt. Dit zou op de lange termijn kunnen leiden tot een sterkere onderhandelingspositie van de leverancier en een afnemende prikkel tot innovatie in de praktijk. De huidige situatie rondom Oxynade (welke is overgenomen door een andere partij en haar klanten vraagt te migreren naar een ander platform, omdat zij het oude niet meer zal ondersteunen) is een sprekend voorbeeld. Een en ander kan worden ondervangen door voorwaarden op te nemen in het inkoopcontract (bijvoorbeeld op het vlak van innovatie, bereidheid tot ontwikkeling van gevraagde functionaliteit, escrow⁹, exit, et cetera).

⁹ Een voorbeeld van dergelijke afspraak is dat in een situatie dat een softwareleverancier geleverde software niet langer kan beheren en ondersteunen, de geregistreerde licentiehouders een vrijgave van de broncode kunnen aanvragen, zodat ze de software vervolgens in-house kunnen beheren of het beheer kunnen overdragen aan een andere softwareleverancier.

Leveranciersmanagement

Cultuurcentra ervaren diverse uitdagingen ten aanzien van het beheren van hun ticketing-systeem, welke zij zouden willen uitbesteden naar een niet-commerciële gespecialiseerde partij. Een voorbeeld is het maken van goede afspraken over contracttermijnen en exit-mogelijkheden (o.a. escrow, en migratie van data), en het opvolgen van afspraken rondom de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de dienstverlening (SLA's).

De cultuurcentra hebben daarnaast een beperkte positie ten opzichte van de leveranciers van ticketingsystemen, omdat zij slechts een klein deel van de markt vertegenwoordigen. Het is voor de centra dan ook niet altijd even eenvoudig om de leverancier te bewegen een functionaliteit toe te voegen of te wijzigen in het generieke onderliggende platform. Centralisering in de vorm van het uitbesteden van bepaalde onderdelen van beheer of overleg met leveranciers kan economisch voordeel opleveren.

3.3.4 Toekomstige operationele voordelen

Tot slot zijn er enkele voordelen te benoemen in de dagelijkse operatie van een centraal ticketingsysteem.

Ondersteuning

Kleinere centra zoeken grotere centra op wanneer het gaat om zaken als ICT en het ticketingsysteem. De kleinere centra hebben niet genoeg mankracht om deze zaken op orde te brengen, en maken gebruik van de faciliteiten die het grotere centrum heeft ingericht. In een aantal gevallen wordt gebruik gemaakt van hetzelfde ticketingsysteem, en bevindt ook de (eerstelijns)ondersteuning hiervoor zich in het grotere cultuurcentrum.

Vereenvoudigen van benchmarking

Jaarlijks vindt een benchmark plaats ('CC in cijfers'). Dit gebeurt op basis van een jaarlijkse export van data uit de lokale systemen (in een aantal gevallen gaat het daarbij om handmatige overname van data). Centralisering zou dit kunnen vereenvoudigen, en mogelijkheden bieden voor het uitbreiden van de rapportage (bijvoorbeeld door deze vaker te laten plaatsvinden).

In de vragenlijst is aan cultuur- en gemeenschapscentra voorgelegd wat voor hen motieven zijn om ticketing al dan niet (meer) te centraliseren. Figuur 15 toont het percentage centra dat zich kon vinden in de genoemde motieven voor centralisering.

	Percentage respondenten
Het kunnen verkopen van tickets van andere instellingen	44%
Verwachte verbetering van betrouwbaarheid en beschikbaarheid	40%
Verwachte verlaging van de kosten	58%
Het verkrijgen van een sterkere positie tegenover de leverancier	60%
Betere afstemming tussen centra over programmering	48%
Betere kennisdeling tussen centra over ticketingsystemen	48%

Figuur 15 Door cultuur- en gemeenschapscentra aangegeven motieven vóór centralisering van ticketing

Uit de figuur volgt dat men vooral het verkrijgen van een sterke(re) positie ten opzichte van de leveranciers van ticketingsystemen en verlaging van de kosten een motief vindt vóór centralisering. Beiden zijn aan elkaar gerelateerd: uit de resultaten spreekt een verwachting dat bundeling leidt tot het kunnen onderhandelen van lagere tarieven.

3.4 Drempels om samen te werken

Naast motieven voor en voordelen van samenwerking zijn er ook diverse knelpunten te benoemen, waardoor samenwerking tussen cultuur- en gemeenschapscentra op het gebied van ticketing niet van de grond komt, of niet voor de hand ligt.

Reisbereidheid bezoeker

Cultuur- en gemeenschapscentra zijn sterk lokaal georiënteerd. De reisbereidheid van bezoekers, die wordt ingeschat op maximaal circa dertig minuten en dertig kilometer, is bepalend voor de mate waarin bepaalde vormen van samenwerking (zoals overkoepelende abonnementen en netwerkverkoop) zinvol zijn. Zoals hierboven reeds opgemerkt heeft bijvoorbeeld inhoudelijke specialisatie en netwerkverkoop minder zin wanneer de maximale reisafstand wordt overschreden. Er zijn echter wel andere vormen van samenwerking die zinvol kunnen zijn wanneer de reisafstand groter is dan de reisbereidheid (zie bijvoorbeeld de samenwerking binnen de Vlaamse Rand).

Verantwoording tegenover bestuur

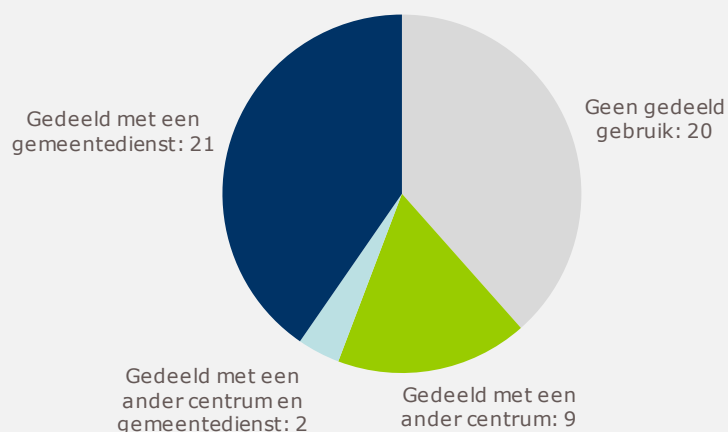
Cultuur- en gemeenschapscentra moeten hun financiën veelal verantwoorden tegenover een gemeentebestuur. Wanneer samenwerkingen bestaan die de gemeentegrenzen overschrijden kan dat moeilijkheden opleveren. Bij netwerkverkoop ontstaan complexe geldstromen (tickets voor een activiteit in het ene centrum die aan de balie van het andere worden verkocht, en vervolgens weer worden geannuleerd, et cetera), wat vragen oproept bij de gemeentebesturen.

Afhankelijkheden met andere gemeentediensten

In een aantal gevallen is de dienstverlening van een centrum gekoppeld aan andere gemeentelijke diensten, zoals kinderopvang en andere vormen van vrijetijdsbesteding. Een consequentie is dat er (bijvoorbeeld) gebruik wordt gemaakt van hetzelfde systeem of dezelfde dienst (bijvoorbeeld een *payment service provider*) voor beiden, waarmee een afhankelijkheid ontstaat. Dit vormt een complicerende factor bij centralisering van ticketingsystemen. Mogelijk dat bij centralisatie een aantal functionaliteiten kan gaan verdwijnen.

Een groot deel van de centra deelt het ticketingsysteem met een ander centrum en/of een gemeentedienst.

In de vragenlijst is dit gedeeld gebruik geïnventariseerd; Figuur 16 geeft een overzicht van de resultaten. Iets meer dan de helft (60%) van de centra deelt het ticketingsysteem met een ander centrum en/of een gemeentedienst. In meer dan de helft van de gevallen waarin wordt gedeeld gebeurt dit met een gemeentedienst.



Figuur 17 Gedeeld gebruik van ticketingsysteem onder cultuur- en gemeenschapscentra (N=52)

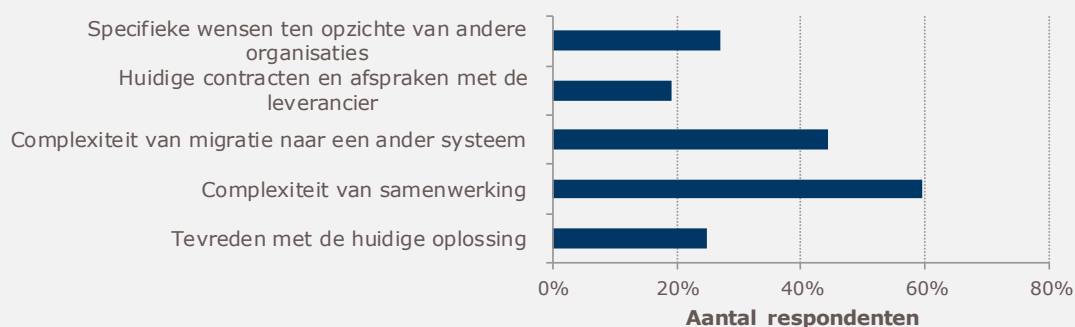
De gemeentediensten waarmee cultuur- en gemeenschapscentra hun ticketingsysteem delen zijn (onder andere): sportdienst, jeugddienst, dienstencentra, vrije tijdsactiviteiten, de bibliotheek, onthaal/toerisme, vakantie-aanbod en overige vormen van zaalverhuur binnen de gemeente.

Reeds gemaakte keuzes

Lopende contracten met leveranciers en de looptijd daarvan vormen een belangrijk obstakel bij samenwerking. In verschillende samenwerkingsverbanden is begonnen met het gelijk-trekken van de afloopdata van contracten.

Er bestaan eveneens afhankelijkheden met andere eigen systemen zoals de website. Als het ticketingsysteem wordt vervangen, dan heeft dit ook gevolgen voor de website, kassa, payment service provider, et cetera.

Figuur 18 toont de mate waarin de bevroegde centra zich konden vinden in motieven om ticketing *niet* verder te centraliseren.



Figuur 18 Door cultuur- en gemeenschapscentra aangegeven motieven vóór centralisering van ticketing

Uit deze figuur volgt dat de gepercipieerde complexiteit van centralisering van ticketing het belangrijkste motief is om niet te kiezen voor centralisering: meer dan de helft van de centra geeft dit aan. De complexiteit van de eigen migratie naar het nieuw te ontwikkelen systeem staat op de tweede plaats.

3.5 Visie van stakeholders op de vorm van samenwerking

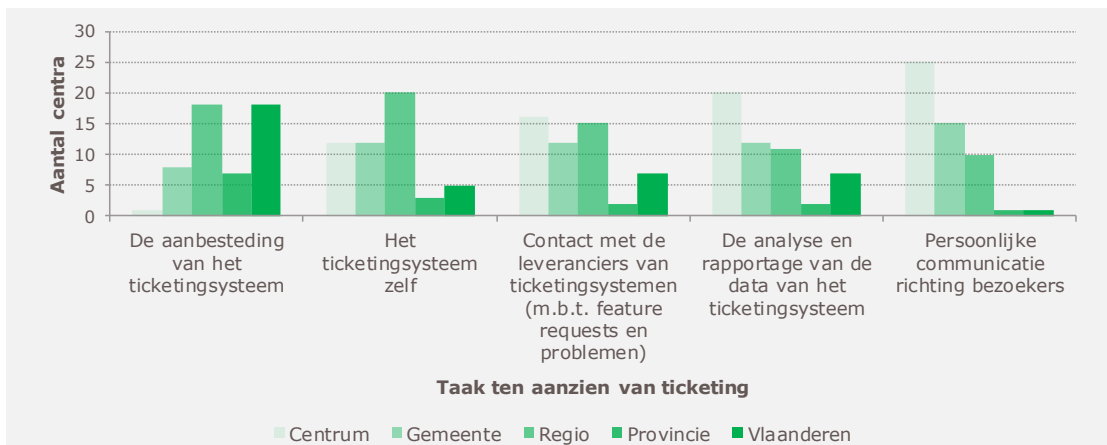
In het voorliggende vraagstuk speelt een aantal stakeholders een rol. Allereerst zijn daar de lokale cultuur- en gemeenschapscentra en Cultuurconnect; de eersten zijn de uiteindelijke gebruikers van het ticketingsysteem, terwijl de laatste het initiatief heeft genomen tot onderzoek naar centralisering. Tussen deze partijen bevinden zich allerlei andere partijen, waaronder samenwerkingsverbanden op regionaal niveau. Daarnaast valt een groot deel van de centra onder lokaal bestuur (gemeentelijk of provinciaal). Tot slot zijn er enkele flankerende organisaties, zoals Publiq.

3.5.1 Cultuur- en gemeenschapscentra

Uit de diverse gesprekken met cultuur- en gemeenschapscentra komt het volgende beeld naar voren:

- De urgentie van samenwerking wordt niet direct gevoeld, maar is er wel zodra een concrete vraag zich voordoet (zoals in het geval van Oxynade). Een goede samenwerking (binnen kleiner verband) kan de andere centra wel overtuigen van het nut ervan.
- De centra zijn niet per definitie terughoudend met het delen van data, maar nemen nog niet direct het initiatief. Er is wel enthousiasme over de eventuele mogelijkheden. Er dient rekening mee te worden gehouden dat kennis van de lokale markt voor de centra een strategische asset is.
- Leveranciers van ticketingsystemen zijn niet happig op consolidatie, zij zullen hun klanten dan ook adviseren het niet te doen. In de bibliotheeksector is het voorgekomen dat klanten daarbij verkeerd werden geïnformeerd.
- Hoewel de cultuurcentra publieke instellingen zijn, is er toch sprake van enige mate van concurrentie. Anders dan bibliotheken hebben zij een rendement te halen (namelijk: zalen vullen). Dit speelt met name bij de grotere shows. Wanneer cultuurcentra gedifferentieerd zijn, is er minder concurrentie, en meer samenwerking.
- Er zijn verschillen tussen de centra; ten opzichte van bibliotheken kennen zij meer differentiatie in het aanbod en communicatie naar buiten toe. Desondanks zijn er veel overeenkomsten en vinden de centra zichzelf wellicht meer verschillend van elkaar dan ze in de praktijk zijn.
- Het lijkt onwaarschijnlijk dat het bestaan van samenwerkingen centralisatie zou hinderen. De huidige samenwerkingen zijn slechts in staat om op economisch vlak schaalvoordelen te realiseren, maar kunnen dit niet in de mate waarin een grootschaliger samenwerking dit zou kunnen, en niet op functioneel vlak.

Via de vragenlijst is eveneens gemeten wat de visie is van de cultuur- en gemeenschapscentra ten aanzien van samenwerking en centralisering. Aan de respondenten werd een aantal taken voorgelegd, met de vraag op welk niveau deze zou moeten worden gecentraliseerd / op welk niveau samenwerking zou moeten plaatsvinden. Figuur 19 toont hiervan de uitkomsten.



Figuur 19 Visie op het niveau waarop verschillende taken zou moeten worden gecentraliseerd

Uit de resultaten komt het volgende beeld naar voren: de respondenten zien met name de aanbesteding van het ticketingsysteem als een taak die op regionaal of Vlaams niveau zou moeten worden uitgevoerd. Voor de andere taken (het systeem zelf, het contact met de leveranciers en de analyse van data) is men minder uitgesproken, en bestaat een voorkeur voor het regionale of gemeentelijke niveau, of om deze taken bij het centrum zelf te houden. Wanneer het gaat om klantgegevens en communicatie naar klanten geven de meeste centra aan deze taak bij voorkeur binnen het eigen centrum te zien.

3.5.2 Lokale en regionale besturen

Een deel van de cultuurcentra is sterk geïntegreerd in de rest van de gemeentelijke dienstverlening. De gemeente is naast de cultuur- of gemeenschapscentra vaak verantwoordelijk voor andere organisaties die een ICT-behoefte hebben. Het kan bijvoorbeeld om een zwembad gaan waar ook tickets en abonnementen worden verkocht of om een zaal waarvoor een zaalverhuursysteem moet worden gebouwd. Vanuit gemeenten bestaat vaak de wens om al deze ICT-behoefte af te dekken met één softwaresysteem omdat dit efficiënter zou zijn. Het nadeel van een dergelijke oplossing is dat er niet altijd noodzakelijkerwijs het beste ticketingsysteem wordt aangeschaft. In een enkele gemeente is het inmiddels voorgekomen dat een cultuurcentrum de mogelijkheid heeft gekregen om van het systeem van de gemeente over te stappen naar een gespecialiseerd ticketingsysteem.

3.5.3 Publiq

Er is een relatie met Publiq:

- Er is een koppeling noodzakelijk om aanbod van cultuurcentra op te kunnen laten nemen in de UiT-databank van Publiq.
- Houders van een UiTPAS krijgen van Publiq aanbevelingen op basis van de databank. Dit zou parallel kunnen (blijven) plaatsvinden met communicatie van een lokaal centrum.
- Houders van een UiTPAS kunnen punten sparen, en doen dat door hun kaart tegen een paal te houden. Het sparen staat volledig los van ticketing. De UiTPAS werkt op persoonsniveau terwijl tickets veelal voor een groep personen (bijvoorbeeld gezin) tegelijk gekocht worden; de data van de UiTPAS is derhalve fijnmaziger dan die in de ticketingsystemen.

3.5.4 Cultuurconnect

De missie van Cultuurconnect bestaat uit het stimuleren van samenwerking binnen de cultuursector, met als doel te komen tot innovatie op het digitale vlak, en daarmee de sector bij de tijd te houden en mee te laten bewegen met veranderende wensen van cultuurgebruikers. Centralisering van de ticketingsystemen in de cultuursector kan, in de ogen van Cultuurconnect, bijdragen aan innovatie en efficiëntie in de sector. Daarbij zijn parallellen te trekken met de centralisering van de bibliotheeksystemen in Vlaanderen, welke eveneens door Cultuurconnect wordt geregisseerd.

