



> Landelijk samenwerkingsverband voor publieksdata in de culturele sector

Utrecht, 17 augustus 2020

Richard Geukema (PPMC)

René Goudriaan (SiRM)

Lex Pluijter (PPMC)

Paul Postma

Marketing Consultancy

SiRM.

Strategies
in Regulated
Markets

Inhoud

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
1 Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Vraagstelling	8
1.3 Doelstelling	10
1.4 Relatie met andere initiatieven	11
1.5 Terminologie	12
1.6 Indeling van het rapport	12
2 Aanpak	13
2.1 Fasering en stappenplan	13
2.3 Overige gesprekspartners	16
3 Context	17
3.1 Publieksdata	17
3.2 Vormgeving landelijk samenwerkingsverband	20
4 Nadere analyse	23
4.1 Inleiding recente inzichten uit andere landen en sectoren	23
4.2 Resultaten veldwerk	25
4.3 Bijdrage van publieksdata aan een groter publieksbereik	30
4.4 Conclusies	31
5 Blauwdruk voor een samenwerkingsverband: diensten, ICT en juridische aspecten	35
5.1 Inleiding en ambitieniveau	35
5.2 Productoplossingen, diensten en data	36
5.3 ICT-infrastructuur	43
5.4 Juridische aspecten	46
6 Blauwdruk voor een samenwerkingsverband: Fasering, organisatie en financiering	53
6.1 Inleiding en fasering	53
6.2 Organisatie per fase	53
6.3 Begroting, financiering en verdienmogelijkheden	59

7	Conclusies en aanbevelingen	63
7.1	Inleiding	63
7.2	Conclusies over de vormgeving van een landelijk samenwerkingsverband publieksdata	63
7.3	Aanbevelingen vormgeving samenwerkingsverband	68
	Bijlagen	71
	Bijlage 1: Kerncijfers aantal culturele instellingen en bezoeken	71
	Bijlage 2: Overzichtstabel kerngegevens koplopers	72
	Bijlage 3: Uitwerking Rotterdam Festivals	80
	Bijlage 4: Financiën	82

Voorwoord

Het voorliggende rapport over een landelijk samenwerkingsverband voor publieksdata in de culturele sector is tot stand gekomen in samenwerking met een groot aantal partijen:

- de leden van de werkgroep bestaande uit vertegenwoordigers van Cineville, CJP, Digitaal Informatiepunt Podiumkunsten (DIP) Probiblio en Rotterdam Festivals;
- de leden van de klankbordgroep bestaande uit vertegenwoordigers van CBS, DEN, DIP, Koninklijke Bibliotheek, Museumvereniging, ministerie van OCW, Platform Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst (PACCT), Rotterdam Festivals en de wetenschap in de vorm van een voormalig hoogleraar economie van de podiumkunsten;
- andere gesprekspartners, zoals de Boekmanstichting, de marketingorganisaties van Amsterdam en Den Haag, DDMA – de branchevereniging voor datagedreven marketing, The Audience Agency, Publiq, de ZorgTTP, een externe leverancier van ICT-diensten en de twee leidende marktpartijen op het gebied van segmentatiedata;
- medewerkers van het ministerie van OCW die het onderzoek hebben begeleid.

Wij danken al deze partijen voor de tijd en de inspanningen die zij hebben geïnvesteerd in het project. Het rapport is een product van een geslaagde samenwerking. Zonder de actieve medewerking van alle partijen zou het een aanzienlijk minder rapport zijn geworden.

Wij hopen dat ons rapport bijdraagt aan de totstandkoming van een landelijk samenwerkingsverband voor publieksdata en daarmee aan een vergroting van het publieksbereik en het verdienvermogen van de culturele sector.

De auteurs,

Richard Geukema (PPMC)

René Goudriaan (SiRM)

Lex Pluijter (PPMC)

Managementsamenvatting

Aanleiding

Publieksdata kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de vergroting van het publieksbereik van de culturele sector, vooral als de data en inzichten worden gedeeld en worden opgenomen in een gezamenlijke database voor de hele sector. Dat blijkt uit diverse onderzoeken, waaronder een inventarisatie van DEN. Tot nu toe komt de benodigde samenwerking tussen instellingen en deelsectoren onvoldoende tot stand. Dat is een gemiste kans, omdat daardoor het publieksbereik en daarmee het verdienvermogen van de culturele sector achterblijft.

Daarom heeft het ministerie van OCW aan SiRM en PPMC gevraagd om te onderzoeken of het mogelijk is om een landelijk samenwerkingsverband voor publieksdata op te zetten en welke organisatievorm daarvoor het meest geschikt is. Tegelijkertijd onderzoekt het Platform Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst (PACCT) of het mogelijk is om een online platform te ontwikkelen met daarop het gehele aanbod van de culturele sector inclusief de mogelijkheid om tickets te bestellen en te betalen. Beide onderzoeken dragen bij aan de vergroting van het verdienvermogen en vullen elkaar aan. Het resultaat van beide initiatieven kan op langere termijn worden geïntegreerd.

Aanpak

Ons onderzoek berust op een combinatie van deskresearch, interviews en een werksessie. In het onderzoek is onder andere geïnventariseerd of er goede buitenlandse voorbeelden zijn van organisaties die zich richten op landelijke verzameling en ontsluiting van publieksdata. Met een aantal van deze organisaties, zoals The Audience Agency in Groot-Brittannië, hebben wij uitgebreid gesproken om te bezien wat wij kunnen leren van de buitenlandse voorbeelden.

Tegelijkertijd hebben we bezien welke organisaties in Nederland zijn gestart met de verzameling en de ontsluiting van publieksdata. Via interviews en documenten hebben we ons verdiept in de werkwijze van zes koplopers: Digitaal Informatieplatform Podiumkunsten (DIP), Rotterdam Festivals, Cineville, Cultureel Jongeren Paspoort (CJP), Stichting Museumkaart en Probiblio. Met een aantal koplopers hebben wij een werksessie gehouden om onze ideeën over de organisatie van een samenwerkingsverband te toetsen en aan te vullen. Ten slotte hebben we gesproken met een aantal partijen over privacybescherming, ICT en segmentatiedata voor inzicht in bezoekersprofielen. Op basis van een kwalitatieve analyse van de verzamelde informatie hebben we vervolgens een blauwdruk voor een landelijk samenwerkingsverband opgesteld. Daarover is gediscussieerd in de klankbordgroep van het project.

Belangrijkste bevindingen

Productoplossingen en diensten van het samenwerkingsverband

Uit ons onderzoek komt naar voren dat een *landelijk* samenwerkingsverband voor de gehele culturele sector een belangrijke motor en aanjager kan zijn om culturele instellingen aan te zetten tot

het efficiënter en effectiever gebruik van data en zodoende meer inzicht te krijgen in hun publieksbereik. Een dergelijk landelijk samenwerkingsverband moet instellingen in ieder geval de volgende productoplossingen en diensten bieden:

- een centrale ICT-infrastructuur om enerzijds de publieksdata door instellingen eenvoudig en veilig te laten uploaden naar database en anderzijds via dashboards inzichten te verkrijgen in de eigen publieksdata en de benchmarkdata (de *Publieksontdekker*);
- een cultuurdoelgroepenmodel dat in combinatie met de *Publieksontdekker* zorgt voor een cultuurbreed inzicht van bezoekers en (nog) niet-bezoekers;
- een helpdesk voor de dagelijkse support bij het gebruik van publieksdata en kennisdeling over de toepassingsmogelijkheden van de data.

Schaalvoordelen

De landelijke opzet biedt een aantal voordelen ten opzichte van de huidige situatie waarin de instellingen afzonderlijk, per deelsector of op regioniveau opereren: Ten eerste bestaan kostenvoordelen door het gezamenlijk gebruik van ICT, dataprotocolen en standaarden, segmentatiemodellen en dezelfde privacyverklaringen. De vaste kosten worden daardoor gespreid over meer partijen. Ten tweede leidt de bundeling van expertise van de verschillende partijen tot een beter resultaat en kostenvoordelen. Ten derde zorgt het landelijk gebruik van dezelfde definities ervoor dat de gehele sector qua publieksdata 'dezelfde taal' spreekt en de data beter worden benut. Ten vierde leidt een landelijke aanpak tot een voldoende kritische massa aan data om het gewenste brede inzicht in het publieksbereik te realiseren. Ten vijfde biedt een landelijk samenwerkingsverband de mogelijkheid tot een gerichte ondersteuning van kleinere instellingen met datagestuurde marketing. Dat helpt deze instellingen om meer publiek te trekken. Ten slotte kunnen regio's of deelsectoren tegen beperkte meerkosten aansluiten bij het landelijk samenwerkingsverband. Landelijke en regionale samenwerking kunnen elkaar zo versterken. Stevige regionale worteling en verbondenheid met landelijke coördinatie is immers de basis voor succes op landelijk niveau.

Samenwerking in een landelijke organisatie is beduidend efficiënter dan wanneer per deelsector of per regio onafhankelijk opererende samenwerkingsverbanden voor publieksdata worden opgezet. De urgentie van een landelijk samenwerkingsverband wordt vergroot doordat zowel een aantal organisaties als een aantal grote steden op dit moment stappen zetten om afzonderlijk te ontwikkelen wat landelijk wordt beoogd.

Draagvlak

Ondanks een *positieve grondhouding* en eensgezinde ambities over het productaanbod van het samenwerkingsverband is het overall draagvlak nog te beperkt om direct te kunnen starten met een groot aantal deelnemers. De koploperorganisaties beschikken weliswaar over bruikbare bouwstenen, maar geen van de koplopers heeft op dit moment een totaaloplossing voorhanden. De uitwerking van de verschillende onderwerpen vergt nog een aanzienlijke inspanning. Dat neemt niet weg dat er voldoende goede voorbeelden zijn om binnen de kaders van de huidige *privacywetgeving* een samenwerkingsverband voor publieksdata op te zetten.

Een aandachtspunt voor het samenwerkingsverband is dat op dit moment geen van de koplopers, en evenmin de Boekmanstichting of DEN, bereid is om een leidende rol te vervullen in het samenwerkingsverband. Dat hangt samen met de eigen taken en de huidige personele bezetting.

Privacybescherming

In de blauwdruk voor het samenwerkingsverband hebben wij strenge eisen gesteld aan de veiligheid van de ICT-infrastructuur en de bescherming van de privacy. De voorgestelde werkwijze van het samenwerkingsverband voldoet geheel aan de eisen van de huidige AVG. Een belangrijk uitgangspunt is dat culturele instellingen data aanleveren in een beveiligde omgeving en dat de identificerende kenmerken van personen direct worden gepseudonimiseerd. Daardoor zijn de data niet meer tot individuele personen herleidbaar. Publieksdata worden uitsluitend in geaggregeerde vorm – groepen personen – ter beschikking gesteld aan instellingen om daarmee het gewenste brede publieks- en marktinzicht te verkrijgen.

Culturele instellingen zijn op dit moment al wettelijk verantwoordelijk voor hun eigen data. Zij dienen te beschikken over een privacyverklaring waarin de doelstellingen voor gebruik zijn vermeld. De instellingen moeten ook organisatorisch en qua beveiliging voldoen aan alle eisen die de AVG stelt. De extra stappen die instellingen op dit punt dienen te zetten, zijn goed te overzien.

Investerings

De inrichting van een landelijk samenwerkingsverband vergt substantiële investeringen. Uit de indicatieve begroting voor het samenwerkingsverband blijkt dat het door het ministerie van OCW gereserveerde bedrag van € 0,5 mln. per jaar voor een periode van vier jaar na het eerste jaar onvoldoende is om het landelijk samenwerkingsverband te kunnen bekostigen. We schatten in dat vanaf het tweede jaar structureel een bedrag van minimaal € 1 mln. per jaar nodig is.

Ons advies

Ingroeimodel

Voor de realisatie van het landelijk samenwerkingsverband bevelen we een gefaseerde aanpak met een ingroeimodel aan. We onderscheiden daarin de volgende drie organisatorische fases:

- 1 installatie van een Taskforce;
- 2 transitie van een Taskforce naar definitieve organisatie en rechtsvorm;
- 3 doorontwikkeling van de definitieve organisatie.

Taskforce

We adviseren om te starten met een opdracht aan de op te richten Taskforce, die de vorming van een definitief samenwerkingsverband voorbereidt en alle partijen enthousiasmeert om deel te nemen aan het samenwerkingsverband. De Taskforce is een zelfstandige stichting waarin de deelnemende partijen in het bestuur zijn vertegenwoordigd. Vanwege hun ervaring is het wenselijk dat de Taskforce deels bestaat uit medewerkers van de koploperorganisaties. Rotterdam Festivals en DIP staan hier positief tegenover. In haar werkzaamheden dient de Taskforce niet alleen aandacht

te schenken aan de uitwerking van de infrastructuur, maar ook aan de uitwerking van landelijk te gebruiken standaarden en definities. Een andere belangrijke taak is het creëren van draagvlak in de sector om zo een substantieel aantal partijen enthousiast te maken voor deelname aan het samenwerkingsverband.