Box 3 Het Eengemaakt Bibliotheekstelsel en de parallellen met centralisering van ticketing

Het Eengemaakt Bibliotheekstelsel (EBS)

In het vraagstuk rondom centralisering van ticketingsystemen in de cultuursector kunnen parallellen worden getrokken met een soortgelijk vraagstuk dat zich afspeelt in de Vlaamse bibliotheeksector. In 2015 waren, van de 315 Vlaamse bibliotheken, er 259 aangesloten op één van de zes gedeelde bibliotheeksystemen (vijf op provinciaal niveau en één van de VGC). De resterende 56 bibliotheken gebruikten een eigen systeem. Net als bij veel cultuurcentra ligt het bestuur van de bibliotheken, en daarmee de beslissing over migratie van het systeem, bij de gemeenten. Inmiddels wordt de migratie naar het Eengemaakt Bibliotheekstelsel voorbereid door Cultuurconnect; de verwachting is dat deze eind 2021 is voltooid. [3] Op hoofdlijnen vindt de centralisatie in de bibliotheeksector als volgt plaats:

1. Er is een centrale database ingericht met titelinformatie. Deze informatie is benodigd in alle bibliotheken. Het bijwerken van de gegevens is (gezien het groot aantal nieuwe titels per jaar) zeer arbeidsintensief, waardoor synergievoordeel van het delen evident is.
2. De systemen van individuele bibliotheken zijn samengevoegd in gedeelde omgevingen op provinciaal niveau (en/of dat van de VGC). De systemen bleven grotendeels gescheiden, maar werkten (deels) op basis van dezelfde software en onderliggende infrastructuur.
3. Er is een gezamenlijke front-end ontwikkeld (het Bibliotheekportaal). Dit project vereiste koppelingen naar alle provinciale systemen. Daarnaast voorzorg het portaal (in een later stadium) in *identity management*.
4. Het Eengemaakt Bibliotheekstelsel vervangt de provinciale systemen. In 2013 werd een onderzoek gedaan naar de gewenste architectuur voor de digitale bibliotheek. [4] In 2015 werd in opdracht van Bibnet, VGC en de vijf Vlaamse provincies een haalbaarheidsstudie uitgevoerd naar het consolideren van de bibliotheeksystemen. [5] In de studie wordt eerst vastgesteld wat de gemene deler voor wat betreft functionaliteit is, en wat de technische haalbaarheid is van het delen hiervan. Daarnaast wordt gekeken naar het innovatiepotentieel, de mogelijke toekomstige koppelingen tussen het geïntegreerde systeem en andere systemen, en de risico's van implementatie. In 2016 werd door Cultuurconnect naar aanleiding van de studie een lastenboek opgesteld en een aanbesteding gestart. Na selectie van de leverancier (OCLC-HKA/Wise) wordt de migratie op moment van schrijven voorbereid.
5. Enkele verouderde componenten worden vervangen (zoals de titeldatabase en het zoekplatform).

Met name interessant is de wijze waarop uiteindelijk tot een eengemaakt systeem is gekomen. Doordat is gestart met ontwikkeling van het Bibliotheekportaal en provinciale bibliotheeksystemen, werden de benodigde koppelingen gerealiseerd, en werden diverse

randvoorwaarden (zoals de uitleenvoorwaarden) op elkaar afgestemd, zonder dat de bibliotheken zich committeerden aan één Vlaams gecentraliseerd systeem. Daarnaast vormden de consolidatie op regionaal niveau een 'tussenstap' die centralisatie op Vlaams niveau uiteindelijk hebben vergemakkelijkt.

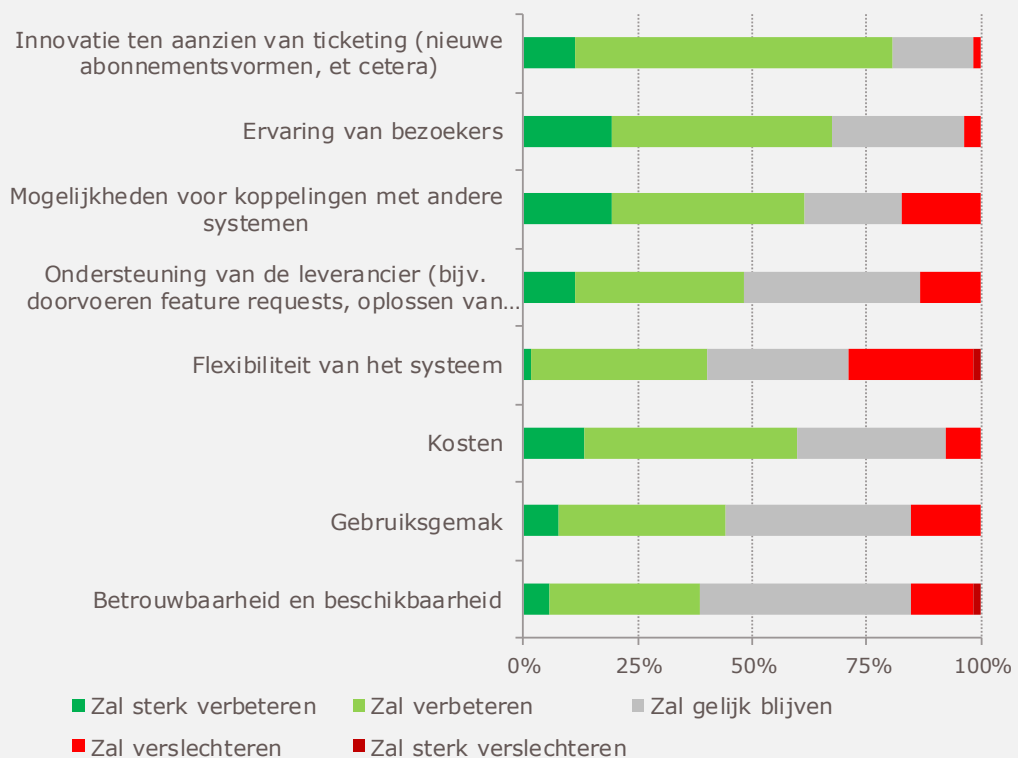
Marketing en communicatie

Cultuurconnect ziet de lokale cultuurcentra als primair contactpunt voor bezoekers. Daarnaast onderhoudt Publiq direct contact met bezoekers die UiTPAS-houder zijn. De cultuurcentra zouden dan ook de aangewezen partij zijn om aanbevelingen te doen richting de klanten. Deze aanbevelingen bestaan dan zowel uit het eigen aanbod (primair) als dat van andere centra (secundair).

De benodigde data-analyse zou in de ogen Cultuurconnect evenwel kunnen worden gecentraliseerd. Het voordeel daarvan is dat de kwaliteit kan worden verhoogd (niet alle centra beschikken over de benodigde expertise). Cultuurconnect zou in dat kader een rol kunnen aannemen die vergelijkbaar is met die van het Audience Agency in de UK; zij voert analyses uit op basis van data van theaters, en koppelt deze vervolgens terug.

3.6 Verwachtingen bij samenwerking

In de vragenlijst is aan cultuur- en gemeenschapscentra gevraagd welke uitkomsten zij verwachten bij centralisering van ticketing. Figuur 20 geeft hiervan een overzicht.



Figuur 20 Inschatting van impact van centralisering van ticketing door cultuur- en gemeenschapscentra (N=52)

Over het algemeen verwachten de respondenten nauwelijks dat centralisering van ticketing tot verslechtering van de genoemde aspecten zal leiden. De meeste toegevoegde

waarde wordt verwacht op het vlak van innovatie op het gebied van ticketing, de bezoekerservaring, koppelingen met andere systemen en kosten. Dit zijn (zoals eerder opgemerkt) stuk voor stuk de functionaliteiten waarbij enig schaalniveau helpt om tot een goede oplossing te komen (cq. de leverancier te kunnen bewegen deze te ontwikkelen). De grootste kanttekening wordt geplaatst bij 'flexibiliteit van het systeem' (waarschijnlijk vanuit de gedachte dat hoe meer partijen vereisten hebben bij een centraal systeem, hoe lastiger het zal zijn om aan al deze behoeften tegemoet te komen).

3.7 Conclusie

De Vlaamse cultuur- en gemeenschapscentra staan over het algemeen positief tegenover samenwerking op het gebied van ticketing, en tegenover hogere mate van centralisering van ticketingsystemen. De mate waarin centralisering en nadere samenwerking zinvol wordt geacht verschilt echter per aspect.

Samenwerking zou, in de ogen van de centra, met name op het vlak van inkoop (kosten, positie ten opzichte van de leverancier van ticketingsystemen) voordelen moeten opleveren. Dergelijke inkoop kan plaatsvinden op Vlaams niveau, analoog (en wellicht verdergaand dan) de wijze waarop er nu in heel Vlaanderen gebruik kan worden gemaakt van een raamcontract voor inkoop van een ticketingsysteem.

Op andere functionele aspecten ligt samenwerking op hoofdlijnen eveneens voor de hand, maar is de uitwerking minder evident. Veel centra geven bijvoorbeeld aan op dit moment moeite te ondervinden bij het samenwerken op het vlak van netwerkverkoop, abonnementen en vriendenpassen (met name technische knelpunten, wanneer systemen moeten koppelen, maar ook op vlak van organisatie of financiële verrekening). Een deel van de knelpunten daarbij zou worden opgelost in een meer gecentraliseerde situatie, maar een ander deel (zoals de gehanteerde tariefstructuren, abonnementsregels, leeftijdsgrenzen voor ouderenkorting, et cetera) niet. Daarnaast worden zorgen geuit over de (verwachte) grotere complexiteit en lagere flexibiliteit van een centralere oplossing.

Of samenwerking op het vlak van ticketingsystemen verder moet gaan dan louter inkoop heeft tot slot sterk te maken met de mogelijkheden voor innovatie. Cultuurconnect is ervan overtuigd dat, met een gecentraliseerd ticketingsysteem, de sector slagvaardiger wordt op het gebied van innovatie. Zo zouden de leveranciers van de systemen sneller kunnen worden bewogen tot het implementeren van nieuwe functionaliteiten, kan betere ondersteuning worden geleverd, en kan contractmanagement worden verbeterd. Ook op het vlak van data-analyse ziet zij een rol (al zullen de centra in dat geval zelf de communicatie richting hun klanten willen blijven doen). De centra staan hier niet negatief tegenover, maar plaatsen wel vraagtekens bij de mogelijke complexiteit van een dergelijke samenwerking en het nut van verdergaande samenwerking (bijvoorbeeld als het gaat om netwerkverkoop) buiten de eigen regio.

4 Internationale inventarisatie data- en ticketingsystemen

4.1 Inleiding

Niet alleen in Vlaanderen is er sprake van digitalisering in de culturele sector. Ook in andere landen zijn er initiatieven opgezet om als sector beter aan te sluiten bij het huidige tijdsge-richt. Deze ontwikkelingen zijn informerend voor het proces dat Cultuurconnect mogelijk wil doorlopen. Daarom beschrijven we in dit hoofdstuk een aantal (Europese) initiatieven op het gebied van digitalisering in de culturele sector. Deze casi zijn beschreven vanuit de ont-wikkelingen binnen ticketing. Naast theaters, komen ook (met name) musea, poppodia en filmhuizen aan bod.

4.2 Rotterdam Partners (Nederland – musea)¹⁰

Initiator: Gezamenlijk initiatief van Rotterdam Partners, een organisatie die zich onder an-dere bezighoudt met de acquisitie van bedrijven en events voor de stad Rotterdam, de musea en cultuurpromotor Uitagenda Rotterdam.

Doelgroep: De Rotterdamse musea; 10 van de 11 musea zijn aangesloten.

Onderwerp: Gezamenlijke (online) ticketing voor de musea in Rotterdam.

Waarop wordt samengewerkt: Middels Rotterdam Tourist Information wordt er samen-gewerkt om toeristen en toeristische bedrijven naar Rotterdam te krijgen. Het onderdeel van deze samenwerking dat relevant is voor dit onderzoek is de samenwerking op het gebied van ticketing.

Reden van samenwerking: De eerste reden van samenwerking betreft het schaalvoordeel bij inkoop van een ticketingsysteem. Door gezamenlijke inkoop kon er tussen de 30% en 40% bespaard worden op de kosten voor ticketing. Een tweede reden is dat alle musea nu ook online tickets kunnen aanbieden, waardoor wederverkoop eenvoudiger wordt en Rotter-dam Partners een betere propositie kan aanbieden aan buitenlandse toeristen. Door deze samenwerking worden de tickets van de verschillende musea namelijk ook via één website aangeboden. Op deze manier moeten er meer (internationale) bezoekers getrokken worden naar de musea.

Business model: n.a.

Korte omschrijving: In 2016 lanceerden de musea en Rotterdam Partners een gezamenlijk ticketingsysteem, ingekocht bij Jewel Labs. De musea en Rotterdam Partners hebben ieder een aparte samenwerking met de ticketingaanbieder. Jewel Labs heeft als extra voordeel dat er een connectie gemaakt kan worden met het kassasysteem van musea (Quattro). Door deze stap is het mogelijk geworden om de tickets van de (grote én kleine) musea online aan te bieden. Wederverkoop kan zo ook een vlucht nemen, al zijn musea daar nog terughoudend in.

¹⁰ De beschrijving van dit initiatief is grotendeels tot stand gekomen door een interview met Rotterdam Partners (zie lijst met gesprekspartners).

Betekenis voor Cultuurconnect: Welk type initiator de (gedeeltelijke) centralisatie van ticketing realiseert, hangt samen met de doelen van samenwerking op het gebied van ticketing. Rotterdam Partners is er om de stad Rotterdam internationaal in de etalage te zetten. Ze willen door uniformiteit in ticketing bij de Rotterdamse musea een eenduidige propositie kunnen aanbieden aan de (buitenlandse) toerist. Zo moeten er meer bezoekers getrokken worden naar de musea. Voor Cultuurconnect betekent dit dat er ook in Vlaanderen nagedacht kan worden over het trekken van een ander (internationaal) publiek naar de gemeenschaps- en cultuurcentra door gebruik van een gecentraliseerd ticketingsysteem. Een goed werkend systeem is daarnaast ook aantrekkelijk voor wederverkopers, aangezien deze partijen dan het gehele aanbod van een stad of regio kunnen aanbieden. In deze casus zijn de cultuurorganisaties individueel een contract aangegaan met de aanbieder van ticketing, waaruit blijkt dat het gezamenlijk optrekken als organisaties in het zoeken naar een aanbieder al leidt tot inkoopvoordelen.

4.3 Stichting Popmuziek Limburg (Nederland – poppodia)¹¹

Initiator: Stichting Popmuziek Limburg (Pop in Limburg) en de poppodia in Limburg.

Doelgroep: Alle zeven poppodia in Limburg, alsmede andere concerten en festivals.

Onderwerp: Gezamenlijke inkoop van een ticketingsysteem voor poppodia.

Waarop wordt samengewerkt: Er wordt door de poppodia in Limburg samengewerkt binnen het Platform Limburgse Poppodia, onderdeel van de Stichting Popmuziek Limburg. Door de podia wordt kennis gedeeld en waar mogelijk aan gezamenlijke talentontwikkeling gedaan. Daarnaast is er in 2010 gezamenlijk het ticketingsysteem van Active Tickets ingekocht. Vijf van de zeven poppodia doen hieraan mee. Dit systeem heeft het mogelijk gemaakt om een gezamenlijke klant-database op te bouwen, en zo samen te werken op het gebied van (online) marketing. Op dit moment is de Stichting bezig met het opnieuw aanbesteden van een ticketingsysteem. Het is nog vraag of podia gezamenlijk, of individueel een contract aangaan met een aanbieder.

Reden van samenwerking: Met name de scherpe prijs die bedongen kan worden bij de aanbieder van ticketing is de reden van samenwerking. Daarnaast is het ook klantvriendelijk; met één login kunnen bezoekers tickets kopen voor alle samenwerkende poppodia in Limburg.

Business model: n.a.

Korte omschrijving: Middels Active Tickets doen de podia gezamenlijk aan e-ticketing. Daarnaast zijn er ook een aantal fysieke voorverkoopadressen. Momenteel zitten de Stichting en de poppodia in een nieuw proces om een ticketingsysteem in te kopen. Vooralnog zijn de volgende stappen ondernomen:

1. De podia hebben zelf een lijst van wensen opgesteld voor een ticketingsysteem;
2. Er is door de podia gezamenlijk een lijst opgesteld van de systemen die het meest voldoen aan de wensen;
3. Er zijn (collectief en individueel) gesprekken geweest tussen podia en aanbieders;
4. De podia hebben een top-vier samengesteld van aantrekkelijkste ticketingsystemen;
5. De aanbieders van deze systemen hebben hun voorstel gepitcht;

¹¹ De beschrijving van dit initiatief is grotendeels tot stand gekomen door een mailwisseling met de organisatie 'Pop in Limburg'.

6. Eén aanbieder is gevraagd nogmaals langs te komen om extra vragen te beantwoorden;

De podia gaan zeer waarschijnlijk voor deze aanbieder kiezen, de vraag is alleen of ze dat gezamenlijk of individueel gaan doen. Juridisch lijkt het handiger om individueel een contract af te sluiten (welk effect dat heeft op de functionaliteiten van het systeem is nog onduidelijk). Het is namelijk zo dat de bepaalde klant-specifieke wensen (zoals koppelingen met een specifiek kassasysteem) lastig in één gezamenlijk contract zijn op te nemen. Het voordeel van het gezamenlijk optrekken in het aankoopproces is (naast scherpe aanbiedingen) ook dat de aanbieders zich veel flexibeler opstellen richting wensen van de klant.

Betekenis voor Cultuurconnect: Na 8 jaar een ticketingsysteem gedeeld te hebben, overwegen de poppodia nu weer om individueel contracten af te sluiten met de aanbieder. Dit laat zien dat het proces om gezamenlijk in te kopen (juridisch) complex is. Verder heeft het gezamenlijk optrekken bij een eerste inventarisatie wel het voordeel van kostenbesparing gehad. Daarmee bleef samenwerking in de voorbereidingsfase in deze case zinvol.

4.4 The Art Fund (UK – musea)

Initiator: The Art Fund is een organisatie van waaruit onder andere onderzoek en ontwikkeling wordt uitgevoerd rondom digitalisering in de culturele sector in het Verenigd Koninkrijk.¹² Dit is een publiek initiatief, gesponsord door verschillende individuen en een subsidie van Fidelity UK Foundation.

Doelgroep: Alle musea en galleries in het Verenigd Koninkrijk; in de eerste opzet heeft The Art Fund een aantal 'pathfinder' musea om zich heen verzameld.

Omschrijving: Dit project is een onderzoek naar de technische haalbaarheid van een geaggregeerd ticketingsysteem voor alle musea in het Verenigd Koninkrijk. Daartoe is een prototype ontwikkeld en geïmplementeerd en is marktonderzoek uitgevoerd. Doel hiervan is om musea gemakkelijk te laten aansluiten op digitale oplossingen voor ticketing.

Waarop wordt samengewerkt: The Art Fund heeft een website waarop informatie over musea en galleries wordt verzameld. Vanuit deze basis ontstond de gedachte om ook ticketing te aggregeren. Omdat musea en galleries een heterogene set aan partijen en (indien in bezit ook) systemen betreft, heeft men gekozen voor een 'data hub-model'. Hierbij zijn koppelingen gemaakt met de al bestaande systemen van musea. Daarnaast kunnen musea zonder ticketing systeem aansluiten; zij maken gebruik van het Online Ticket Management System. Art Tickets is in samenwerking met het IT-bedrijf 'Online Solutions' ontwikkeld. De aangesloten musea werken als zodanig niet samen, maar maken wel gebruik van dit ene (gratis) ticketing platform.

Reden van samenwerking: Er zijn verschillende redenen waarom The Art Fund het initiatief heeft genomen om ticketing voor musea te gaan veranderen. Men zag dat deze sector achterliep bij andere culturele instellingen, waar al veel gebruik wordt gemaakt van online ticketing. The Art Fund wil het gebruiksgemak van ticketing verhogen en musea een groter publiek laten bereiken door online tickets aan te bieden en marketing gebaseerd op data.

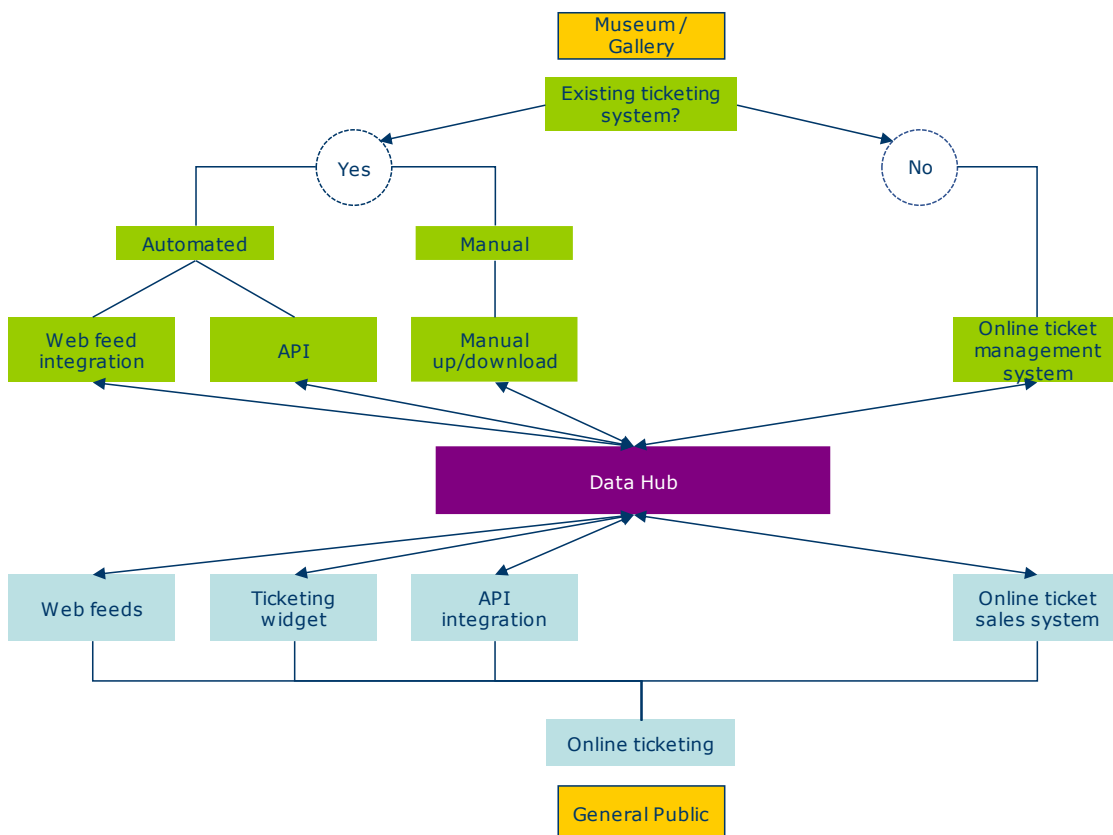
Business model: Uit het onderzoek is gebleken dat de musea het zelf graag zien als 'door de sector, voor de sector'; non-for-profit sluit hier het beste bij aan. Musea die partner zijn

¹² Zie website van [The Art Fund](#)

van The Art Fund betalen alleen aanmeldingskosten en/of transactiekosten om de kosten te dekken.

Korte omschrijving: The Art Fund, Online Solutions en Oxford University Saïd Business School werken samen in dit project. Het onderzoeksgedeelte van de pilotstudie richtte zich onder andere op de manier waarop aggregatie van ticketing vorm kan krijgen. Hierbij is gekozen voor een platform of 'data hub', en niet om één systeem te kopen of maken vanwege de hoge kosten (Figuur 21).¹³

Het systeem is in de testfase ingezet voor een aantal voorstellingen in galleries en musea, en voor de generieke kaartverkoop. Deze testfase heeft opgeleverd dat alle 'pathfinders' verder willen met de ontwikkelingen. Het systeem wordt momenteel nog steeds gebruikt bij de 'pathfinders', en The Art Fund onderneemt activiteiten om het platform verder te ontwikkelen en op te schalen.



Figuur 21: Architectuur ArtFund-ticketing (bron: The Art Fund).

Betekenis voor Cultuurconnect: Het traject zoals beschreven vraagt veel tijd. Naast de organisatorische hordes heeft men ook te maken met technische integratie van bestaande ticketingsystemen. The Art Fund kiest voor een hybride systeem, waarbij musea kunnen kiezen voor een nieuw ticketing systeem of koppeling van hun huidige systeem middels een 'datahub'. Cultuurconnect zou ook deze sporen tegelijk kunnen bewandelen.

¹³ The Art Fund (2015). Centralised Museum Ticketing Platform in the UK.

4.5 Hull, UK City of Culture (UK, culturele evenementen)

Initiator: The Culture Company, een non-profit organisatie opgericht om Hull 2017 City of Culture te organiseren. UK City of Culture wordt geïnitieerd door het Departement voor Cultuur, Media en Sport van de nationale overheid.

Doelgroep: Bezoekers van cultuur in Hull.

Omschrijving: In het kader van 'UK City of Culture' is er allerlei inzet op cultuur, zoals het organiseren en samenbrengen van evenementen. Onderdeel van deze activiteiten is het centraliseren van ticketing.

Waarop wordt samengewerkt: Organisatoren kunnen evenementen plaatsen op de website hull2017.co.uk. Verder is er (nog) geen samenwerking op het gebied van ticketingsystemen.

Reden van samenwerking: Marketing van de stad Hull als culturele hotspot.

Business model: n.a.

Korte omschrijving: The Culture Company heeft 32 miljoen pond opgehaald om allerlei activiteiten op het gebied van cultuur te organiseren. Van dit bedrag is 1,6 miljoen pond gereserveerd voor het bestendigen van Hull als culturele hotspot. Dit bedrag wordt onder andere geïnvesteerd in een nieuw platform om centralere ticketing mogelijk te maken. Naast dat men in 2017 tickets verkocht voor eigen producties en events, werkt(e) men samen met onder andere Box Office Hull. Hier kunnen events vanuit heel de stad hun tickets verkopen. Daarbij gaat het om uiteenlopende culturele en/of ontspannende activiteiten, zoals comedy-voorstellingen, maar ook lezingen en voetbalwedstrijden. Deze box office maakt gebruik van Spektrix, een ticketing en CRM-systeem in de cloud. Het blijft onduidelijk of deze box office mede is ontwikkeld vanuit investeringen van The Culture Company.

Betekenis voor CultuurConnect: Het aanbieden van informatie over culturele evenementen (inclusief deeplinks) op één plaats (hull2017.co.uk) maakt het voor bezoekers van cultuur gemakkelijker hun bezoeken te plannen. Dit biedt verder niet heel veel kansen op het gebied van ticketing. Box Office Hull is daarom een beter voorbeeld, waarbij op één systeem allerlei events in een stad worden aangeboden. Duidelijk is dat hier de geografische afbakening (en identiteit) van groot belang is voor het aantrekken van bezoekers op de website. Flexibiliteit, openheid en lage kosten (voor alle aanbieders van tickets) zijn hier van meerwaarde.

4.6 Kulturticket.ch (Zwitserland – concertzalen [klassieke] muziek)

Initiator: Vrijwilligers van Swiss Classics GmbH. Deze groep musici heeft als doel om ensembles en orkesten van over de hele wereld naar het Cultuur- en Congrescentrum Lucerne te halen.

Doelgroep: Bezoekers van klassieke concerten.

Omschrijving: Als onderdeel van de activiteiten van Swiss Classics GmbH is kulturticket.ch opgezet. Dit is een nationaal e-ticketingsysteem en wordt niet alleen ingezet voor concerten in Lucerne. Ook zijn er fysieke ticketing loketten bij plaatselijke VVV's en theaters.

Waarop wordt samengewerkt: Het ticketingplatform, zowel het technische achterliggende systeem als de frontend kulturticket.ch.

Reden van samenwerking: Niet bekend.

Business model: Bezoekers van evenementen die boeken via kulturticket.ch betalen aan deze organisatie de gemaakte administratieve kosten voor bijvoorbeeld facturen, betaling met creditcard of het opsturen van tickets.

Korte omschrijving: De website van kulturticket.ch werkt op de software van ReserviX. Zowel vanuit deze website als vanuit de aangesloten evenementen en organisaties kun je tickets boeken in één systeem of achterliggende datahub. De tickets worden ook aangeboden op de website van ReserviX zelf (reservix.ch).

Betekenis voor CultuurConnect: kulturticket.ch lijkt een flexibel platform te zijn, waarop iedereen (ook organisatoren van eenmalige evenementen) hun tickets kunnen aanbieden. Hoe dit financieel, juridisch en technisch geregeld is, blijft onduidelijk. Wel lijkt, uitgaande van de aanwezige informatie, dit initiatief een oplossingsrichting te zijn waar CultuurConnect zich in een volgende fase nader in zou kunnen verdiepen om wellicht relevante elementen over te nemen.

4.7 Samenwerking Brügggen, Niederkrüchten en Schwalmthal (Duitsland – regionale culturele centra)

Initiator: Het samenwerkingsverband van de gemeenten Brügggen, Niederkrüchten en Schwalmthal.

Doelgroep: De culturele centra in de drie gemeenten.

Omschrijving: De integratie van een backend ticketingsysteem voor de drie gemeenten.

Waarop wordt samengewerkt: Binnen het samenwerkingsverband hebben de drie gemeenten besloten om ook op het gebied van ticketing samen te gaan werken. Het gaat hierbij vooral om het integreren van de bestaande ticketingsystemen.

Reden van samenwerking: Het doel van de samenwerking is dat de burgers van de gemeenten gemakkelijker hun tickets kunnen kopen en dat evenementen een groter bereik hebben.

Business model: N.a.

Korte omschrijving: Tot voor kort konden burgers alleen een ticket kopen in de gemeente waar een evenement plaatsvindt. Om de dienstverlening aan de burgers te verbeteren heeft men technisch en organisatorisch de bestaande ticketingsystemen vervlochten. Burgers kunnen nu bij de verschillende gemeentehuizen tickets kopen voor voorstellingen in alle drie de gemeenten. Bij ieder gemeentehuis is een bepaald ticketquotum (contingent) beschikbaar. Tickets zijn niet online beschikbaar.

Betekenis voor Cultuurconnect: Deze regionale culturele centra kiezen ervoor om de bestaande backend systemen aan elkaar te koppelen. Hierbij is het nog niet mogelijk om ook online tickets te verkopen. Het is de vraag hoe groot de meerwaarde is van het koppelen van backend systemen, zonder gezamenlijk in te kopen of tickets online aan te bieden via één website. E-ticketing maakt het bereik van evenementen groter, zeker als daar één platform voor is.

4.8 Finland (Helsinki – regionale culturele centra)

Initiator: Het gemeentebestuur van de stad Helsinki.

Doelgroep: De regionale culturele centra in Helsinki.

Omschrijving: De regionale culturele centra gaan hun tickets aanbieden via lippu.fi (onderdeel van Eventim).¹⁴

Waarop wordt samengewerkt: Het is onduidelijk of de regionale centra en/of de stad Helsinki deze dienst gezamenlijk inkopen, en of deze dienst een koppeling met een eigen (offline) systeem betreft, dan wel ingekocht online ticket management. Het is verder ook onduidelijk of lippu.fi en de offline ticket desks een ticketquotum krijgen, of dat er de mogelijkheid is om alle tickets te verkopen.

Reden van samenwerking: De vraag naar online tickets ziet men in Helsinki sterk toenemen en daar willen het gemeentebestuur en de culturele centra op aanhaken.

Business model: Niet bekend. Wel is duidelijk dat de openingstijden van de meeste ticketkantoren van de regionale culturele centra gereduceerd worden; deze besparingen kunnen aangewend worden om de online diensten in te kopen.

Korte omschrijving: Het bestuur van de stad Helsinki heeft besloten om de tickets van de regionale culturele centra (Kanneltalo, Malmitalo, Stoa en Vuosaari House) online aan te bieden. Dit gebeurt via lippu.fi. Dit is onderdeel van het internationaal opererende ticketingbedrijf Eventim. Via de websites van de centra wordt doorgelinkt naar lippu.fi voor online verkoop. Verder kunnen tickets gekocht worden tijdens de deurverkoop en bij een ticketkantoor.

Betekenis voor Cultuurconnect: Het doel van deze stap is voor de stad Helsinki met name dat tickets online aangeboden gaan worden. Ditzelfde geldt voor een aantal gemeenschaps- en cultuurcentra in Vlaanderen, waar de stap naar e-ticketing nog gemaakt moest worden. Men heeft gekozen om de tickets aan te bieden via de website van Eventim. Dit kan ook een oplossingsrichting zijn voor Cultuurconnect. Het is wel onduidelijk of er in deze case koppelingen zijn met andere systemen, zoals een boekhoudsysteem.

4.9 Information Kerala Mission (India - filmhuizen)

Initiator: De Local Self Government Department (LSGD) van de staat Kerala in India.

Doelgroep: Eerst 14 filmhuizen van de Kerala State Film Development Corporation, daarna alle filmhuizen in de staat Kerala.

Onderwerp: Een gecentraliseerd e-ticketing systeem, verplicht te gebruiken en gecontroleerd door de overheid.¹⁵

Waarop wordt samengewerkt: De LSGD heeft "Information Kerala Mission", wat als autonoom instituut valt onder het LSGD, de opdracht gegeven een ticketing systeem te bouwen voor de filmhuizen. Alle filmhuizen in de staat Kerala moeten overschakelen op dit e-ticketing systeem. Er wordt dus vanuit de filmhuizen zelf niet samengewerkt, maar men sluit aan op één systeem. Verder ontwikkeld Information Kerala Mission momenteel een app voor het e-ticketing systeem.

Reden van samenwerking: Vanuit de filmhuizen bezien is er geen samenwerking. De reden dat er aangesloten wordt op één systeem is met name om de verkoop van filmtickets

¹⁴ Zie [website](#) van de stad Helsinki

¹⁵ Zie: <https://www.financialexpress.com/economy/in-a-first-in-india-kerala-unveils-gst-enabled-e-ticketing-for-movie-houses/971545/> & <https://www.financialexpress.com/india-news/kerala-set-to-do-a-first-in-india-set-up-a-centralised-movie-e-ticketing-mechanism/616854/>

transparant te maken, belastingontduiking (van de belasting op tickets) te voorkomen en om te voorkomen dat wederverkopers de ticketprijs opdrijven.

Business model: Het systeem wordt gefinancierd vanuit een kleine opslag op het ticket.

Inhoud/omschrijving: De filmhuizen in de staat Kerala vallen onder de verantwoordelijkheid van de LSGD. De ticketing in deze huizen ging vaak handmatig wat het systeem ondoorzichtig maakte. Daarom is men rond 2012 gaan nadenken over een centraal ticketing systeem.¹⁶ Door protesten vanuit verschillende kanten, waaronder de filmhuizen, heeft het een aantal jaar geduurd tot men in 2017 tot de implementatie van het systeem kon overgaan. Het is de bedoeling dat op korte termijn alle filmhuizen in de staat Kerala gebruik maken van dit systeem.

Betekenis voor Cultuurconnect: Dit voorbeeld laat zien dat het mogelijk is om van bovenaf een systeem te implementeren, wat overigens in India vanwege de verschillende belangen van de betrokken partijen wel tot weerstand heeft geleid. Een belangrijk leerpunt hier is om alle relevante stakeholders mee te krijgen in het implementatieproces. Mocht er gekozen worden voor een systeem dan van bovenaf wordt gerealiseerd, dan is het leerzaam dat in deze casus dit systeem gefaseerd wordt ingevoerd. Verder laat dit voorbeeld zien dat er naast 'voordeel op inkoop' ook andere argumenten kunnen zijn om één ticketingsysteem te implementeren.

4.10 Data-initiatieven

Tot nog toe hebben we een aantal initiatieven beschreven waarin een vorm van samenwerking is op het gebied van ticketing. Sommige van deze vormen kunnen ook leiden tot het delen van data en/of informatie. Echter, het is niet noodzakelijk om een samenwerking op het gebied van ticketing aan te gaan om data te kunnen delen. Zo zijn er in verschillende landen initiatieven op het gebied van data-deling. Omdat er winst te behalen is op Vlaamse schaal op het gebied van het verkrijgen van inzicht in de ticketverkoop, beschrijven we in deze paragraaf ook enkele samenwerkingsinitiatieven. Naast deze zelfstandige initiatieven moet worden opgemerkt dat ook ticketingbedrijven het mogelijk maken dat aangesloten culturele organisaties onderling hun data delen.