De Taskforce geeft bij afronding van haar opdracht een onderbouwd advies voor een go/no-go beslissing voor de definitieve start van het landelijke samenwerkingsverband. Bij dat advies dient ook de relatie met het eerdergenoemde PACCT-initiatief te worden betrokken. Het advies berust op enerzijds de kosten en opbrengsten van zo'n verband en anderzijds op inzicht in het draagvlak bij de betrokken organisaties en de potentiële financiers van het samenwerkingsverband.

Landelijk samenwerkingsverband publieksdata

Voor het samenwerkingsverband hebben we een activiteitenplan met tien punten opgesteld. Een belangrijke taak van het samenwerkingsverband is de invoering van de ICT- en datastandaarden en het vastleggen en aanscherpen van definities. Vervolgens kan de organisatie en de bouw van de infrastructuur plaatsvinden. Deels kan daarvoor worden aangesloten bij de systemen van de koplopers. Voor de opstelling van publieksprofielen moeten de verzamelde publieksdata worden aangesloten op een segmentatiemodel voor de cultuurdoelgroepen. Het is verder wenselijk dat het samenwerkingsverband een *uniforme privacyverklaring* opstelt die voor alle partijen bruikbaar is. Voor het welslagen van het samenwerkingsverband is ten slotte de instelling van een *helpdesk* en het bieden van ondersteuning aan instellingen cruciaal.

Bekostiging via een *landelijke subsidie* is een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van het samenwerkingsverband voor publieksdata. In het huidige coronatijdperk stuit een financiële bijdrage van culturele instellingen en/of gemeenten vermoedelijk op problemen. Op langere termijn is het denkbaar dat instellingen of subsidiënten voor aanvullende rapportages of enquêtes een bijdrage naar draagkracht betalen.

Doorontwikkeling van het samenwerkingsverband

Als de organisatie en de infrastructuur eenmaal tot stand zijn gekomen, is het mogelijk om meer partijen binnen en buiten de culturele sector te laten deelnemen aan het samenwerkingsverband, zoals de vrijetijdssector. Dat vergt – vanwege de schaalvoordelen – slechts een beperkt aanvullend budget.

Op langere termijn kunnen de activiteiten van het samenwerkingsverband publieksdata worden gebundeld met die van het PACCT-initiatief voor een online platform, om zodoende de aanwezige kennis, ervaring en publieksinzichten te combineren. Het online platform – met een uitagenda, en mogelijkheden voor ticketing en betaling – vervult de functie van verkoopkanaal voor bestaand en nieuw publiek.

Met de verkregen marktinzichten kunnen instellingen hun marketing en programmering verbeteren en daarmee een beter op het publiek toegesneden aanbod plaatsen op het online platform. Het online platform verzamelt als bijproduct publieksdata en vormt een waardevolle informatiebron voor de systemen van het samenwerkingsverband. Op deze wijze kan het beste worden gewaarborgd dat een levensvatbaar en duurzaam verdienmodel wordt gecreëerd.

I Inleiding

1.1 Aanleiding

Digitalisering en deling van data kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de vergroting van het publieksbereik en de toegankelijkheid van cultuur. Daarvoor is het noodzakelijk dat de culturele sector meer op samenwerking inzet dan nu het geval is om de kansen van het gebruik van data volop te kunnen benutten en de kennis en ervaring die hierbij wordt opgedaan met elkaar te delen. De minister van OCW heeft het belang hiervan onderkend in de Uitgangspuntenbrief Cultuurbeleid 2021.¹ Daarom wil de minister de sector helpen met de samenwerking op het gebied van publieksonderzoek door het starten van dit onderzoek. Het initiatief sluit aan op het advies van de Raad voor Cultuur² om onderzoek te doen naar een landelijke functie voor het verzamelen, analyseren en delen van publieksdata.

Uit een eerdere verkenning van DEN blijkt dat de Nederlandse cultuursector op verschillende niveaus publieksdata verzamelt, maar dat deze data slechts een beperkte waarde hebben voor de marketing en/of programmering.³ Dat komt doordat ze doorgaans geen inzicht verschaffen in de kenmerken van de niet-bezoekers. Culturele instellingen gebruiken publieksdata vrijwel niet voor inhoudelijke, artistieke of programmatische afwegingen, prijsstelling en beleidsvorming of strategie. Beslissingen worden vrijwel niet ondersteund door publieksdata. Dat is opvallend, omdat data een onmisbaar element zijn van marketing in het digitale domein. Dat is geen discussiepunt meer. De grote platforms van de techbedrijven hebben juist met data een rendabel verdienmodel opgebouwd. Het gebruik van data biedt grote mogelijkheden voor de vergroting van het publieksbereik en de versterking van het verdienmodel van culturele instellingen. Rotterdam Festivals, Cineville, Publiq en The Audience Agency laten volgens het DEN-rapport zien dat het structureel delen van data alle betrokken partijen sterker maakt en beter in staat stelt om (potentiële) bezoekers en doelgroepen te bereiken. Dat laat onverlet dat de Nederlandse initiatieven op dit gebied nog grote stappen moeten zetten en wellicht wat minder ver zijn dan het DEN-rapport suggereert.

1.2 Vraagstelling

Het ministerie van OCW wil weten of het mogelijk is om een samenwerkingsverband voor publieksdata in de cultuursector op te zetten en welke organisatievorm een dergelijk samenwerkingsverband moet hebben. Daarnaast heeft het ministerie behoefte aan inzicht in de opbrengsten van het samenwerkingsverband voor het publieksbereik en het bijbehorende verdienmodel. De continuïteit van een samenwerkingsverband kan immers alleen worden gewaarborgd als op termijn een levensvatbaar verdienmodel wordt gerealiseerd.

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/beleidsnota-s/2019/06/11/uitgangspunten-cultuurbeleid-2021-2024>

² <https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2019/04/11/advies-cultuurbestel-2021-2024-cultuur-dichtbij-dicht-bij-cultuur>

³ *Publieksdata in de culturele sector*, DEN Kennisinstituut cultuur & digitalisering, in samenwerking met EMC cultuuronderzoeken.

1.2.1 Hoofdvraag

Ons onderzoek richt zich primair op de beantwoording van de volgende hoofdvraag:

- Welke vorm moet een landelijk samenwerkingsverband voor publieksdata krijgen die bijdraagt aan een groter publieksbereik?

De prealabele vraag hoe publieksdata kunnen bijdragen aan een groter publieksbereik van de culturele sector is in de inventarisatie van DEN (zie voetnoot 3) en in een essay in opdracht van PACCT⁴ grotendeels beantwoord. In ons onderzoek beperken wij ons daarom tot aanvullingen op de twee genoemde studies, mede op basis van onze ervaringen in andere publieke sectoren. De centrale vraag valt uiteen in een groot aantal deelvragen die betrekking hebben op de volgende thema's:

- a. organisatorisch;
- b. wetgeving/juridisch;
- c. diensten en data;
- d. ICT (technisch en functioneel);
- e. financieel.