The Audience Agency

In het Verenigd Koninkrijk is de non-profit organisatie 'The Audience Agency' actief. Deze organisatie heeft zich tot doel gesteld om culturele organisaties inzicht te geven in hun (potentieel) publiek om zo het bereik van evenementen te vergroten. Daarnaast verschaffen ze de culturele sector informatie over digitalisering en data. De 'Arts Council England' heeft deze organisatie in 2012 een subsidie gegeven van 3,5 miljoen pond om infrastructuur op te bouwen om data te delen en inzichten te creëren. De belangrijkste diensten zijn gratis, voor andere diensten betalen organisaties tussen €100 en €1.000 per jaar.¹⁷

The Audience Agency biedt organisaties de Audience Finder. Met deze tool kan een organisatie haar eigen ticketing data analyseren en benchmarken met bijvoorbeeld andere geografische gebieden. De tool kan automatisch gekoppeld worden aan een aantal veelgebruikte ticketingsystemen, waaronder Spektrix, Tessitura, Enta en SRO4.¹⁸ Een andere tool die ze bieden is Show Stats. Deze tool laat alle data zien van de events die een culturele

¹⁶ <https://www.thenewsminute.com/article/every-theatre-every-part-kerala-will-soon-have-e-ticketing-and-also-app-59839>

¹⁷ <https://audiencefinder.org/pricing/>

¹⁸ <https://www.theaudienceagency.org/insight/tickets>

organisatie organiseert, bijvoorbeeld uit welke plaatsen de bezoekers komen, hoeveel tickets ze gemiddeld boeken en of de bezoekers voor het eerst boeken. Ook kunnen surveys uitgestuurd worden naar bezoekers, om zo profielen op te bouwen van bezoekers en inzicht te krijgen in de meningen over events.

Podiumkunst.info

Nederland kent een soortgelijk initiatief als in het Verenigd Koninkrijk. Op Podiumkunst.info kunnen de afzonderlijke podia hun data en informatie delen. Naast het delen van data kan ook de administratieve en financiële afhandeling (tussen bespeler van het podium en de eigenaar van het podium) plaatsvinden via het platform. Podiumkunst.info biedt podia en producenten inzichten in (hun eigen) voorstellingen, bijvoorbeeld de kaartstanden, recette, omzet, gemiddelde kaartprijs, voorstellingsgegevens, financiële afspraken, of productieoverzichten. Er lijkt, in tegenstelling tot Audience Agency, nog geen functie te zijn om te kunnen benchmarken.

Stichting Podiumkunst.info is een initiatief door en voor de culturele sector. Het wordt mogelijk gemaakt door verschillende culturele brancheorganisaties, het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, en ticketing-leverancier Eventim. De stichting is een non-profit organisatie, en vraagt alleen een bijdrage aan haar leden en gebruikers om kosten-dekkend te zijn. Prijzen zijn gebaseerd op het aantal voorstellingen dat een gebruiker geeft (voor producenten of gezelschappen) of in huis heeft (voor de podia).

Podiumkunst.info werkt door kaartverkoopsystemen te koppelen aan Podiumkunst.info (op kosten van de culturele organisaties).¹⁹ Podiumkunst.info is geen vervanging van deze systemen, maar laat de systemen via een centrale database met elkaar communiceren. Momenteel zijn er koppelingen gerealiseerd met ITIX, Tickets.com, Ticketmatic, LVP, AURA, iTheatre, Get-a-Ticket, Active Tickets en RecreateX.

Theater Analyse Systeem

Naast een systeem dat gekoppeld is aan ticketingsystemen van culturele organisaties heeft de VSCD (Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties) het Theater Analyse Systeem. Informatie die via dit online systeem verkregen kan worden, is gebaseerd op een vragenlijst die culturele organisaties (podia) elk jaar invullen. De data die verzameld wordt, betreft programmerings- en personeelsbeleid, exploitatiebijdragen, bezoekersaandelen en marktaandeelen. Theaters en concertgebouwen kunnen zo hun bedrijfsvoering onderling vergelijken (geanonimiseerd vergelijken middels referentiegroepen, en na toestemming ook met specifieke podia) en inzicht krijgen in het reilen en zeilen van de branche als geheel.²⁰

4.11 Marketing en private ticketing platforms

Een van de genoemde doelen van samenwerking op het gebied van ticketing is marketing. Een betere marketing kan bereikt worden door onder andere meer massa (aantal tickets) te hebben en ticketingsystemen te integreren. Een duidelijke ontwikkeling is dat private platforms hier steeds vaker krachtige tooling voor aanbieden. Marketing wordt steeds meer toegesneden op de specifieke bezoeker, waardoor 'persoonlijke' relaties ontstaan tussen bijvoorbeeld een theater en haar bezoekers.

¹⁹ Het is ook mogelijk om zonder koppeling met een extern ticketingsysteem te werken met Podiumkunst.info. Dit is vooral makkelijk voor kleinere podia en gezelschappen die geen eigen systeem hebben. Zij kunnen hun producties en voorstellingen handmatig invoeren.

²⁰ <https://www.vscd.nl/dossiers-diensten/statistiek-onderzoek/theater-analyse-systeem>

Een voorbeeld ter inspiratie is de private partij London Theatre Direct²¹. Dit bedrijf biedt ticketing aan voor theatervoorstellingen. Door integratie van eigen ticketingsystemen met een centrale datahub is het mogelijk om vanaf één plaats tickets te boeken voor allerlei voorstellingen in Londen. Daarnaast biedt het bedrijf een API aan richting andere wederverkopers (bijvoorbeeld hotels die tickets aan toeristen verkopen), waardoor de verkoop van tickets naar eigen zeggen enorm is toegenomen.

4.12 Conclusie

In relatie tot de hoofdvraag in dit onderzoek komen wij vanuit deze internationale inventarisatie tot een aantal bevindingen. Deze observaties geven input voor de scenario's die in het volgende hoofdstuk beschreven worden. Daarnaast leveren ze toe aan een deel van de conclusies van deze haalbaarheidsstudie.

De doelen zoals Cultuurconnect die wil bereiken met een gezamenlijk ticketingsysteem (kostenbesparing, marketing en business intelligence) worden in het buitenland op verschillende manieren gerealiseerd. In sommige gevallen wil men kostenbesparing realiseren middels (een vorm van) centralisatie. Dit doel wordt in de praktijk niet altijd gehaald. Overigens hoeft kostenbesparing niet alleen gerealiseerd te worden door centralisatie. Zo blijkt dat het gezamenlijk optrekken in een aankoopproces al kostenvoordelen biedt (bijvoorbeeld als een derde partij zorgt voor de koppeling van systemen of als een derde partij als 'spokesman' voor een aantal culturele organisaties de aankoop van een ticketingsysteem inventariseert). Het gezamenlijk optrekken, al dan niet voor één centraal systeem, leidt er ook toe dat aanbieders zich flexibeler opstellen en meer van de klantenwensen willen realiseren.

Verbeterde marketing (onder meer door e-ticketing) is duidelijk één van de doelen van de meeste internationale initiatieven; dit is ook een duidelijke trend in de culturele sector. Zo wil men een breder en internationaal publiek bereiken. De eerste stap hierin is het plaatsen van evenementen op één centrale website (Hull). Verder kan dit worden gerealiseerd door een centraal systeem, maar ook door de koppeling van individuele ticketingsystemen in een datahub (backend) en/of dashboard (front end). Als het gaat om business intelligence, dan wordt er overwegend gebruik gemaakt van koppelingen van individuele ticketingsystemen op een centrale hub; de individuele organisaties leveren zelf hun data aan. Vooral organisaties sluiten individueel aan bij private initiatieven (London Theatre Direct) om bijvoorbeeld e-ticketing en verbeterde marketing voor elkaar te krijgen.

In de inventarisatie zijn maar weinig buitenlandse initiatieven naar voren gekomen waar cultuurcentra (theaters) zelf samenwerken op gebied van een ticketingsysteem. Het samenwerken tussen theaters valt nog niet op als trend. Blijkbaar heeft dit in andere landen vooralsnog niet de voorkeur. Daarnaast valt op dat er eigenlijk altijd vanuit een lokaal of regionaal perspectief wordt gewerkt in de samenwerking tussen culturele centra. De initiatoren van de besproken initiatieven lijken vooral vanuit de gelederen van de theaters en musea zelf te komen. Het is dus belangrijk dat organisaties zich vertegenwoordigd voelen door degene die activiteiten ontwikkelt om gezamenlijk een ticketingsysteem te implementeren.

²¹ Zie [website](#) van London Theatre Direct.

5 Scenario's voor meer centralisatie

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken we verschillende strategische opties voor de toekomstige positie en rolinvulling van Cultuurconnect, en vervolgens een viertal scenario's om tot meer gecentraliseerde ticketing te komen. In dit hoofdstuk zijn ook de uitkomsten verwerkt van een scenarioworkshop met de stuurgroep op 25 mei 2018 bij Cultuurconnect in Brussel. Verder zijn de scenario's eveneens getoetst op de uitkomsten van de interviews en deskresearch.

Hierna presenteren we allereerst een drietal generieke strategische opties voor mogelijke toekomstige rolinvulling van Cultuurconnect, alvorens we nader inzoomen op vier scenario's voor meer gecentraliseerde ticketing.

5.1.1 Niets veranderen aan huidige rol

Deze optie voorziet geen actieve rol voor Cultuurconnect in ticketing binnen de Vlaamse cultuursector. De organisatie blijft gericht op stimulering van digitale innovatie en samenwerking in kunst en cultuur, vooral middels informatievoorziening, digitale (bibliotheek)diensten, evenementen, onderzoek en collectieve promotie. Keuze voor deze optie leidt tot het volgende:

- De huidige marktsituatie voor ticketingsystemen wordt voortgezet. Dit betekent in zekere zin een impasse in de doorontwikkeling van innovatieve systemen en nieuwe functionaliteiten op maat, omdat de Vlaamse en Brusselse markt te versnipperd is, wat investeringen van leveranciers in nieuwe functies en koppelingen tussen systemen beperkt.
- Voor nauwere samenwerking tussen twee of meerdere instellingen blijven in veel gevallen additioneel 'handwerk' (kopiëren en plakken van lijsten) als betalingscorrecties achteraf nodig, zowel op het niveau van promotie als gezamenlijke ticketverkoop. Additionele aanpassingen door de leverancier voor individuele klanten blijft kostbaar en veelal niet voorzien.

5.1.2 Proactieve samenwerking, maar geen gecentraliseer(der) ticketingsysteem

In deze optie faciliteert Cultuurconnect de gewenste samenwerking, die vaak op lokaal of regionaal niveau wordt ingezet vanuit inhoudelijke/programmatische afstemming, op meer gecentraliseerd niveau door koppeling tussen (bestaande of nieuwe) systemen te realiseren. Tevens zet Cultuurconnect nadrukkelijk in op data-analyse en marketingrapportages ten behoeve van de cultuur- en gemeenschapscentra. Daarbij onderscheiden we de volgende kenmerken die eveneens tot varianten binnen deze optie kunnen leiden.

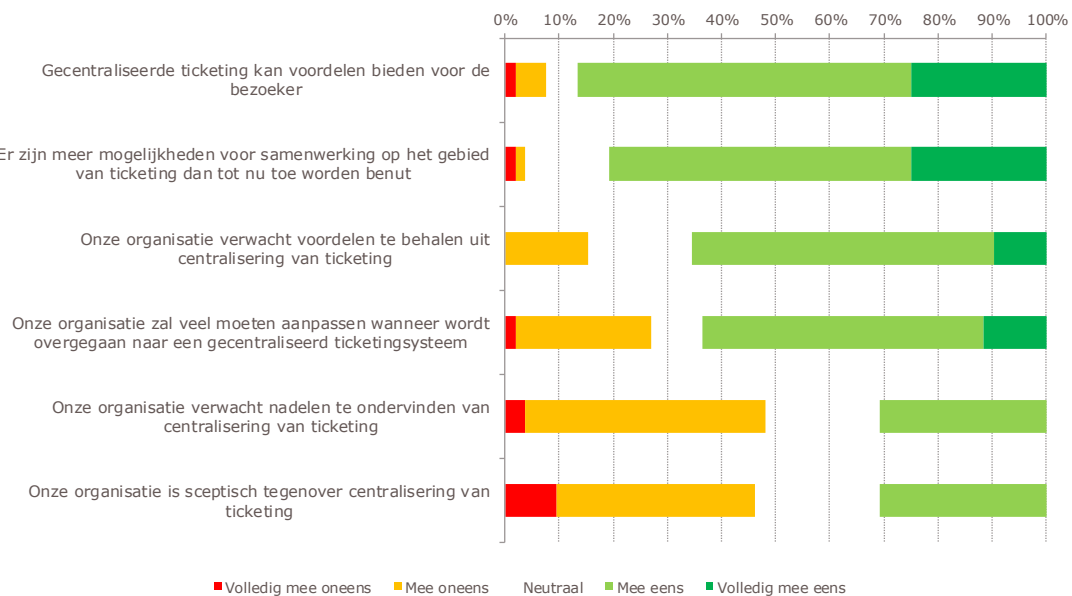
- De proactieve rol is gericht op meer intensieve samenwerking en digitale innovatie, met nadruk op data-analyse en marketing. (à la Audience Agency in het VK).
- API('s) functioneel definiëren en deze door de (bijvoorbeeld de drie belangrijkste) leveranciers laten implementeren, of een referentiearchitectuur met API's opstellen voor een toekomstig raamcontract met verschillende leveranciers, die dan kunnen koppelen naar centraal niveau.
- Wel data-analyse en wederverkoop, geen centrale ticketing.

5.1.3 Ontwikkeling van een (meer) gecentraliseerd ticketingsysteem

Als derde optie zien we verschillende routes om tot meer gecentraliseerde ticketingsystemen te komen door ontwikkeling van of evolutie naar een nieuw systeem. Wij onderscheiden daarvoor de volgende vier scenario's:

- Minimaal scenario (alleen een raamcontract 'voor wie wil').
- Incrementeel scenario (startend met een eerste groep 'willing' instellingen, niet noodzakelijkerwijs geografisch geclusterd).
- Hybride scenario (ontwikkeling van minimaal twee onderling geconnecteerde systemen).
- Disruptief scenario ('big bang' variant die centraal wordt aangestuurd).

Zowel uit de interviews, een tweetal workshops als de enquête komt naar voren dat er serieuze interesse bestaat onder cultuur- en gemeenschapscentra voor bepaalde vormen van centralisering, waarbij meer dan 60% van de respondenten verwacht voordelen te behalen uit centrale ticketing en meer dan 85% verwacht dat de bezoeker daarvan zal profiteren. Circa 30% van de respondenten is sceptisch tegenover centralisering en verwacht in de eigen organisatie nadelen te gaan ondervinden. Ook de mogelijk verdere samenwerking met Cultuurconnect op dit punt geeft een vergelijkbaar beeld. Uit de enquête blijkt dat ruim 80% is bereid tot samenwerking met Cultuurconnect op het gebied van ticketing, waarvan ongeveer 40% onder voorwaarden. Ongeveer 18% is negatief over de beoogde samenwerking.



Figuur 22 Houding van de cultuur- en gemeenschapscentra ten opzichte van gecentraliseerde ticketing (N=52)

Uit onze bevraging van cultuur- en gemeenschapscentra volgt dat meer dan de helft van de respondenten verwacht veel aanpassingen te moeten doorvoeren bij een overgang naar een (meer) gecentraliseerd ticketingsysteem. Tijdens de interviews is meermaals gewezen op de (verwachte) complexiteit om bovenregionaal met één systeem aan alle wensen te kunnen voldoen, met name door kleinere instellingen. Sommigen van hen zijn tevens bezorgd dat hun wensen onvoldoende zullen worden meegenomen. Tegelijkertijd wordt onderkend dat verdergaande standaardisatie en harmonisatie van systemen van een beperkt aantal leveranciers beter kan bijdragen aan verdere innovatie en invulling van toekomstige gebruikersbehoeften.

Bij de vraag op welk geografisch schaalniveau specifieke taken het beste belegd zouden moeten worden, ligt de focus nadrukkelijk meer op het lokale en regionale niveau, dan op het niveau van Vlaanderen-Brussel. Enkel de aanbesteding van ticketingsysteem zou men vooral op Vlaams of regionaal niveau willen beleggen. Dit beeld is niet geheel in lijn met de eerder geconstateerde voordelen van verdere centralisatie van ticketing en vormt een punt van nadere overweging. Wellicht dat recente problemen met ticketingsystemen nu ook in de gemeente Mechelen aanleiding vormen voor herziening van deze visie.

Tabel 2 Visie op geografisch aggregatieniveau van centralisatie van activiteiten (N=52)

	Centrum	Gemeente	Regio	Provincie	Vlaanderen
De aanbesteding van het ticketingsysteem	1	8	18	7	18
Het ticketingsysteem zelf	12	12	20	3	5
Contact met de leveranciers van ticketingsystemen (m.b.t. feature	16	12	15	2	7
De analyse en rapportage van de data van het ticketingsysteem	20	12	11	2	7
Persoonlijke communicatie richting bezoekers	25	15	10	1	1

5.2 Vier scenario's voor (meer) gecentraliseerd ticketingsysteem

Hierna volgen vier scenario's waarlangs toekomstige centralisering ticketing vorm zou kunnen krijgen.

5.2.1 Minimaal scenario

In dit scenario voorziet Cultuurconnect alleen een raamcontract zodat gezamenlijk ticketing-diensten kunnen worden ingekocht. Het leidt vooral tot synergievoordeel bij inkoop, en biedt mogelijk een gezamenlijke oplossing voor centra die een nieuw systeem zoeken. Dit scenario kan op korte termijn worden gerealiseerd en leidt er waarschijnlijk toe dat geleidelijk meer instellingen van eenzelfde systeem gebruik gaan maken.