1.2.2 Deelvragen

De deelvragen zijn gerubriceerd naar de vijf genoemde thema's. Ze komen hierna puntsgewijs aan de orde.

a. Organisatorisch:

- Wat is er al aan data, infrastructuur en samenwerking? En, hoe kan een samenwerkingsverband verder vorm krijgen?
- Welke stappen moeten met de huidige infrastructuur worden gezet om een groter publieksbereik te realiseren via data inclusief inzicht in potentiële bezoekers en niet-bezoekers?
- Welke taken en rollen zou een samenwerkingsverband moeten uitvoeren en welke competenties en middelen zijn hiervoor nodig?
- Wie zijn de meest gereede partijen om deze taken en rollen in te vullen? In hoeverre ligt het inhuren van externe expertise voor de hand?
- In hoeverre is het gewenst om een eigen organisatie voor het samenwerkingsverband op te zetten of kan een beroep worden gedaan op de expertise vanuit bestaande partijen en verbanden binnen de sector? Wat zijn hiervan de voor- en nadelen?
- Hoe zou de governance structuur van het samenwerkingsverband ingericht moeten worden?
- Welke kennis en ervaring is al beschikbaar en relevant gebleken bij soortgelijke samenwerkingsverbanden binnen en buiten de sector?

⁴ Zie ook paragraaf 4.2. In het kader van het project van PACCT is tevens het essay *SAMEN STERKER: Op weg naar één platform voor de cultuursector?* van Maurits Kreijveld verschenen. Zie: https://smacc.nl/wp-content/uploads/2019/12/2019_Essay-digitalisering-cultuursector-versie-6-mei-2019.pdf.

b. Wetgeving/juridisch:

- Welke eisen stelt de wet- en regelgeving – in het bijzonder de AVG en de Mededingingswet – aan het vastleggen, gebruiken en delen van publieksdata?
- Wat betekent dit voor culturele instellingen die data willen delen en welke eisen moeten worden gesteld aan de privacybescherming?
- Welke gevolgen heeft dit voor de taken en de governance van een mogelijk samenwerkingsverband?

c. Diensten en data:

- Welke productoplossingen en diensten gaat het samenwerkingsverband in ieder geval aanbieden, wat zijn de prioriteiten en wat is het gewenste tijdpad?
- Welke typen data gaat het samenwerkingsverband voor publieksdata bij voorkeur gebruiken?
- Welke aanvullende data(bronnen) kunnen worden gebruikt om het inzicht in de bezoekers en de niet-bezoekers van cultuur verder te vergroten?
- Wat zijn de voorwaarden en financiële consequenties om deze data te kunnen gebruiken?

d. ICT (technisch en functioneel):

- Welke technische standaarden (voor datadeling), afspraken (segmentatiemodellen voor bezoekersprofielen) en voorzieningen zijn al beschikbaar in de culturele sector en daarbuiten?
- Hoe kunnen we de bestaande functionele aspecten versterken en met elkaar verbinden, zodat deze bruikbaar worden voor inzicht in bezoekersprofielen?
- Welke functies en gebruik worden hiermee ondersteund?
- Welke inzichten uit goede praktijken binnen en buiten de sector – zoals standaarden voor opslag, bewerking, uitwisseling, kwaliteit en beveiliging van data, en intelligencetoepassingen – kunnen worden benut?

e. Financieel:

- Welke verdienmodellen zijn denkbaar om het samenwerkingsverband na vier jaar zelfvoorzienend te laten functioneren?
- Wat is de financiële haalbaarheid van het samenwerkingsverband?
- Hoe ziet de begroting van het samenwerkingsverband er in hoofdlijnen uit?

1.3 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is te komen tot een blauwdruk voor een samenwerkingsverband voor publieksdata in de cultuursector, en deze op hoofdlijnen uit te werken aan de hand van de vijf besproken thema's en de bijbehorende deelvragen. Indien nodig worden enkele ontwerpvarianten benoemd.

De doelstellingen van het samenwerkingsverband zijn in overleg met de opdrachtgever als volgt geformuleerd:

- bevordering van het verzamelen, gebruiken en delen van publieksdata én inzichten door zowel kleinere als grote culturele instellingen;

- vergroting van het inzicht in bezoekers en niet-bezoekers van individuele instellingen en ge-aggregeerd naar deelsector en geografie (lokaal, regionaal en landelijk);
- bevorderen van datagerelateerde deskundigheid en vaardigheden (zoals data-analyse, verkrijgen van inzichten voor strategische besluitvorming, publieksmarketing, relevante wetgeving en compliance, en delen van goede praktijken).

1.4 Relatie met andere initiatieven

Vrijwel parallel aan ons onderzoek loopt een door het Platform Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst (PACCT) geïnitieerd onderzoek naar de mogelijkheden voor de ontwikkeling van een online platform waarop het gehele aanbod van de culturele sector is te vinden. Het onderzoek is een invulling van agendapunt 2.4 van de *Arbeidsmarktagenda culturele en creatieve sector 2017 – 2023: Maak een platform voor marktstimulering*.⁵ De directeur van CJP fungeert als aanjager voor dat onderzoek.

Beide onderzoeken gaan in beginsel over een sectorbreed samenwerkingsverband en over het gebruik van (publieks)data. Er zijn ook enkele kenmerkende verschillen in de focus van beide onderzoeken, die wij in Tabel 1.1 samenvatten.

Tabel 1.1 Verschillen tussen het samenwerkingsverband publieksdata en het PACCT-initiatief

	Samenwerkingsverband publieksdata	PACCT-initiatief
Overall doel	Een breed publieks- en marktinzicht verkrijgen en toepassen	Marketing en één op één verkoop bedrijven via een online marktplaats
Primaire doelgroep	Culturele instellingen en bedrijven	Consumentendoelgroepen (faciliteren en hun voorkeur sturen)
Trefwoorden	Publieksdata verzamelen, analyseren, delen en gebruiken.	(Trans)actiegericht / ticketing, online customer journey, propositie bijvoorbeeld centrale uitagenda
Referentiekader	The Audience Agency	onder andere Booking.com

Het ministerie van OCW vindt het wenselijk dat het PACCT-initiatief en ons onderzoek elkaar – waar mogelijk – versterken. Wij hebben hiertoe regelmatig afstemming gehad met de aanjager van het PACCT-initiatief en komen hier in onze aanbevelingen op terug.