Cultuurconnect voorziet in dit scenario dus niet op voorhand een centraal systeem, maar faciliteert met een raamcontract meer harmonisatie en standaardisatie vanuit een meer evolutionaire aanpak. Daarbij dient Cultuurconnect door grootschalige vraagbundeling en diepgaande behoeftescan concrete input te leveren voor vernieuwing van functionaliteiten en innovatie, anders zal dit weinig meerwaarde bieden ten opzichte van het bestaande raamcontract van de gemeente Genk.

Onderstaande tabel toont de belangrijkste voor- en nadelen van dit scenario langs vier assen.

Aspect	Evaluatie
Technische haalbaarheid	Vereist ruime technische IT-kennis en specifiek van ticketing- en gerelateerde systemen. Voor opstellen bestek en raamcontract kan indien nodig externe expertise worden ingehuurd.
Bestuurlijke haalbaarheid	Gezien de beperkte implicaties van dit scenario voor de afzonderlijke instellingen, doen zich hier naar verwachting geen grote obstakels voor.
Organisatorische haalbaarheid	Stelt wel eisen aan personele capaciteit centraal orgaan om vraag te bundelen en verdere begeleiding van het inkoopproces.
Financiële haalbaarheid	Vergt eveneens beperkte financiële investering

5.2.2 Incrementeel gecentraliseerd scenario

Cultuurconnect gaat proactief een gecentraliseerd systeem inrichten onder de groep cultuur- en gemeenschapscentra die nu een alternatief systeem zoeken. Ook andere cultuur- en gemeenschapscentra die dat wensen kunnen aansluiten. Deze eerste centralisatie op kleinere schaal moet het nut aantonen voor de andere centra, zodat deze later aansluiten. De meeste centra hebben contracten van vijf jaar.

- Bij de start wordt bij voorkeur een startgroep gevormd van centra met gelijkwaardige behoeften.
- Een kleinere samenwerking leidt tot een proeftuin om het nut van samenwerking aan te tonen aan de andere centra en stakeholders.
- Indien begonnen wordt met een beperkte groep van centra stelt Cultuurconnect samen met de beoogde deelnemers (en bij voorkeur ook partijen die mogelijk later instappen) een lastenboek voor ticketing vast, waarin betere contractuele voorwaarden (voorsorteren op grotere samenwerking/schaalbaarheid) en 'quick wins' (bijv. export naar Publiq) worden meegenomen.
- De 'coalition of the willing' zal waarschijnlijk flink verspreid zijn over Vlaanderen en Brussel, waardoor geen of moeilijk regionale clustering optreedt, hetgeen inhoudelijke samenwerking bemoeilijkt.
- Een variant op dit scenario is dat toch gestart wordt met een kleine groep die juist wel een regionale binding hebben. Dan komt de samenwerking meer van onderop en wordt minder door centrale ticketing opgelegd. Voor beide varianten is vereist dat er vooraf bepaald wordt wie er echt wil deelnemen aan gezamenlijke inkoop en vervolgens een gedetailleerde behoefteverkenning wordt uitgevoerd (lastenboek) ten behoeve van het bestek.

Onderstaande tabel toont de belangrijkste voor- en nadelen van dit scenario langs vier assen.

Aspect	Evaluatie
Technische haalbaarheid	De schaal blijft beperkt tot groep die wil en kan overstappen, waardoor een proeftuin voor innovatie kan ontstaan. Bij verdere opschaling in de loop van de tijd kan dit scenario bijdragen aan verdere harmonisatie en standaardisatie van ticketingsystemen.
Bestuurlijke haalbaarheid	Er bestaat een <i>window of opportunity</i> om verschillende centra die nu willen overstappen naar een ander systeem en mee te laten gaan in de ontwikkeling naar een meer gecentraliseerd systeem. De uitdaging ligt vooral bij het vaststellen van het gezamenlijk eisenpakket indien verschillende type instellingen deelnemen (al of niet geïntegreerd met gemeentediensten).
Organisatorische haalbaarheid	In een proeftuin dient Cultuurconnect een proactieve rol te spelen gericht op digitale vernieuwing, leerervaringen, best practices en verdere opschaling. Cultuurconnect zal hiervoor een <i>ticketingteam</i> moeten inrichten en (financiële) middelen moeten alloceren.
Financiële haalbaarheid	Middels vraagbundeling voor Cultuurconnect kan een minimale efficiënte schaal worden nagestreefd waardoor kosten van inkoop kunnen dalen (tot ca. 20% in eerdere bundelingsprojecten) en de te selecteren leverancier voldoende omzetpotentieel krijgt waardoor investeringen in innovaties/verbeteringen doorgevoerd worden. Dit scenario vergt vooral personele inzet bij Cultuurconnect (2 à 3 FTE) en in mindere mate ook bij betrokken instellingen.

5.2.3 Incrementeel hybride scenario

Het hybride scenario behelst een incrementele aanpak waarbij vooral wordt tegemoet gekomen aan de twee belangrijke 'kampen' onder de cultuur- en gemeenschapscentra: (1) organisaties die behoefte hebben aan hoogwaardige en gespecialiseerde ticketingsystemen en (2) organisaties die vooral een breed pallet aan dienstverlening willen kunnen faciliteren (veelal aan de gemeentediensten gerelateerd en bij voorkeur geïntegreerd). In werkelijkheid is het veld aan instellingen iets minder 'binair' dan hier geschetst en bestaan er nog tal van varianten op deze twee uitgesproken profielen.

In het hybride scenario zal de centrale organisatie mogelijk een dubbele aanbesteding uitzetten om beide groepen zo goed mogelijk te kunnen bedienen. Een belangrijke conditie voor een meer centrale doorontwikkeling is dat de twee te kiezen systemen onderling goed gekoppeld kunnen worden (bijvoorbeeld middels een vooraf functioneel gedefinieerde API). Om een veelheid en verscheidenheid van onderliggende systemen te voorkomen, heeft het de voorkeur in dit hybride scenario de te selecteren leveranciers in aantal te beperken tot twee of drie. Het is in dit scenario niet ondenkbaar dat twee of meer systemen op termijn doorontwikkelen naar één systeem van een volgende generatie.

Onderstaande tabel toont de belangrijkste voor- en nadelen van dit scenario langs vier assen.

Aspect	Evaluatie
Technische haalbaarheid	De uitdaging ligt in dit scenario vooral bij de koppeling tussen de twee of meer ticketingsystemen via vooraf vastgestelde API's.
Bestuurlijke haalbaarheid	Grotere steun bij gemeentebesturen indien centra geen twee afzonderlijke systemen hoeven aan te schaffen.
Organisatorische haalbaarheid	Vergt meer afstemming tussen verschillende leveranciers en stelt ook eisen aan de kennis bij de centrale organisatie van twee systemen.
Financiële haalbaarheid	Voor juist kleinere centra kan dit model financieel aantrekkelijk zijn, omdat niet meer wordt ingekocht dan nodig. Nadeel is dat de schaalgrootte per systeem waarschijnlijk kleiner is dan bij één oplossing. Dit is vooral afhankelijk van hoeveel partijen naar dit model willen overstappen en dat zou juist een groter aantal in totaal kunnen zijn, dan bij een centrale oplossing.

5.2.4 Disruptief scenario

In dit scenario kiest de centrale organisatie voor gezamenlijke realisatie met het veld van een centraal systeem (à la bibliotheekstelsel EBS) en slaat daarbij de regionale tussenstap of kleinschalige proeftuinfase over.

- Dit scenario vergt verdergaande studie van de gewenste functionaliteiten in heel Vlaanderen en Brussel en grondige uitdieping van het mogelijke systeemontwerp, al of niet in samenwerking met één of meer systeemontwikkelaars.
- Er is (nog) geen traditie om systemen op een hoger bestuursniveau af te nemen (in tegenstelling tot de bibliotheek- of erfgoedsector).
- In tegenstelling tot het traject met de bibliotheken zijn in dit geval veel minder middelen beschikbaar. Dat maakt het nemen van grotere sprongen lastiger.

- In het veld bestaan zorgen over de haalbaarheid van een *big bang*-scenario.

Onderstaande tabel toont de belangrijkste voor- en nadelen van dit scenario langs vier assen.

Aspect	Evaluatie
Technische haalbaarheid	Stelt hoge eisen aan het bereiken van maximale functionaliteit van het systeem om aan zo veel mogelijk wensen van verschillende centra te kunnen voldoen. Er zal een evident functioneel en/of beheersmatig voordeel moeten worden aangetoond.
Bestuurlijke haalbaarheid	Eén centraal systeem, kan rekenen op weerstand bij vooral kleinere gemeenten en instellingen. Dit geldt vooral als een nieuw meer gespecialiseerd ticketingsysteem meer generieke gemeentediensten niet ondersteunt, waardoor een extra oplossing nodig blijft voor centra die zijn aangesloten op een gemeentelijk systeem.
Organisatorische haalbaarheid	Dit vraagt om vraagbundeling voor geheel Vlaanderen en Brussel. Tevens is veel gespecialiseerde kennis nodig om tot een optimaal systeem te komen. Een degelijk systeem is lastig vooraf te ontwerpen. Grootschalige invoering van een nieuw centraal systeem wordt verder bemoeilijkt door de verschillende lopentijden van de huidige contracten met leveranciers.
Financiële haalbaarheid	Ontwikkeling van een nieuw centraal systeem vergt zowel investeringen in financieel als menselijk kapitaal bij de centrale organisatie. De omvang daarvan is sterk afhankelijk van de gewenste functionaliteiten en 'afbakening' van het systeem. Grootschalige inkoop kan voor de cultuurcentra wel degelijk kostenvoordelen opleveren.

5.3 Vergelijking van scenario's

Als we de vier scenario's verder onderling vergelijken dan zien we dat het minimale scenario weliswaar technisch als bestuurlijk zeer goed haalbaar is, maar dat de doelrealisatie om ticketing te centraliseren ten behoeve van betere samenwerking, harmonisatie/standaardisatie van systemen en ontwikkeling van innovatieve diensten waarschijnlijk het minst wordt bereikt. Andersom lijkt het centraal gestuurde disruptieve (*big bang*) scenario weliswaar directer naar het gewenste doel te leiden, maar ondervindt onderweg vooral bestuurlijke, organisatorische hindernissen die de haalbaarheid van dit scenario zeer bemoeilijken en weinig reëel maken. Realistischer zijn de twee incrementele scenario's waar enerzijds wordt gekozen voor één centraal systeem met een kleinere groep 'willing' die als proeftuin fungeren voor vernieuwing en anderzijds een hybride variant waarbij twee systemen het merendeel van twee type gebruikersgroepen qua functionaliteit kunnen afdekken. Dit laatste scenario heeft vooral schaalvoordelen, maar kent een uitdaging in het goed koppelen van beide systemen. De volgende figuur geeft een indicatieve samenvatting van hoe de vier scenario's scoren op de verschillende haalbaarheidsfactoren (technisch, bestuurlijk, organisatorisch en financieel), aangevuld met drie overige markt of performance parameters (innovatie, marktcompetitie en doelrealisatie).

Scenario	1 Min- imaal	2 Incremen- teel	3 Incremen- teel hybride	4 Disrup- tief
Technische haalbaarheid	2	2	1	0
Bestuurlijke haalbaarheid	2	1	1	-2
Organisatorische haalbaarheid	1	1	0	-1
Financiële haalbaarheid	1	0	0	-2
Innovatie	-1	1	1,5	1
Marktcompetitie	0	0	0	-1
Doelrealisatie	-1	0	1,5	1

(donker groen (2) = meest positieve score, grijs (0) = neutraal en rood (-2) = meest negatieve score)

Scenario 2 en 3 scoren vooral op bestuurlijke en organisatorische haalbaarheid, vanwege hun incrementele karakter en de voorbeeldfunctie van de organisaties die als eerste willen meedoen. Daarmee scoren deze scenario's feitelijk ook het beste op doelrealisatie, waarbij we de uiteindelijke maximale deelname niet vooraf kunnen voorspellen. Ook als het gaat om innovatie en marktcompetitie scoren deze twee scenario's goed. Het valt te verwachten dat in de proeftuinomgeving goed geëxperimenteerd kan worden met nieuwe of verbeterde functionaliteiten. Ook de hybride oplossing die waarschijnlijk een grotere groep bij aanvang kan meekrijgen vraagt direct om innovatieve oplossingen voor verdere koppeling van het systeem. De markt wordt hier nadrukkelijk geprikkeld om met goed werkende oplossingen te komen, omdat een meer grootschalige aanbesteding mogelijk wordt en minimaal twee marktpartijen hiervoor in beeld komen.

Overweging bij toekomstige marktwerking tussen leveranciers en lock-in

- Het samenwerken bij inkoop van ticketingsystemen leidt ertoe dat een beperkt aantal (tot één) leverancier wordt geselecteerd, waarmee de marktwerking wordt ingeperkt. Dit zal voor de meeste leveranciers geen problemen opleveren, daar zij ook andere markten bedienen. Daarom is het zaak om de ingekochte systemen op te knippen in componenten, zodanig dat per component een 'best of breed'-oplossing, al dan niet bij verschillende leveranciers, kan worden afgenomen.
- Samenwerking biedt bescherming van de centra tegenover leveranciers, doordat zaken als opzegtermijnen, meerwerk, SLA's beter zijn geregeld.
- De capaciteit bij leveranciers is beperkt. Een grootschalige investering (weliswaar in een beperkt aantal systemen en daarmee leveranciers) kan een nieuwe impuls geven aan de ontwikkeling van een nieuwe generatie systemen. Iets soortgelijks is gezien in de bibliotheeksector.

Hierna besteden we in het bijzonder nadere aandacht voor mogelijk implementatie van de scenario's 2 en 3.

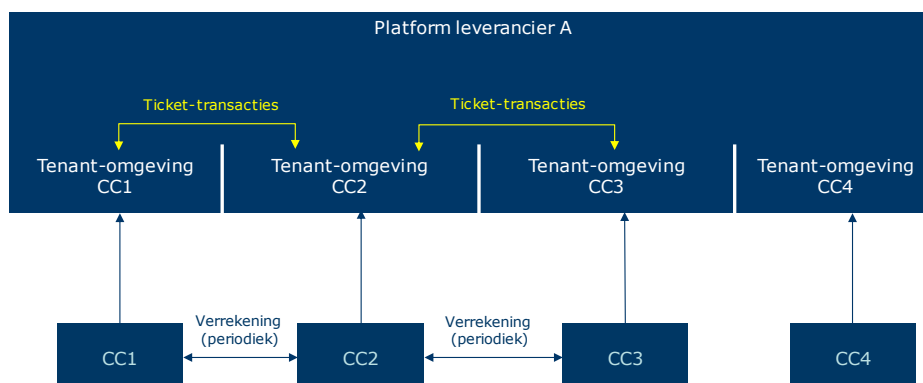
5.4 Nadere uitwerking incrementeel en hybride scenario (2 en 3)

5.4.1 Incrementeel scenario voor gecentraliseerde ticketing

In dit scenario maken verschillende centra gebruik van een platform van dezelfde leverancier. Dit platform is een 'multi-tenant'-platform; dat wil zeggen dat dezelfde faciliteiten (database, server, applicatie) worden gedeeld door verschillende gebruikers ('tenants'), waarbij de verschillende 'tenants' elkaars omgeving niet kunnen zien. De leverancier kan binnen de omgeving van de verschillende tenants specifieke functionaliteit beschikbaar maken en configureren. Doordat alle tenants gebruik maken van hetzelfde onderliggende generieke platform is het voor de dienstverlener relatief eenvoudig om een update door te voeren van haar platform: deze geldt dan direct voor alle tenants. Een bekend voorbeeld van een multi-tenantdienst is Office 365 – hierbij hebben bedrijven hun eigen omgeving binnen hetzelfde platform van Microsoft.

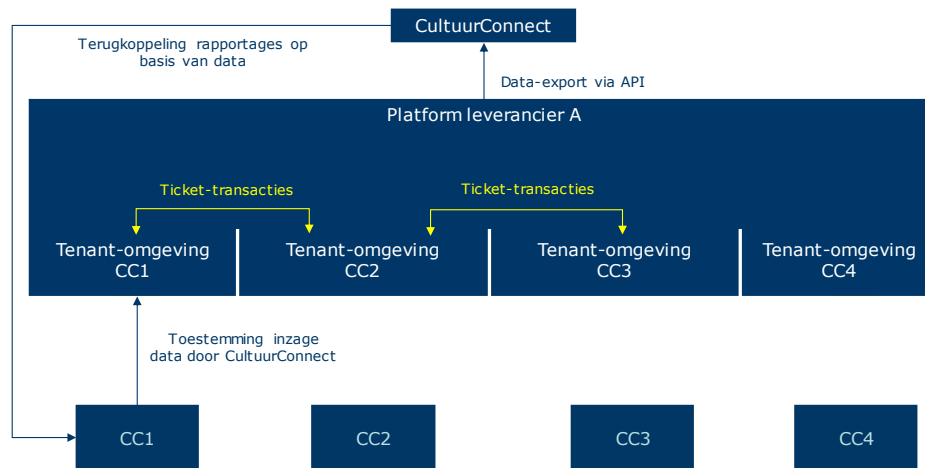
De leverancier van het platform levert vervolgens functionaliteit waarmee, ondanks de scheiding tussen de omgevingen van de verschillende tenants, transacties kunnen worden uitgevoerd tussen deze omgevingen. Dat betekent dat aanbod van de ene tenant ook zichtbaar is, en gereserveerd kan worden vanuit, de omgeving van een andere tenant. Welk aanbod dit is wordt bepaald door beide cultuurcentra. Omdat de bezoeker zaken doet met één centrum (en dit centrum zal betalen voor de tickets van het andere centrum) is periodiek verrekening tussen de centra benodigd. Dit kan op verschillende manieren worden gefaciliteerd door de dienstenleverancier. De leverancier kan bijvoorbeeld voorzien in de benodigde rapportages voor verrekening. Wanneer de leverancier zelf een payment service provider in de arm heeft genomen zou deze zelfs de volledige betaling en verrekening kunnen verzorgen. Figuur 23 geeft een schematisch overzicht van deze opzet.