⁵ Zie: <https://www.kunsten92.nl/wp-content/uploads/2017/11/Arbeidsmarktagenda-culturele-en-creatieve-sector-2017-2023.pdf>.

1.5 Terminologie

Ter verduidelijking van het rapport kan het volgende worden opgemerkt:

- We spreken in ons rapport veelal over culturele *instellingen*. We bedoelen hiermee zowel gesubsidieerde culturele instellingen als ongesubsidieerde culturele bedrijven.
- In het onderzoek staat een selectie van organisaties met goede praktijken centraal die we veelal typeren als ‘koplopers’ (zonder hierbij ander organisaties of instellingen van een waardeoordeel te willen voorzien).
- Als van een koploper een specifieke afdeling verantwoordelijk is voor het onderwerp dat in dit onderzoek centraal staat, benoemen we de organisatiennaam (voorbeeld Rotterdam Festivals).

1.6 Indeling van het rapport

De verdere indeling van dit rapport is als volgt. In hoofdstuk 2 bespreken we de gevolgde onderzoeks aanpak. We schetsen in hoofdstuk 3 de context van het onderzoek door nader in te gaan op de trefwoorden publieksdata en samenwerkingsverband. Hoofdstuk 4 behandelt de resultaten van een nadere analyse van initiatieven op het gebied van samenwerking bij publieksdata.

De uitwerking van de blauwdruk voor het samenwerkingsverband staat centraal in de hoofdstukken 5 en 6. In hoofdstuk 5 komen de onderwerpen diensten en data, ICT, en wet- en regelgeving aan bod. In hoofdstuk 6 werken we de organisatorische en de financiële aspecten van het samenwerkingsverband uit. Hoofdstuk 7 bevat onze conclusies en aanbevelingen.

2 Aanpak

2.1 Fasering en stappenplan

We hebben als leidraad voor de aanpak de *Plan Do Check Act* cyclus (PDCA) gehanteerd. Dit van oorsprong voor de kwaliteitszorg ontwikkelde model is breed toepasbaar en helpt om mensen en organisaties mee te nemen in het onderzoeks- en ontwerpproces van idee tot uitvoering.⁶ De gekozen aanpak zorgt voor inhoudelijk onderbouwde resultaten en draagvlak. Het karakter van de aanpak is pragmatisch en cyclisch, gericht op de in de vraagstelling geformuleerde onderwerpen.

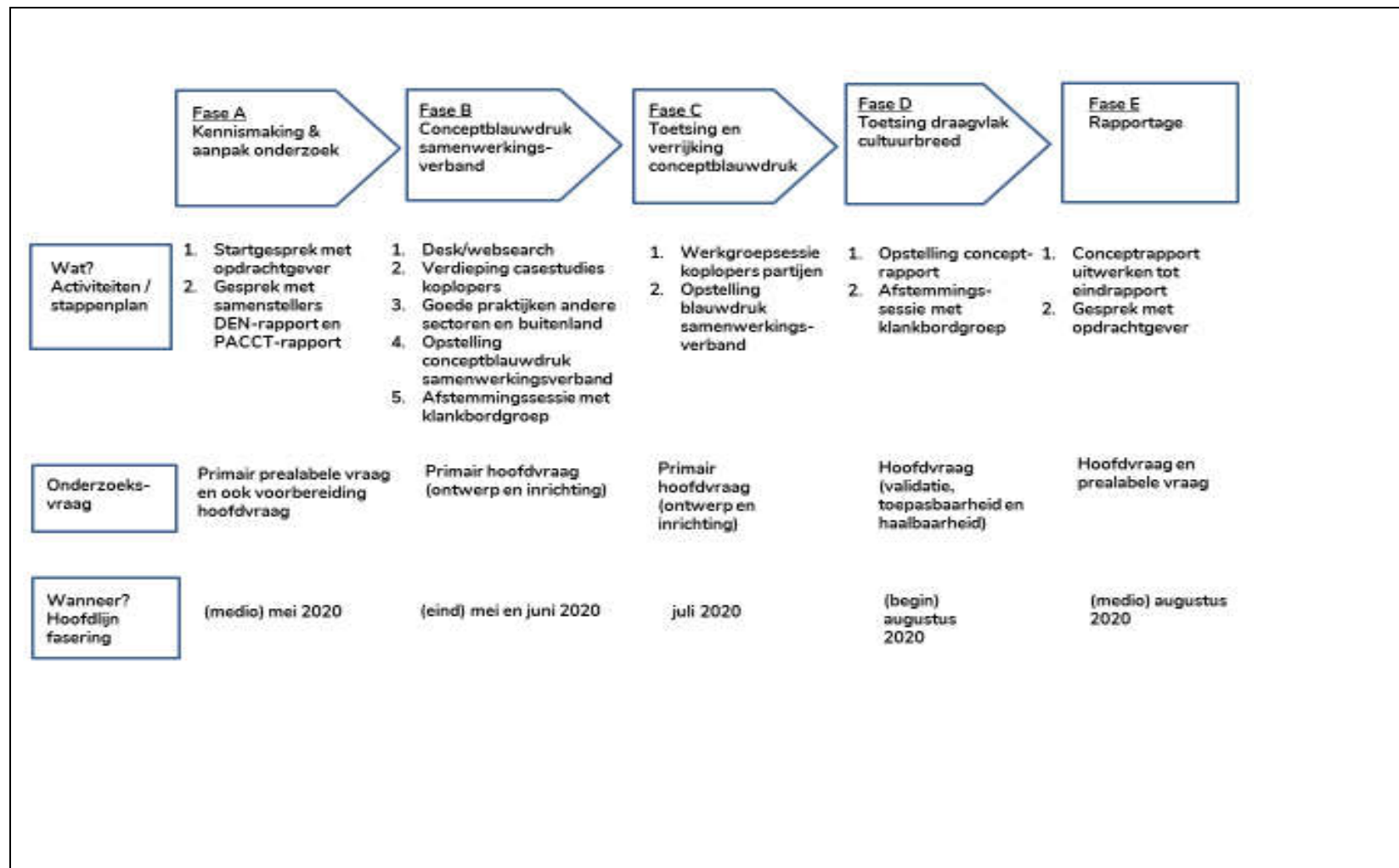
De Plan fase bestaat uit de fasen A (kennismaking) en B (conceptblauwdruk); de Do fase (fase C) omvat het toetsen en verrijken in een werkgroepsessie van de opgestelde conceptblauwdruk. In de Check fase (fase D) vindt de toetsing en validatie plaats in bredere zin via de klankbordgroep, waarna het eindrapport wordt opgesteld. De Act fase betreft de (mogelijke) implementatie van de onderzoeksresultaten.

De samenstelling van de klankbordgroep en van de werkgroep (zie paragraaf 2.2) is in overleg met de opdrachtgever bepaald. De opdrachtgever is tevens lid van de klankbordgroep. Vervolgens is het faserings- en stappenplan overeenkomstig Figuur 2.1 vastgesteld. De figuur geeft tevens aan welke vragen centraal staan in welke fase en wanneer de fase is uitgevoerd.

In de volgende paragraaf lichten we een aantal stappen nader toe aan de hand van de werkwijze die we hebben gevolgd met de werkgroep en de klankbordgroep.

⁶ PPMC hanteert voor Marketingtoepassing bijvoorbeeld het CRM-procesmodel zie <https://ppmc.nl/diensten/customer-relationship-management/>

Figuur 2.1 Faserings- en stappenplan



2.2 Werkgroep en klankbordgroep: samenstelling en werkwijze

Werkgroep

We hebben ons verdiept in de werkwijze van een selecte groep koplopers in de culturele sector om te bepalen in hoeverre zij bouwstenen kunnen leveren voor de uitwerking van de blauwdruk voor het gewenste landelijke samenwerkingsverband publieksdata (stap B2).

Bij de selectie van te betrekken koplopers hebben we ons aangesloten bij de inventarisatie van DEN. In overleg met de opdrachtgever hebben we besloten ons via websearch en video-interviews verder te verdiepen in de werkwijze van de navolgende buitenlandse organisaties: The Audience Agency (TAA) uit het Verenigd Koninkrijk en Publiq.be uit België.

Voor de Nederlandse koplopers hebben we ons verder verdiept in de werkwijze van Rotterdam Festivals (RF), Digitaal Informatieplatform Podiumkunsten (DIP), Cineville, Probiblio, Museumkaart en CJP. Met de organisaties RF, DIP, CJP en Cineville hebben we, in aanvulling op onze research en individuele video-interviews, op 2 juli 2020 een werksessie gehouden om een uitgewerkte conceptblauwdruk te toetsen en aan te vullen (stap C1). Probiblio was verhinderd. Naderhand hebben we hen via een video-interview bijgepraat over de resultaten. De inzichten uit de werksessie hebben we verwerkt in het onderzoeksrapport. Voor een vergelijkend overzicht van relevante kenmerken per koploper verwijzen we naar bijlage 2. Deze informatie is door de betrokken partijen geverifieerd.

Klankbordgroep

De samenstelling van de klankbordgroep is als volgt:

- Museumvereniging, directeur;
- Koninklijke Bibliotheek, adviseur onderzoek en kennisdeling;
- Platform ACCT, projectcoördinator en directeur (tweede sessie);
- CBS, statistisch onderzoeker;
- DEN kennisinstituut cultuur en digitalisering, adviseur;
- Stichting DIP, bestuurslid;
- voormalig hoogleraar Economie van de podiumkunsten;
- Rotterdam Festivals, directeur;
- vertegenwoordigers van het ministerie van OCW.

Gedurende het onderzoek hebben we via een videoverbinding twee afstemmingssessies met de klankbordgroep gehad (in het schema stap B5 en stap D2). We hebben de relevante documenten en presentaties ter voorbereiding vooraf toegestuurd aan de klankbordgroep met de vraag om – indien gewenst – al vooraf vragen te stellen en feedback te geven. Hierop hebben we veel respons ontvangen.

De eerste afstemmingssessie (stap B5) was ter kennismaking, ter informatie over de voortgang van het onderzoek én ter consultatie/reflectie op de door ons in een presentatie uitgewerkte eerste bevindingen. In de tweede afstemmingssessie stond het concepteindrapport centraal met als belangrijkste doel: validatie en toepasbaarheid van de opgestelde blauwdruk.

2.3 Overige gesprekspartners

In aanvulling op de gesprekken met de Nederlandse koploperpartijen hebben we gesproken met diverse organisaties waaronder The Audience Agency, Publiq, DEN, de Boekmanstichting en de marketingorganisaties van de gemeenten Amsterdam en Den Haag. We hebben ons verdiept in de onderwerpen privacy en ICT, onder meer door gesprekken met de branchevereniging voor datagedreven marketing DDMA, de ZorgTTP als gezaghebbende partij op het gebied van beveiliging van data en privacybescherming, een externe ICT-leverancier en de twee leidende marktpartijen op het gebied van segmentatiedata per postcode en huisnummer.

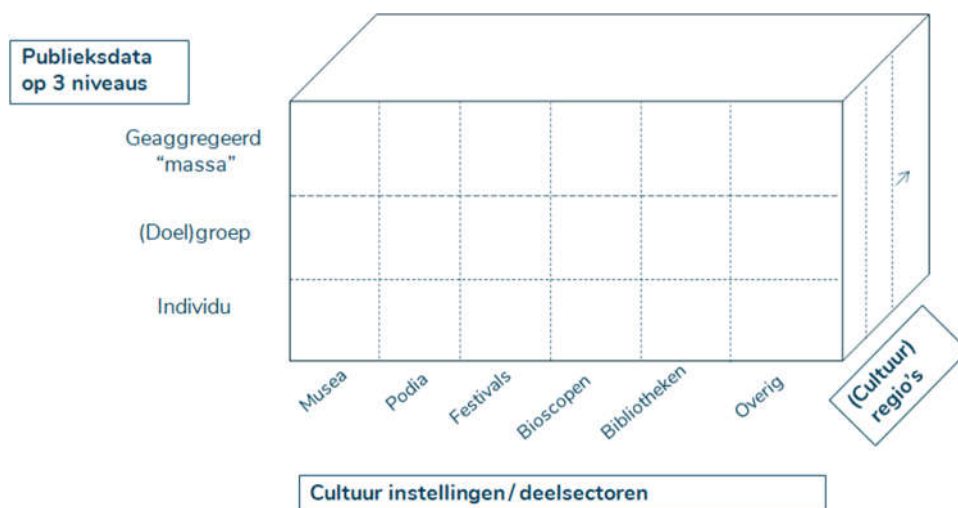
3 Context

We schetsen in het voorliggende hoofdstuk de context van het onderzoek door eerst in te gaan op de trefwoorden publieksdata (paragraaf 3.1) en samenwerkingsverband (paragraaf 3.2).

3.1 Publieksdata

We hanteren de kubus in Figuur 3.1 als context voor de ontwikkeling van het landelijk samenwerkingsverband. De totale kubus geeft het totale bezoek aan cultuur aan. Exclusief de categorie 'overig' betreft het bijna 180 mln. bezoeken per jaar aan ruim 2.900 culturele instellingen (bijlage 1).