Vergelijkbare implementaties worden op dit moment in het veld gebruikt. In een specifiek geval heeft de dienstenleverancier voor ieder aangesloten cultuurcentrum een eigen omgeving gerealiseerd; tickets waarvoor wederverkoop wordt gevraagd zijn opgenomen in een gedeeld 'hoofdaccount'. Vanuit dit hoofdaccount worden contingenten van tickets gekopieerd naar de verschillende omgevingen van de centra. Omdat er wordt gewerkt met contingenten die periodiek worden gekopieerd naar de verschillende omgevingen is de oplossing nog niet optimaal: het kan voorkomen dat bij het ene centrum de tickets tijdelijk zijn uitverkocht, terwijl er bij het andere centrum nog volop tickets verkrijgbaar zijn. In een ideale situatie is het kopiëren niet meer nodig en worden tickets direct aangekocht uit een gedeelde voorraad. Het spreekt voor zich dat dienstenleveranciers hiervoor wel (fundamentele) aanpassingen aan de platforms zullen moeten doen. Op de lange termijn zijn 'work arounds' zoals toegepast bij de Rand dan echter in principe niet meer nodig.



Figuur 24 Overzicht van een multi-tenantoplossing met mogelijkheid voor wederverkoop

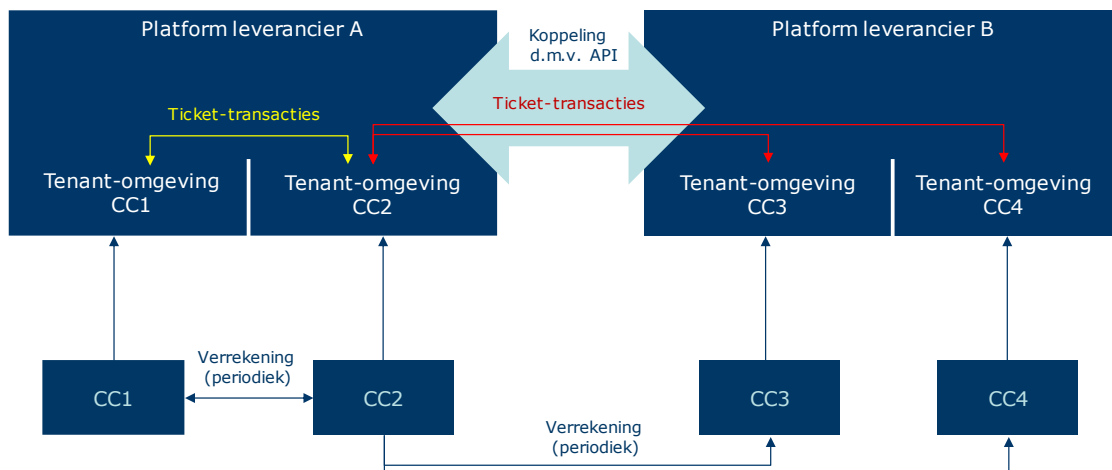
Omdat alle centra gebruik maken van één platform, is het eenvoudig om gecentraliseerde analyse en rapportage op basis van data mogelijk te maken. Het centrum geeft de dienstleverancier hierbij toestemming om toegang aan Cultuurconnect te verlenen. Cultuurconnect leest via één API de gegevens van alle centra uit welke toestemming hebben verleend. Cultuurconnect koppelt de resultaten vervolgens aan deze centra terug.



Figuur 25 Schematisch overzicht van centrale data-analyse bij gecentraliseerde ticketing

5.4.2 Hybride scenario voor meer gecentraliseerde ticketing

Uit de gesprekken en gevoerde discussies volgt dat er een behoefte bestaat aan twee verschillende 'smaken' ticketingsystemen. De eerste 'smaak' betreft een gespecialiseerd systeem voor ticketing in de cultuursector. De tweede 'smaak' is een meer generiek ticketingsysteem dat kan worden ingezet voor meer gevarieerde en kleinschaligere ticketing, bij de kleinere centra en voor gemeentediensten. In het hybride scenario is voor beide smaken een systeem aan te kopen via een raamcontract. Om netwerkverkoop (en bijvoorbeeld totaalrapportage) tussen beiden mogelijk te maken, wordt een koppelvlak gedefinieerd.



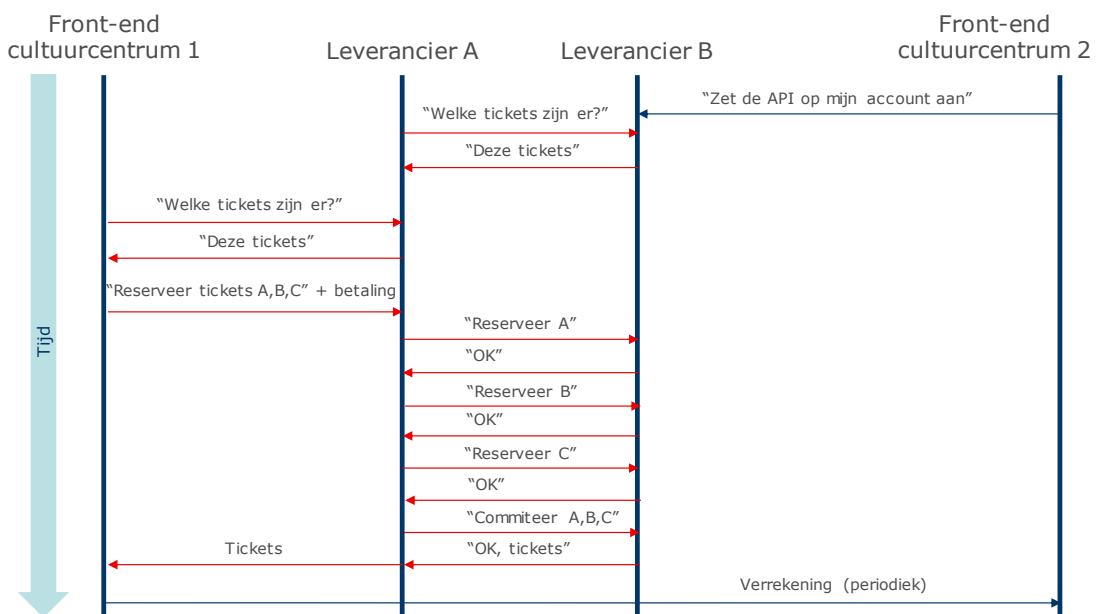
Figuur 26 Schematisch overzicht van de hybride-oplossing

Er zijn verschillende manieren om de gevraagde koppeling tussen beide systemen te realiseren. In bovenstaand figuur wordt een rechtstreekse koppeling tussen beide systemen getoond. De leveranciers zouden de koppeling in bilateraal overleg kunnen realiseren. De koppeling zou uiteraard ook via een tussenpartij/tussensysteem kunnen lopen. De tussenliggende partij stemt met beide leveranciers separaat de implementatie van de koppelingen

af. Daarbij zou per leverancier een specifieke koppeling kunnen worden gemaakt (vergelijkbaar met de wijze waarop Peppered koppelt met verschillende ticketleveranciers), of kunnen worden gewerkt met een generieke API gespecificeerd door de tussenpartij.

De twee systemen zijn ieder verantwoordelijk voor het opslaan van de benodigde data (en wanneer er sprake is van een tussenpartij slaat deze in principe geen data op). Daarbij zal het 'thuissysteem' (waar de gebruiker een account heeft en de tickets bestelt, welke het systeem al dan niet uit het andere systeem betreft) meer gegevens over de gebruiker opslaan dan het andere (idealiter worden helemaal geen persoonsgegevens gedeeld met het andere ticketingsysteem).

In de meest basale vorm dient de API tussen de verschillende platforms het reserveren en aankopen van tickets mogelijk te maken. Figuur 27 schetst een interactie tussen de platforms van twee leveranciers voor het reserveren en aankopen van tickets. In dit voorbeeld bestelt de gebruiker via de website van een cultuurcentrum ("front-end cultuurcentrum 1") tickets bij het centrum, waarbij een deel van de tickets voorstellingen bij cultuurcentrum 2 betreffen. Het systeem van cultuurcentrum 1 (geleverd door leverancier A) koopt daarvoor de benodigde tickets namens de gebruiker bij cultuurcentrum 2 (in het systeem geleverd door leverancier B).



Figuur 27 Voorbeeld van interactie tussen twee platforms voor het reserveren en aankopen van tickets via de API

Uiteraard is de interactie en het daarvoor benodigde koppelvlak in de praktijk complexer dan hierboven is weergegeven. Zo spelen onder andere de volgende aspecten:

- Het is belangrijk dat het koppelvlak betrouwbaar werkt en niet-beschikbaarheid van een van beide systemen geen negatieve gevolgen heeft voor het andere systeem.
- Er moeten afspraken worden gemaakt over de metadata die rondom een ticket wordt meegegeven. Met name rondom zaalplannen is dit complex: de lay-out van zalen is in het ene systeem bekend en moet door het andere systeem worden 'begrepen'.
- Het is van belang dat meerdere tickets in één transactie kunnen worden besteld, en dat dit *atomair* gebeurt: dat wil zeggen, het uiteindelijk aankopen van gereserveerde tickets heeft altijd betrekking op de gehele set gereserveerde tickets, en kan niet slechts gedeeltelijk slagen (ook niet wanneer een van de systemen bijvoorbeeld

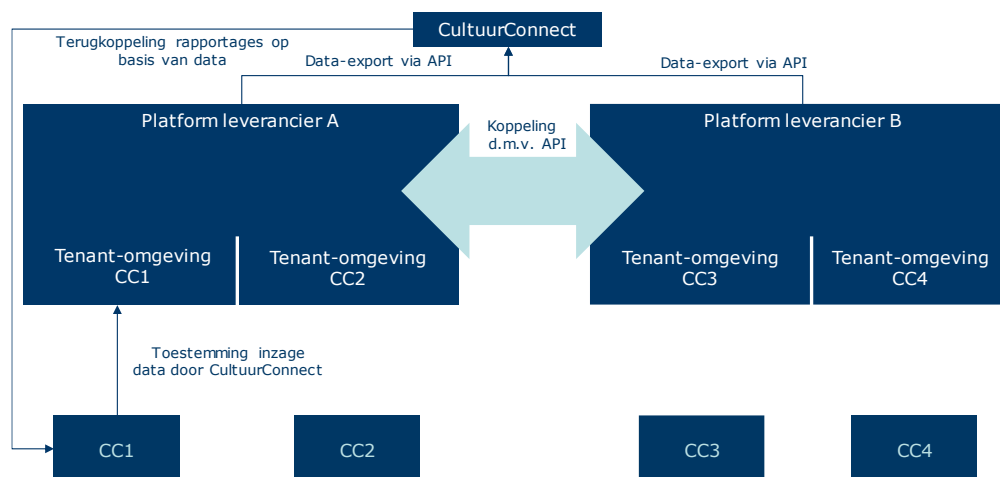
halverwege de transactie uitvalt). Deze eigenschap is essentieel voor het kunnen toepassen van kortingen en abonnementsstructuren.

- Aan het reserveren van tickets moet een maximum tijdsperiode worden gekoppeld. Wanneer de sessie van een bezoeker in een systeem verloopt moeten alle reserveringen in gekoppelde systemen weer worden vrijgegeven.
- Het systeem dat de transacties initieert is tevens verantwoordelijk voor het afwickelen van wijzigingen (zoals annuleringen van tickets).
- Er moeten afspraken worden gemaakt tussen de partijen die het koppelvlak gebruiken. Mag een gebruiker van de API bijvoorbeeld tickets lange tijd 'in voorraad houden' door deze te reserveren? Wat mag de gebruiker van de API doen met de metadata? Et cetera.

Merk op dat het voorgestelde koppelvlak niet alleen tussen leveranciers, maar ook tussen een derde wederverkoper en de leverancier zou kunnen werken. Daarnaast zouden ook aanvullende platforms kunnen worden toegevoegd. Voorwaarde is wel dat de API goed wordt gespecificeerd. Een afweging die kan worden gemaakt in de aanbestedingsfase is of de twee te selecteren leveranciers de API bilateraal mogen bepalen, of dat dit wordt gefaciliteerd door Cultuurconnect.

Net als in het eerste scenario zal een leverancier ook voorzieningen moeten treffen om transacties tussen de eigen tenants mogelijk te maken. In theorie zou de leverancier ook hiervoor de API kunnen gebruiken (dit maakt het daarnaast mogelijk om verschillende tenants op verschillende versies/varianten/instanties van de platforms te laten draaien, zolang deze instanties maar de API implementeren). Het aanvullende ontwikkelwerk ten opzichte van het eerder beschreven scenario is daarmee beperkt.

Ook in het hier beschreven scenario is centrale data-analyse mogelijk wanneer de leveranciers ieder een API openstellen aan Cultuurconnect (Figuur 28).



Figuur 28 Schematisch overzicht van de hybride-oplossing: centrale data-analyse

5.4.3 Voor- en nadelen van beide incrementele varianten

In de volgende tabel geven we een opsomming van de voor en nadelen van de twee incrementele scenario's (centraal systeem) en (hybride systeem).

	Scenario central system (2)	Scenario hybride system (3)
Voordelen	<p>Snelle start met kleine groep Proeftuin voor innovatie;</p> <p>Koppeling tussen lokale systemen gestandaardiseerd;</p> <p>Evolutionair groeimodel beter te implementeren door instellingen met verschillende looptijden van contracten met leveranciers</p>	<p>Grotere deelname vanwege meer functionaliteiten in gescheiden systemen;</p> <p>Diversiteit verschillende instellingen komt beter tot zijn recht, hetgeen positief uitwerkt op beoogde samenwerking;</p> <p>Model meer van 'onderaf' ingegeven;</p> <p>Er blijft meer marktwerking over dan bij een centraal systeem</p>
Nadelen	<p>Meer gespecialiseerd systeem voor wellicht kleinere groep afnemers;</p> <p>Op termijn minder marktwerking;</p> <p>Uiteindelijke bereik centraal systeem waarschijnlijk geringer dan bij hybride variant</p>	<p>Ontwikkeling API nodig;</p> <p>Beheer twee systemen complexer</p>

5.5 Conclusie

De scenario's 2 en 3 lijken beide haalbare routes om tot meer gecentraliseerde ticketing te komen voor cultuur- en gemeenschapscentra in Vlaanderen en Brussel. Het minimale en het disruptieve scenario lijken het minst geschikt om de gestelde doelen in de praktijk te realiseren.

Een enkelvoudige centrale incrementele oplossing (scenario 2) is technisch minder complex maar leidt wel tot een iets beperkter aanbod van functionaliteit (in brede zin) en zal daarmee meer aanpassing vragen aan de kant van de cultuur- en gemeenschapscentra (zowel wat betreft werkwijze, als het wegvallen van functionaliteiten zoals zaalverhuur en ondersteuning kinderopvang). Ook zal de groep initiële deelnemers aan een enkelvoudig centraal systeem naar verwachting kleiner zijn dan bij een hybride oplossing. Toch gaat het bij leveranciersselectie om meer dan enkel beschikbare functionaliteit of prijs. De kwaliteit van de geleverde service, het naleven van contractafspraken en het vermogen tot innoveren blijken in de praktijk eveneens zwaarwegende aspecten in de beoordeling van het functioneren van leveranciers door afnemers (zie ook hoofdstuk 3).

Er is nu wel momentum om met één systeemontwerp aan de slag te gaan, omdat een aantal centra op zoek is naar een nieuw(e) systeem/leverancier. Het goed in kaart krijgen van welke groep dit is en wat de bijbehorende functionele wensen zijn, lijkt dan ook een logische volgende stap.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Beantwoording onderzoeksvragen

Cultuurconnect heeft Dialogic en Forallmedia gevraagd middels deze haalbaarheidsstudie te achterhalen in welke mate een meer gecentraliseerde aanpak van ticketing haalbaar en wenselijk is bij de Vlaamse en Brusselse cultuur- en gemeenschapscentra.

Daarbij heeft de haalbaarheidsstudie de volgende hoofdonderzoeksvraag met bijbehorende subvragen:

In welke mate is bij Vlaamse en Brusselse cultuur- en gemeenschapscentra een meer gecentraliseerde aanpak van ticketing haalbaar en wenselijk, en wat de is impact op integratie met andere applicaties?

Om deze hoofdonderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, hebben we achtereenvolgens de onderstaande deelvragen beantwoord:

- Welke **bestaande systemen en samenwerkingsverbanden** bestaan en **in binnen- en buitenland** en welke inzichten kunnen deze opleveren voor de Vlaamse doelstelling?
- Welke **processen en functionaliteiten** zijn **momenteel** in Vlaamse en Brusselse cultuur- en gemeenschapscentra **in gebruik** en in hoeverre lenen deze systemen zich voor verdere **opschaling/rationalisering en koppeling** tussen deze ticketingsystemen en externe systemen?
- Welke reële **motieven en drempels voor samenwerking** op het gebied van ticketing bestaan er in Vlaanderen en Brussel?
- Welke **scenario's** kunnen worden opgesteld **voor toekomstige implementaties** van meer gecentraliseerde ticketingsystemen in Vlaamse en Brusselse cultuur- en gemeenschapscentra?

De antwoorden op deze onderzoeksvragen en onze conclusies vatten we in de volgende paragrafen in vier stappen samen. In de eerste stap trekken we conclusies ten aanzien van huidig gebruik, behoefte en trends. In de tweede stap trekken we conclusies over de bereidheid tot samenwerking. In de derde stap presenteren we de belangrijkste lessen uit een internationale vergelijking en in de vierde stap lichten we de strategische opties voor een te kiezen scenario toe.

6.1.1 Huidige gebruik, behoefte en trends

Binnen de huidige processen en systemen van de ticketingsystemen is er een onderscheid te maken tussen de essentiële elementen en de aanvullende elementen. De essentiële elementen zijn onderdelen zoals evenementenbeheer, klantbeheer, de webshop, een balie-applicatie, zaaltoegang en rapportage en marketing. Uit de enquête komt naar voren dat zo'n 70% tot 80% van de centra gebruikt maakt van de basiselementen. Binnen deze elementen is er nog wel een verschil naar functionaliteiten. Voor rapportages en marketing geldt dat het genereren van rapportages en analyses op basis van ticketverkoop door 83% van de centra gedaan wordt. Echter, slechts 40% van de centra maakt gebruik van gerichte

marketing op basis van de rapportages. Uit de enquête blijkt wel dat nog eens 38% van de centra in de toekomst gerichte marketing wenst te gaan doen. Voor de verkoop van tickets geldt dat de functies voor de doorverkoop van tickets (12%) en verkoop van tickets via een self-service kiosk/zuil (4%) op dit moment niet veel gebruikt worden, maar een aanzienlijk deel van de centra wil het in de toekomst wel gaan gebruiken. Het betreft 29% (doorverkoop van tickets) en 31% (tickets via self-service kiosk) van de centra.

Naast de essentiële elementen is er ook een aantal aanvullende elementen. Het gaat om de koppeling met gemeentelijke diensten, de koppeling met externe systemen en de netwerkverkoop. Van de ondervraagde cultuur- en gemeenschapscentra deelt 42% hun ticketingsysteem met een gemeentelijke dienst. Het aandeel cultuur- en gemeenschapscentra dat hun ticketingsysteem niet deelt met anderen is net zo hoog. Koppelingen met externe systemen worden op dit moment nog maar beperkt gebruikt. De meest voorkomende koppeling is die met boekhoudsystemen (25%) gevolgd door de UiTPAS (17%) en het planningssysteem voor zalen (13%). Echter, de koppeling met externe systemen wordt wel door veel centra gewenst. Naast de centra die al een koppeling hebben met het boekhoudsysteem wenst nog eens 46% van de centra hier in de toekomst gebruik van te maken. Vergelijkbare percentages zijn terug te zien bij de koppeling met de UiTPAS (52%) en het planningssysteem (38%). Uit de enquête blijkt dat 60% van de respondenten op dit moment al tickets verkoopt voor andere centra. Van deze 60% wil het grootste gedeelte ook in de toekomst tickets verkopen voor andere centra (56%). Slechts een klein deel (4%) van de centra wil in de toekomst geen tickets verkopen voor andere centra, ondanks dat ze dit nu wel doen. Van de ondervraagde centra is bijna 80% van plan om in de toekomst tickets te gaan verkopen voor andere centra.

Verder hebben wij ook nog gekeken naar het onderscheid tussen generieke en gespecialiseerde ticketingsystemen. Er bestaat flinke overlap in de functionaliteiten die worden aangeboden. De mate waarin de verschillende functionaliteiten worden gebruikt verschilt wel tussen de twee afnemergroepen. De centra met een specialistisch ticketingsysteem maken vaker gebruik van de meer innovatieve elementen van een ticketingsysteem zoals een app voor het scannen van tickets en gerichte marketing op basis van rapportages. De centra met een generiek ticketingsysteem maken vaker gebruik van de traditionelere elementen van een ticketingsysteem zoals de telefonische verkoop van tickets. Verder blijkt dat centra met een specialistisch ticketingsysteem beduidend positiever zijn over hun ticketingsysteem dan centra met een generiek ticketingsysteem. Desondanks blijken de generieke systemen voor een grote groep gebruikers van zeer groot belang omdat de 'bredere' functionaliteiten, zoals huur van zalen (kinderopvang) en (sport)locaties, en inschrijving voor specifieke diensten (kinderopvang, zwembad) en overige activiteiten (scholing, etc.), niet door een specifiek ticketing systeem wordt aangeboden.

6.1.2 Bereidheid tot samenwerking

De Vlaamse cultuur- en gemeenschapscentra staan over het algemeen positief tegenover samenwerking op het gebied van ticketing, en tegenover hogere mate van centralisering van ticketingsystemen. De mate waarin centralisering en nadere samenwerking zinvol wordt geacht verschilt echter per aspect.

Samenwerking zou, in de ogen van de centra, met name op het vlak van inkoop (kosten, positie ten opzichte van de leverancier van ticketingsystemen) voordelen moeten opleveren. Dergelijke inkoop kan plaatsvinden op Vlaams niveau, analoog (en wellicht verdergaand dan) de wijze waarop er nu in heel Vlaanderen gebruik kan worden gemaakt van een raamcontract voor inkoop van een ticketingsysteem.

Op andere functionele aspecten ligt samenwerking eveneens voor de hand, maar is de uitwerking minder evident. Veel centra geven bijvoorbeeld aan *op dit moment* moeite te ondervinden bij het samenwerken op het vlak van netwerkverkoop, abonnementen en vriendenpassen (met name technische knelpunten, wanneer systemen moeten koppelen, maar ook op vlak van organisatie of financiële verrekening). Een deel van de knelpunten daarbij zou worden opgelost in een meer gecentraliseerde situatie, maar een ander deel (zoals de gehanteerde tariefstructuren, abonnementsregels, leeftijdsgrenzen voor ouderenkorting, et cetera) niet. Daarnaast worden zorgen geuit over de (verwachte) grotere complexiteit en lagere flexibiliteit van een centralere oplossing.

Of samenwerking op het vlak van ticketingsystemen verder moet gaan dan louter inkoop heeft tot slot sterk te maken met de mogelijkheden voor innovatie. Cultuurconnect is ervan overtuigd dat, met een gecentraliseerd ticketingsysteem, de sector slagvaardiger wordt op het gebied van innovatie. Zo zouden de leveranciers van de systemen sneller kunnen worden bewogen tot het implementeren van nieuwe functionaliteiten, kan betere ondersteuning worden geleverd, en kan contractmanagement worden verbeterd. Ook op het vlak van data-analyse ziet zij een rol (al zullen de centra in dat geval zelf de communicatie richting hun klanten willen blijven doen).

6.1.3 Internationale ervaringen

Uit de internationale vergelijking komt naar voren dat doelen om via gezamenlijke ticketing te komen tot kostenbesparing, betere marketing en business, en beter inhoudelijke samenwerking tussen cultuurcentra, in het buitenland op verschillende manieren gerealiseerd worden. In sommige gevallen wil men kostenbesparing realiseren middels (een vorm van) centralisatie. Dit doel wordt in de praktijk niet altijd gehaald. Overigens hoeft kostenbesparing niet alleen gerealiseerd te worden door centralisatie. Zo blijkt dat het gezamenlijk optrekken (bijvoorbeeld als een derde partij zorgt voor de koppeling van systemen of als een derde partij als 'spokesman' voor een aantal culturele organisaties de aankoop van een ticketingsysteem inventariseert) in een aankoopproces al kostenvoordelen biedt. Het gezamenlijk optrekken, al dan niet voor één centraal systeem, leidt er ook toe dat aanbieders zich flexibeler opstellen en meer van de klantenwensen willen realiseren.

Verbeterde marketing (onder meer door e-ticketing) is duidelijk één van de doelen van de meeste internationale initiatieven; dit is ook een duidelijke trend in de culturele sector. Zo wil men een breder en internationaal publiek bereiken. De eerste stap hierin is het plaatsen van evenementen op één centrale website (Hull). Verder kan dit worden gerealiseerd door een centraal systeem, maar ook door de koppeling van individuele ticketingsystemen in een datahub (backend) en/of dashboard (frontend). Als het gaat om business intelligence, dan wordt er overwegend gebruik gemaakt van koppelingen van individuele ticketingsystemen op een centrale hub; de individuele organisaties leveren zelf hun data aan. Vooral organisaties sluiten individueel aan bij private initiatieven (London Theatre Direct) om bijvoorbeeld e-ticketing en verbeterde marketing voor elkaar te krijgen.

In de inventarisatie zijn maar weinig buitenlandse initiatieven naar voren gekomen waar cultuurcentra (theaters) zelf samenwerken op gebied van een ticketingsysteem. Het samenwerken tussen theaters valt nog niet op als trend. Blijkbaar heeft dit in andere landen vooralsnog niet de voorkeur. Daarnaast valt op dat er eigenlijk altijd vanuit een lokaal of regionaal perspectief wordt gewerkt in de samenwerking tussen culturele centra. De initiators van de besproken initiatieven lijken vooral vanuit de gelederen van de theaters en musea zelf te komen. Het is dus belangrijk dat organisaties zich vertegenwoordigd voelen door degene die activiteiten ontwikkelt om gezamenlijk een ticketingsysteem te implementeren.

6.1.4 Strategische opties en scenariokeuze

Een meerderheid van de respondenten is voor een vorm van bovenlokale samenwerking en/of centralisatie, daarmee komt de nul-optie (huidige situatie voortzetten) te vervallen. Er spelen immers te veel problemen met de huidige ticketingsystemen. Contracten worden opgezegd (Oxynade), het systeem valt uit (SRO in Mechelen) of gewenste koppelingen blijken in de praktijk niet te worden gerealiseerd (ook bij Recreatex en Ticketmatic). Feitelijk resten daarom twee strategische opties:

1. Proactieve en betere samenwerking door functionele koppeling van bestaande systemen middels open koppelvlakken (API's);
2. Ontwikkeling van (meer) gecentraliseerde ticketingsystemen.

Een combinatie beide genoemde opties is als hybride variant ook mogelijk.

Vanuit deze twee opties zijn vervolgens vier scenario's onderzocht voor ontwikkeling van meer gecentraliseerde ticketingsystemen (minimaal [1], incrementeel gecentraliseerd [2], incrementeel hybride [3] en disruptief [4]).

Het minimale scenario waarin Cultuurconnect zich vooral richt op gezamenlijke aanbesteding is weliswaar technisch als bestuurlijk zeer goed haalbaar, maar de doelrealisatie om ticketing te centraliseren ten behoeve van betere samenwerking, harmonisatie/standaardisatie van systemen en ontwikkeling van innovatieve diensten wordt waarschijnlijk het minst bereikt van alle vier de scenario's.

Daarnaast blijkt een centraal geregisseerd big bang scenario geen realistische optie. Daarvoor verkeren de verschillende cultuur- en gemeenschapscentra in te diverse stadia van ontwikkeling en lopen de huidige contracttermijnen te veel uiteen. Voor de langere termijn ligt dit beeld genuanceerder. Overall bestaat er in het veld een voorkeur voor een meer evolutionaire / incrementele ontwikkeling naar meer gecentraliseerde ticketing, waarbij er wel veel vragen leven hoe om te gaan met de grote verscheidenheid aan organisaties en bijbehorende wensen.

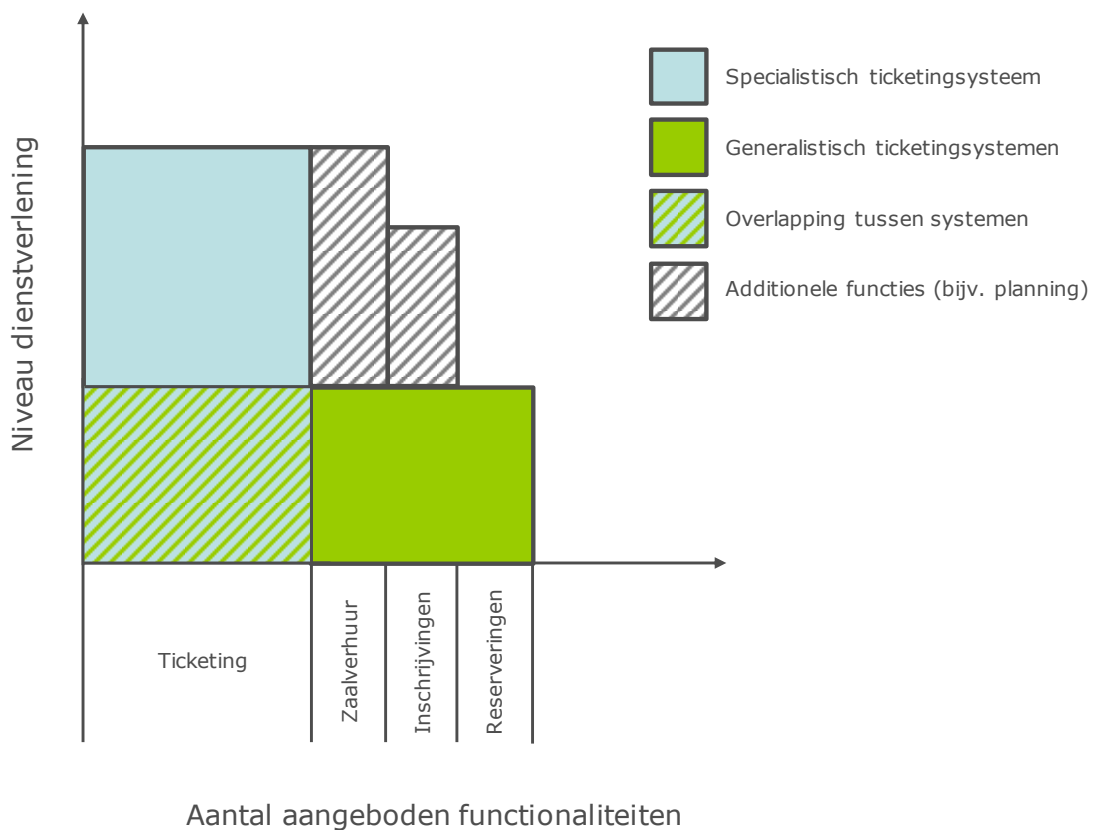
Van de vier onderzochte scenario's blijven enkel de incrementele gecentraliseerde en hybride variant over als scenario's die reële meerwaarde kunnen bieden en ook uitvoerbaar blijken voor de middellange en langere termijn en waarmee op relatief korte termijn gestart kan worden. Het succes wordt daarbij vooral bepaald door de uiteindelijke bereidheid van cultuur- en gemeenschapscentra om bij het initiatief of nieuwe systeem aan te sluiten. Varianten op de twee scenario's waarin de belangrijkste voordelen (of uitsluiting van nadelen) worden gecombineerd, blijven uiteraard ook een optie.

Een enkelvoudige centrale oplossing is technisch minder complex, maar is waarschijnlijk beperkter in beschikbare functionaliteit en zal daarmee meer aanpassing vragen aan de kant van de (cultuur- en)gemeenschapscentra die moeten overstappen. Ook zal de groep initiële deelnemers aan een centraal systeem naar verwachting kleiner zijn dan bij een hybride (gekoppelde) oplossing waarmee een bredere functionaliteit geboden kan worden. 42% van de ondervraagde centra heeft immers aangegeven hun ticketingsysteem met gemeentediensten te delen. Dat maakt dat ons ziens een hybride oplossing de voorkeur verdient om als eerste verder uit te werken, als het doelgroepbereik een doorslaggevende factor is.

Er is nu echter wel momentum om met één systeemontwerp aan de slag te gaan, omdat een aantal centra momenteel op zoek is naar een nieuw(e) systeem/leverancier. Ook zou eerst met een centraal systeem gestart kunnen worden, om mogelijk in een later stadium een tweede 'breder' systeem aan een raamovereenkomst toe te voegen als daar nog steeds behoefte aan blijft bestaan. In de aanbesteding zou dan wel al een API voor koppeling met

andere systemen gedefinieerd moeten worden om de druk van potentiële concurrentie op de te selecteren initiële leverancier in stand te houden. Wel zullen de kosten van dit traject hoger uitpakken omdat de tweede leverancier eveneens zal moeten investeren in de API. Bovendien zal van een meer gezamenlijke ontwikkeling van de twee leveranciers op het gebied van koppeling geen sprake zijn. Tot slot is goed denkbaar dat het 'tweede systeem' er niet zal komen en een substantieel aantal centra aangewezen blijft op bestaande 'gemeentesystemen' of twee systemen moet afnemen, wat juist voor de kleinere centra een te zware last is, zelfs als door vraagbundeling de prijzen voor het nieuwe systeem lager uitkomen.

Een variant hierop is om een centraal systeem te definiëren en aan te besteden waarbij een gespecialiseerd ticketingsysteem wordt uitgebreid met extra functionaliteiten, zoals zaalhuur, inschrijving en reserveringen, zodat cultuur- en gemeenschapscentra dat ook kunnen gebruiken voor bredere diensten, bijvoorbeeld op het gebied sport(locaties), zwembaden, educatie en kinderopvang. De uitvraag zal dan moeten uitwijzen of leveranciers het eigen systeem in een dergelijke richting willen aanpassen, of dat zij met een gespecialiseerde dienstenleveranciers een gezamenlijk aanbod willen doen. Figuur 27 geeft deze ontwikkeling zowel vanuit een gespecialiseerd als een generiek systeem weer.



Figuur 29 Niveau dienstverlening en functionaliteiten van specialistisch versus generalistisch systeem

6.2 Aanbeveling

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek komen twee realistische incrementele ontwikkelroutes naar voren, zoals hiervoor beschreven. Beide scenario's kennen hun voor- en nadelen. Dialogic en Forallmedia stellen vooralsnog voor om allereerst een hybride oplossing

van twee systemen uit te werken, om zo maximaal de *breedte van de doelgroep* te kunnen bedienen en aan de gestelde wensen tegemoet te kunnen komen. Hiermee wordt tevens een zo groot mogelijke schaal bereikt, waardoor de onderhandelingspositie ten opzichte van leveranciers wordt versterkt. Mocht deze route (op de middellange termijn) toch niet naar wens zijn, kan alsnog verdere standaardisatie worden gerealiseerd door te kiezen voor de beste van de twee gekoppelde systemen.

Een hybride variant kan feitelijk ook leiden tot een centraal systeem wanneer een gespecialiseerd ticketingsysteem wordt uitgebreid met extra functionaliteiten door koppeling met gespecialiseerde dienstenleveranciers die additionele functionaliteiten als module aanbieden (zaalplanning, -verhuur, inschrijvingen en/of reserveringen) waardoor feitelijk één ticketingplatform blijft bestaan.

De route andersom, waarbij gestart wordt met een enkelvoudig gespecialiseerd ticketingsysteem met mogelijk uitbreiding en koppeling met een tweede systeem in een latere fase is ook een mogelijkheid. In dat geval zal de initiële doelgroep kleiner zijn met mogelijk uiteindelijk een geringer bereik onder kleinere cultuur- en gemeenschapscentra, wanneer een koppeling met een tweede systeem uitblijft. Echter, starten met een enkelvoudige centrale oplossing lijkt technisch wel sneller te realiseren en vergt een minder complexe aanbestedingsroute.