Figuur 3.1 Overzicht publieksdata in de culturele sector



Het publiek gaat al dan niet in de eigen regio naar een museum, podium, bioscoop of andere culturele instelling. Bij elk bezoek laat een bezoeker in meer of mindere mate 'datasporen' na zowel online als bij het betreffende bezoek. Iedere afzonderlijke instelling heeft slechts een beperkt beeld van bezoekers, potentiële bezoekers en niet-bezoekers. Merk op dat een individuele bezoeker soms vaker voorkomt in de kubus, zodat het publieksbeeld en de mogelijkheden om het publiek gericht te bereiken duidelijker worden door combinatie van data. We lichten achtereenvolgens de drie assen van de kubus toe.

a. Publieksdata

Op de verticale as onderscheiden we in hoofdlijnen drie niveaus van (publieks)data⁷ die alle van belang (kunnen) zijn in het op te richten landelijke samenwerkingsverband:

- Individueel (direct) persoonsgerelateerde data. Dit niveau betreft:
 - Relatedata zoals naam, adres, woonplaats, telefoonnummer en e-mail adres (in vakjargon NAWTE) of geboortedatum;
 - Contactdata (gedrag) zoals inschrijving voor een nieuwsbrief;

⁷ Zie ook Paul Postma (2018) *Handboek Marketing 4.0 Digital, Data-driven, Direct* (paragraaf 3.3).

- Transactiedata (gedrag) zoals een reservering van of een bezoek aan een culturele instelling inclusief de bijbehorende betaalgegevensdata.
- Doelgroepdata ook wel profieldata genoemd. Enkele mogelijkheden om publieksprofielen op te bouwen zijn:
 - Door bovenstaande persoonsdata te combineren, te interpreteren en /of afgeleide data te berekenen. Bijvoorbeeld de bepaling van de gezinssituatie of de vaststelling of iemand een frequente bezoeker is of niet.
 - In combinatie met andere bronnen is het doelgroeprofiel te verrijken. Dit kunnen zowel interne bronnen als externe bronnen zijn. Een voorbeeld van een interne bron is een publieksenquête onder bezoekers. Bekende externe bronnen zijn dataprofielleveranciers zoals Whooz en Geo-Marktprofiel. Ook CBS-data op postcodeniveau kunnen als externe verrijkingbron worden gehanteerd om doelgroepdata (verder) op te bouwen.
 - ‘Traditioneel’ marktonderzoek valt in feite ook onder dit niveau, hoewel de directe koppeling met de database veelal beperkt is vanwege de wettelijk verplichte ontkoppeling van ‘antwoorden’ en ‘personen’.
- Waar bovenstaande twee niveaus een meer of minder directe koppeling hebben met persoonsdata/bezoekers, typeren wij het derde niveau als: geaggregeerd. Dit zijn de bekende toaaltellingen van bezoeken en socio-demografische gegevens die worden gepresenteerd in branchestatistieken (zoals Museumcijfers en Bibliotheekinzicht) en in de cultuurindex van de Boekmanstichting.

Het doel is een breed inzicht in het publieksbereik. Daarom voeren de mogelijkheden van de data op individueel niveau, waarvoor culturele instellingen data ter beschikking kunnen stellen in het rapport de boventoon, aangevuld met de mogelijkheden van data op doelgroepniveau (zie paragraaf 5.2.2). In paragraaf 5.4 gaan we ook in op de juridische aspecten van het datagebruik.

b. Culturele instellingen/deelsectoren.

Op de horizontale as staan de aanbieders van cultuur (de instellingen), gegroepeerd naar deelsectoren. Op voorhand sluiten we geen enkele culturele instelling of deelsector uit van deelname aan het samenwerkingsverband publieksdata. In de figuur hebben we de deelsectoren opgenomen die jaarlijks een substantieel aantal bezoeken hebben (meer dan 15 mln. per jaar) én een zekere organisatiegraad hebben; bijvoorbeeld via het lidmaatschap van een branchevereniging of het gebruik van een publiekskaart. In de werkgroep en in de klankbordgroep van dit onderzoek zijn vertegenwoordigers van de verschillende deelsectoren opgenomen (zie hoofdstuk 2).

Voor de leesbaarheid van het rapport plaatsen we ter verduidelijking de volgende kanttekeningen bij de horizontale as van de kubus:

- Binnen een deelsector bestaan zowel gesubsidieerde instellingen als niet-gesubsidieerde bedrijven.
- Het is denkbaar om de samenwerking op het gebied van (publieks)data ruimer te verkennen dan alleen de culturele instellingen. Om focus aan te brengen in het onderzoek, hebben we de vrijetijdssector echter niet meegenomen. Zodra het landelijk samenwerkingsverband in de culturele sector nader vorm heeft gekregen, behoort een nadere verkenning van de

vrijtijdssector zeker tot de mogelijkheden. Dit is een wens van de klankbordgroep (bijvoorbeeld in samenwerking met NBTC).

- Binnen de musea bestaat al jarenlang de Museumkaart waarmee bijna 30% van het totale aantal museumbezoeken op individueel niveau in kaart is gebracht.
- De deelsector podia betreft in beginsel zowel de (fysieke) locaties als de optredende gezelschappen. De stichting DIP (Digitaal Informatieplatform Podiumkunsten) is één van de geselecteerde koploperpartijen.
- De bioscopen omvatten eveneens de filmhuizen, waarvan Cineville als koploper in dit onderzoek betrokken is.
- De bibliotheken zijn in de gepresenteerde indeling de deelsector met het hoogste aantal bezoeken per jaar (meer dan 60 mln.). Via de bibliotheekpas worden de uitleningen geregistreerd op persoonsniveau. Op lokaal niveau kan een bibliotheek ook de functie van 'ontmoetingsplek' hebben of onderdeel zijn van een cultuurhuis, naast de leenfunctie.
- De deelsector 'overig' is een diverse mix van onder andere presentatie-instellingen, instellingen in de creatieve industrie en bijvoorbeeld boekwinkels. De grotere presentatie-instellingen accepteren overigens de Museumkaart en zijn opgenomen in de branchestatistiek van de Museumvereniging. Alle in overig opgenomen instellingen kunnen op termijn mogelijk van (toegevoegde) waarde zijn in een op te richten samenwerkingsverband.
- Er bestaan ook instellingen die voor bepaalde publieksgroepen bezoek in alle deelsectoren faciliteren en op deze wijze publieksdata verzamelen; bijvoorbeeld CJP voor de doelgroep jongeren.

c. (Cultuur)regio's

De derde as in de kubus betreft de regionale as, waarbij voor dit onderzoek vooral van belang is in hoeverre de (cultuur)regio's georganiseerd zijn. Een regio kan een provincie zijn of een (stedelijke) cultuurregio. 'Cultuur dichtbij voor iedereen' is al jarenlang een motto van het ministerie van OCW.⁸ Naast alle online initiatieven wordt dit motto de komende jaren in de vijftien (stedelijke) cultuurregio's verder vormgegeven.