De keuze tussen de verschillende scenario 's vergt een genuanceerde afweging en de uitkomst is mede afhankelijk van het gewicht dat men toekent aan de eerder genoemde technische, bestuurlijke, organisatorische en financieel-economische factoren (zie hoofdstuk 5). Het verder goed in kaart krijgen welke centra zouden willen overstappen naar een nieuw systeem en wat hun functionele wensen zijn, lijkt dan ook een logische volgende stap.

6.2.1 Aandachtspunten en suggesties bij proces van implementatie en centralisering

Hierna volgt een aantal belangrijke aandachtspunten en suggesties uit het veld, opgetekend tijdens de workshops en interviews, die van toepassing zijn op het implementatie- en centraliseringsproces:

- Bij verdere centralisering kan bijvoorbeeld gestart worden met een samenwerkingsverband van een stuk of vijf centra om hen te helpen met het selecteren van een leverancier die een multi-tenant-oplossing heeft of gaat bouwen. Dit leidt waarschijnlijk tot een meer gespecialiseerd ticketingsysteem, met als kanttekening dat andere diensten niet of minder eenvoudig gekoppeld worden.
- Begin met afstemming van de programmering en daardoor het beter bedienen van het publiek. Gezamenlijke promotie wordt daarna mogelijk, omdat er meestal niet echt sprake is van concurrentie op het niveau van programmering. Richt de inzet vervolgens op gezamenlijke ticketverkoop in systemen binnen bepaalde regionale zones.
- Het meeste voordeel lijkt te liggen bij het starten met een concrete groep waar echt een behoefte is. Bestekfase en design moet je wel samendoen met iedereen uit het veld, niet alleen met de 'willing'. Implementatie doe je met degenen die een concrete behoefte hebben.
- Richt een projectgroep in bestaande uit ervaringsdeskundigen afkomstig uit zowel deelnemende centra als ook uit instellingen die nog verdergaan met hun huidige ticketingsysteem. De projectgroep dient een zo breed mogelijk spectrum van type gebruikers en wensen te vertegenwoordigen.
- Werk met een lastenboek en breng alle gewenste functionaliteiten in kaart. Bij het selecteren van een aanbieder moet meewegen wat het type bedrijf is waarmee

samengewerkt gaat worden (slagkracht, durf, innovatievermogen, etc.). Daarbij ga je samenwerking aan voor langere tijd, in plaats van het contract te richten op één koopmoment. De te selecteren aanbieder zal voortdurend dienen door te ontwikkelen, want wat er nu in de markt beschikbaar is, sluit niet aan bij de huidige en zeker niet bij de toekomstige wensen van de verschillende centra.

- Een vraag waarover nagedacht moet worden, is hoe de looptijd van nieuwe contracten (binnen de samenwerking) vast is te stellen. Het is voor centra in het algemeen niet gunstig om na vier jaar opnieuw te moeten aanbesteden, terwijl ze een goedlopende samenwerking hebben met een aanbieder. Een mogelijkheid is om langlopende contracten te maken die jaarlijks opzegbaar zijn, waardoor deze niet frequent hoeven te worden aanbesteed. (bijvoorbeeld stilzwijgend jaarlijks verlengen tenzij ...)
- In het proces zal het lastig worden om met alle besturen van centra af te stemmen over samenwerking op het gebied van payment providers, websites en GDPR. Dit vormen belangrijke aandachtspunten in het vervolgproces.

6.2.2 Mogelijke toekomstige rol voor Cultuurconnect

Hierna volgt een aantal suggesties voor de toekomstige rol van Cultuurconnect ten aanzien van ticketing, eveneens ontleend aan de workshops en interviews:

- Een groep centra blijkt behoefte te hebben aan onder meer ondersteuning bij het aangaan van nieuwe contracten. Verschillende centra hebben nu namelijk onvoldoende uitgewerkte contracten, bijvoorbeeld omdat er geen SLA of opzegcriteria (bij wanprestaties) in zijn opgenomen.
- Contractueel kunnen veel risico's worden opgevangen. Onder andere waar data naar toe gaat bij faillissement of overstap, hoe gedeeld eigenaarschap van modules geregeld is en hoe gezamenlijke investeringen verdeeld worden, etc.
- Cultuurconnect kan een rol spelen bij aanbesteden (bestek ontwikkelingen, vraagbundelen, onderhandelingen met en selectie van leveranciers), maar ook bij de implementatie, ondersteuning en verdere ontwikkeling van een gemeenschappelijk ticketingsysteem. Met name de (kleinere) gemeenschapscentra hebben hier concrete behoefte aan.
- Op termijn zou Cultuurconnect kunnen uitgroeien tot een soort Shared Services organisatie, die door centrale inkoop, ontwikkeling en ondersteuning harmonisatie en standaardisatie in de markt afdwingt en bijdraagt aan een innovatief klimaat onder een beperkt aantal 'meewerkende' leveranciers.

Daarnaast zien verschillende cultuur en gemeenschapscentra meerwaarde van de volgende activiteiten die Cultuurconnect vanuit haar centrale rol zou kunnen oppakken of uitbouwen:

- Inzichtelijk maken van (bestaande) raamcontracten voor collectieve inkoop.
- Snel oppakken van innovatieve ontwikkelingen en nieuwe functionaliteiten (intelligence/integratiefunctie) evenals uitwisseling van best-practices en het opstellen van een roadmap voor nieuwe functionaliteiten.
- Stimulering van gebruik van te koppelen systemen voor samenwerking.
- Ontwikkeling van een (modulaire) referentiearchitectuur.
- Als onafhankelijke broker uitwisseling van gebruikersdata initiëren.
- Uitvoeren van data-analyse en opstellen van (markt)rapportages (bij kleinere cultuur- en gemeenschapscentra is hiervoor onvoldoende kennis/capaciteit aanwezig).
- Overzichten opstellen en distribueren van regionaal bezoek aan cultuur- en gemeenschapscentra (welke inwoners bezoeken welke centra?).
- Ontwikkeling van een 'customized' nieuwsbrief voor verschillende cultuur- en gemeenschapscentra, waarin ruimte blijft bestaan voor de lokale identiteit (versioning).
- Dienen als eerste aanspreekpunt bij klachten/gebreken (tussen gebruiker en leverancier).
- Afstemming met Publiq over (gestandaardiseerde) koppeling tussen ticketing en UIT-PAS.

6.3 Stappenplan

Afsluitend stellen wij een aantal vervolgstappen voor om te komen tot verdere uitwerking en implementatie van een van de scenario's.

1. Stel een voorkeurscenario vast en organiseer een vervolgbijeenkomst met zoveel mogelijk instellingen om de eerste groep te identificeren die bereid is middels een intentieverklaring deel te nemen aan het vraagbundelingsinitiatief van Cultuurconnect. Dit kan ook vooraf schriftelijk worden voorbereid.
2. Voer een gedetailleerde behoeftescan uit onder de deelnemende en geïnteresseerde cultuur- en gemeenschapscentra.
3. Werk een referentiearchitectuur van de voorkeursoplossing uit, bediscussieer deze met de stakeholders, kom zonedig met een aangepaste versie en stel deze vervolgens vast ten behoeve van verdere marktbevraging.
4. Onderzoek welke aanbestedingsvorm het meest geschikt is voor het beoogde doel. Een RFI ('request for information') kan daarbij veel relevante leveranciersinformatie opleveren ten behoeve van een formele marktvraag. Afhankelijk van de omvang van de uitvraag is een belangrijke overweging of men een gesloten of een open EU-aanbesteding wil volgen. Ook kan bij een dergelijk innovatietraject, dat zich over meerdere jaren zal uitstrekken, gekozen worden voor alternatieve aanbestedingsvormen zoals een concurrentiegerichte dialoog. Deze aanbestedingsvorm leent zich beter voor samenwerking tussen leverancier en opdrachtgever na selectie (co-creatie) en wordt vooral gebruikt bij projecten met grote onzekerheid over het toekomstige ontwikkelpad. Het gaat dan niet enkel om het economisch meest voordelige en meeste geschikte voorstel op het moment van selectie, maar ook om de uitwerking en dienstverlening op de langere termijn. Een dergelijke aanbesteding optimaliseert weliswaar de 'voorkant' van het proces, maar stelt opdrachtgevers soms voor meer verrassingen later tijdens de uitvoering, als alle gedane beloften moeten worden waargemaakt.
5. Stel aan de hand van een lastenboek een definitief bestek (pakket van eisen) op.
6. Start een aanbestedingsprocedure.
7. Experimenteer zelf gezamenlijk met enkele deelnemende instellingen met nieuwe functionaliteiten, gebruiksmogelijkheden, data-analyse en bijbehorende rapportages.
8. Monitor en evalueer het uitvoeringsproces nauwgezet en laat (nog) niet betrokken partijen kennismaken van de 'lessons learned' tot dan toe (proeftuin-functie).
9. Start na één of twee jaar opnieuw een vraagbundelingsproces (opschaling) en ga na of er meer regionale clustering mogelijk wordt, waardoor ook sterker kan worden ingezet op inhoudelijke samenwerking tussen cultuur- en gemeenschapscentra.

Bibliografie

- [1]Vereniging Vlaamse Cultuur- en gemeenschapscentra vzw (2018). *Adressenlijst CC en GC* [cultuurcentra.be]
- [2]Vereniging Vlaamse Cultuur- en gemeenschapscentra vzw (2017). *Overzicht samenwerking cultuurcentra en gemeenschapscentra in een regio* [www.cultuurcentra.be]
- [3]Cultuurconnect (2018). *Eengemaakt bibliotheekstelsel (EBS): planning* [www.cultuurconnect.be]
- [4]Declercq, J., Callewaert, R., en Vermaut, F. (2013). *Vlaamse Openbare Bibliotheken - Digitale Bibliotheek Stelselarchitectuur Studie* [www.cultuurconnect.be]
- [5]M&I partners (2015). *Vlaamse Openbare Bibliotheken: haalbaarheidsstudie consolidatie bibliotheeksystemen* [www.cultuurconnect.be]

Bijlage 1. Aanbod ticketsystemen

Ticketingsystemen

Aangeboden processen en functionaliteiten

Voor het bepalen van de processen en functionaliteiten zijn de websites van een aantal grote ticketleveranciers geraadpleegd. Het gaat daarbij om ticketleveranciers die nu al betrokken zijn bij de verschillende cultuur- en gemeenschapscentra in Vlaanderen alsmede ticketleveranciers die dat niet zijn.

Evenementen

Het evenement staat aan de basis van het ticketingsysteem. Het evenement omvat de volgende elementen:

- Locatie;
- Tijdstip;
- Zaalplan;
- Omschrijving;
- Prijsstructuur;
- Type evenement;

Aan de locatie van het evenement is over het algemeen ook een zaalplan gekoppeld. Als het gaat om een evenement waarbij er alleen maar staanplekken zijn is een zaalplan niet relevant. De meeste ticketleveranciers bieden een grafisch programma aan om een eigen zaalplan te ontwerpen. Er kan daarbij rekening gehouden worden met de volgende punten:

- Aantal stoelen;
- Verdeling stoelen over de ruimte;
- Prioriteit/ranking van een stoel;
- Status van een stoel;
 - Vrij;
 - Gereserveerd;
 - Geblokkeerd;
 - Abonnementshouders

Met de prioriteit van een stoel is het mogelijk om voor verschillende (selecties van) stoelen een andere prijs te rekenen. Via de prijsstructuur is het ook mogelijk om korting te geven aan bepaalde groepen kopers, bijvoorbeeld abonneementhouders.

Ticketverkoop

Op het moment dat een evenement aangemaakt is, kunnen de tickets worden verkocht. De ticketleveranciers bieden hiervoor verschillende mogelijkheden aan. Het kan bijvoorbeeld via een online webshop, een kassa in het cultuur- of gemeenschapscentrum zelf of een betaalautomaat. Aan elke bestelling zijn de volgende elementen gekoppeld:

- Evenement;
- Aantal tickets;
- Gegevens koper;
 - Naam;
 - Emailadres;

- Woonplaats;
 - ..
- Betalingsmethode;

Het is bij de ticketleveranciers ook mogelijk om abonnementen af te sluiten. Aan een bestelling wordt dan wel een aantal elementen toegevoegd;

- Aantal abonnementen;
- Type abonnement;
- Gegevens abonneerhouder;
 - Naam;
 - Emailadres;
 - ...
- Evenementen;
- Koper abonnementen;
 - Naam;
 - Emailadres
- Betalingsmethode;

Bij het aanbieden van abonnementen zijn verschillende abonnementen mogelijk. Een van de populaire abonnementen is bijvoorbeeld het keuzeabonnement. Personen krijgen dan de mogelijkheid om vooraf, tegen een gereduceerd tarief, tickets te kopen voor een minimum aantal voorstellingen. Als er meerdere abonnementen tegelijk worden afgesloten kan voor elk abonneerhouder verschillend evenementen worden geselecteerd. Persoon A kan bijvoorbeeld naar evenement 1,3 en 5 gaan, terwijl persoon B naar evenement 1,2 en 4 gaat.

Andere opties zijn het aanbieden van een abonnement voor een gehele reeks van voorstellingen binnen een bepaald thema. Bijvoorbeeld een abonnement voor alle aperitiefconcerten van het Cultuurcentrum van de stad Genk. Een ander voorbeeld is het aanbieden van een abonnement waarbij kopers een aantal voorstellingen binnen een bepaald thema kunnen kopen.

Klantbeheer

De klantbeheermodule is de afgelopen jaren steeds verder ontwikkeld door de ticketleveranciers. In de basis biedt de klantbeheermodule inzicht in de volgende gegevens:

- Naam;
- Emailadres;
- Geboortedatum;
- Geslacht;
- Adresgegevens;
 - Land;
 - Woonplaats;
 - Postcode;
 - Straat;
 - Huisnummer;
 - Huisnummertoevoeging;
- Orderhistorie;
 - Aangeschafte abonnementen;
 - Aangeschafte tickets;
- Inschrijving nieuwsbrief;
- Communicatiehistorie;

De informatie uit het klantbeheersysteem kan ook worden gebruikt om inzicht te krijgen in het publiek dat een voorstelling bezoekt. De mogelijkheden die ticketleveranciers bieden zijn erg divers en uitgebreid. Het is bijvoorbeeld mogelijk om per type voorstelling (of een combinatie daarvan) de demografische gegevens van een bezoekers weer te geven (bijv. leeftijd, woonplaats). Op basis van deze informatie is het vaak ook mogelijk om gerichte marketing in te zetten. Als bijvoorbeeld blijkt dat een komedie vooral bezocht wordt door mannen tussen de 18 en 25 jaar, kan naar die doelgroep een gerichte email/brief worden gestuurd.

Zaaltoegang

Het controleren van de tickets voor toegang is op verschillende manieren vorm gegeven. De traditionele methode is een optische scanner (vast of bedraad) die een 1D-barcode scant vanaf een geprint ticket. De meeste ticketleveranciers bieden deze methode standaard aan. Door de opkomst van de smartphone hebben er wel een aantal veranderingen plaatsgevonden bij het controleren van de tickets. Een aantal ticketleveranciers levert nu ook een app (voor zowel iOS als Android) waarmee centra via hun eigen smartphone tickets van bezoekers kunnen scannen. Deze methode ondersteunt zowel 1D- als 2D-barcodes. Het behoort daarbij ook tot de mogelijkheden om een digitaal ticket vanaf een andere smartphone te scannen.²²

Naast de reguliere (optische) scanners is er ook nog een aantal andere mogelijkheden voor het controleren van de zaaltoegang. Het controleren van abonnementskaarten/badges/polsbandjes kan met behulp van NFC-technologie, die tegenwoordig aanwezig is in de meeste smartphones. Een andere optie is het gebruik van toegangspoortjes²³, die ook 1D-barcodes, 2D-barcodes en RFID-chips kan lezen.

Recreatex: [www.syxautomations.com]

ActiveTickets: [www3.activetickets.com]

TicketMatic: [www.ticketmatic.com]

TicketGang: [www.ticketgang.com]

SRO: [esbtsb.com]

Antigone: [antigonetickets.be]

Kwandoo: [kwandoo.com]

Rodrigue: [rodrique-solution.com]

²² [www.syxautomations.com]

²³ [www.syxautomations.com]

Bijlage 2. Overzicht interviewrespondenten

Interviews

Marc Absolon – VGC Brussel

Sylvie Anzempamber – Gemeente Diksmuide

Bart Beuten – Cultuurconnect

Wim Breydels – CC Nova

Matthias Breyne – Gemeente Poperinge

Linda van Buynder – CC Temse

Katarina Creyf – CC Brugge

Dieter David – Samenwerkingsverband Achthoek

Jan Decru – Syx Automations

Steven Defoor – Gemeente Mechelen

Peter Devisch – CC Brugge

Stefaan Geldhof – Brugge Plus

Oona Goyvaerts – CC St-Niklaas/WACCO

Stefaan Gunst – Vzw De Rand

Annelies de Graeve – CC St-Niklaas/WACCO

Fien Hellebuyck – Gemeente Nieuwpoort

Maarten Jeuring – Rotterdam Partners

Erik Lesire – Ticketmatic

Johan Meis – Cultuurconnect

Tom Peeters – CC St-Niklaas/WACCO

Coen van der Poll – Peppered

Rebecca van Rechem – COMEET

Jan Seurinck – CC 't Schaliken

Christine Vandevoorde – Gemeente Eeklo

Elke Verplanke – CC Brugge

Koen van der Wielen – Gemeente Kaprijik

n.a. – Cultuurcentrum Evergem

Stuurgroepvergaderingen

Marc Absolon (VGC)

Sylvie Anzempamber (Gemeente Diksmuide)

Bart Beuten (Cultuurconnect)

Inez de Block (Cultuurcentrum De Werf)

Jotie Boone (Cultuurconnect)

Wim Breydels (Cultuurcentrum Nova – Wetteren)

Steven Defoor (Stad Mechelen)

Stefaan de Gunst (Vzw De Rand)

Koen van Gysels (Visit Brussels)

Rien Haest (Het Paleis)

Elke van Lent (VVC)

Sarah Logghe (Cultuurconnect)

Marc Steens (Clubcircuit)

Kurt Stevens (CC Hasselt)

Christine Vandevoorde (Gemeente Eeklo)

Ellen Vanmaele (Cultuurconnect)



Contact:

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