Bekend is dat het leeuwendeel van het culturele bezoek plaatsvindt binnen een straal van circa 30 km van de eigen woonplaats. Vanzelfsprekend is een grote concentratie van instellingen en bezoek terug te vinden in de vier grote steden (G4).

Regionale initiatieven blijken goed in staat te zijn om over deelsectoren heen samenwerkingsverbanden op het gebied van publieksdata te organiseren, mede gebaseerd op 'ons kent en vertrouwt ons' in de regio. In het onderzoek concluderen wij onder andere dat Rotterdam Festivals met het publieksdata samenwerkingsverband het mogelijk 'ideaalbeeld' van The Audience Agency in Nederland het meest benadert, maar dan op lokaal niveau (zie hoofdstuk 4).

⁸ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/04/12/cultuur-dichtbij-dicht-bij-cultuur>

3.2 Vormgeving landelijk samenwerkingsverband

Huidige samenwerkingsverbanden

Samenwerking is sinds lang een belangrijk credo in de culturele sector. Dit wordt door het ministerie van OCW gestimuleerd. In de praktijk blijkt dat vaak een zoektocht. Dat geldt ook voor samenwerking op het gebied van de publieksdata. Mede op basis daarvan signaleren wij in de sector een scala van uiteenlopende samenwerkingsverbanden, maar geen landelijke, sectorbrede totaaloplossing voor publieksdata zoals The Audience Agency die in Groot-Brittannië aanbiedt.

De oorsprong, het doel en de functies van de verschillende samenwerkingsverbanden variëren sterk. Er zijn samenwerkingsverbanden waar marketing, ticketing en financiële afhandeling een belangrijk functie zijn, meestal voor een specifieke deelsector of doelgroep, zoals de Museumkaart en het CJP. Een regionaal voorbeeld is Rotterdam Festivals, een samenwerkingsverband voor een groot aantal deelsectoren in de regio Rotterdam dat zich specifiek richt op de vergroting van het publieksinzicht.

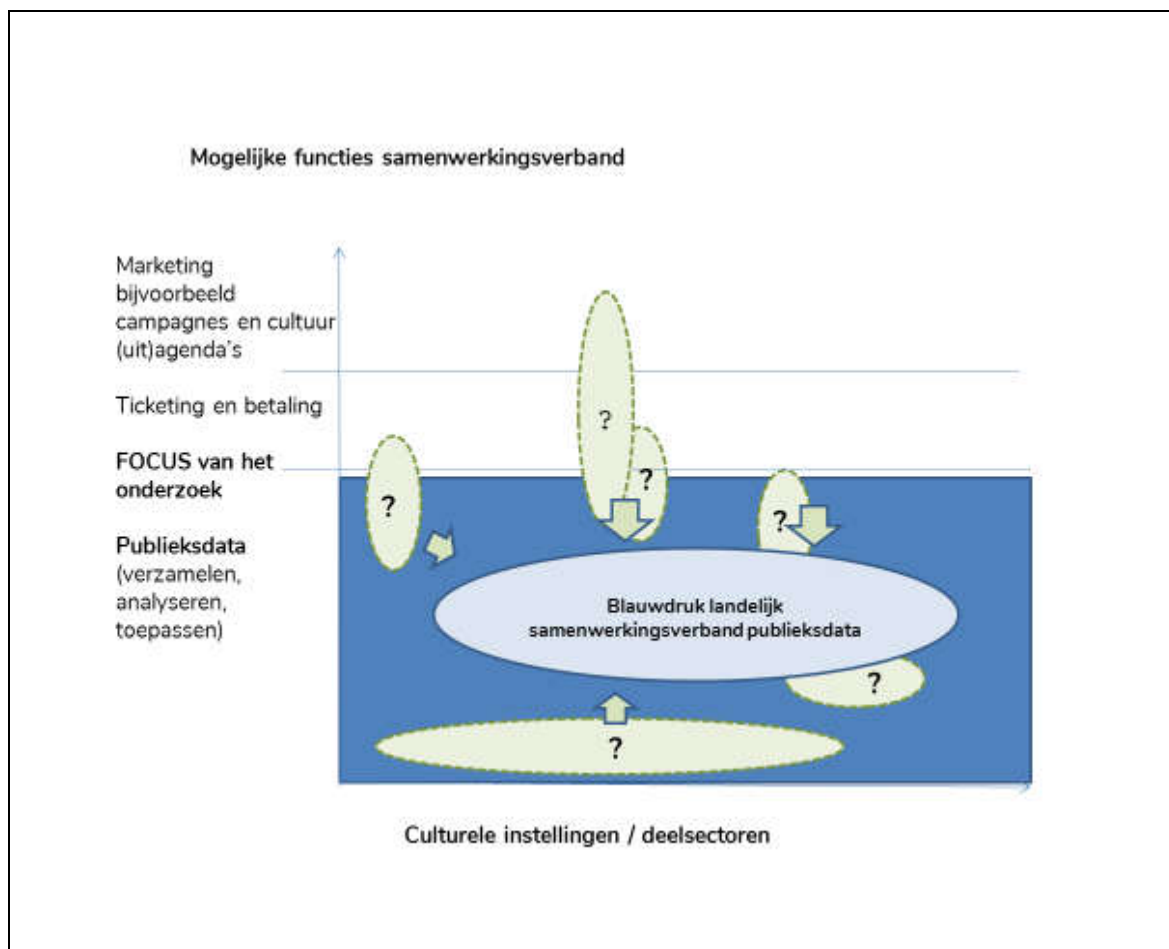
Een ander voorbeeld binnen de koplopers is DIP. DIP heeft een aantal jaren geleden in de podiumkunsten een organisatietraject met drie verschillende brancheorganisaties – NAPK, VVTP en VSCD – doorlopen dat vergelijkbaar is met wat we landelijk beogen.⁹ DIP is in eerste instantie gestart als een werkgroep van een nieuw opgerichte stichting van de drie brancheorganisaties. Op dit moment bestaat de Stichting DIP uit een uitvoeringsorganisatie en een onafhankelijk bestuur.

In ons onderzoek staat de vormgeving van een landelijk samenwerkingsverband voor publieksdata in de culturele sector centraal. Daarbij analyseren we in het bijzonder hoe we elementen van de werkwijze van de koploperorganisaties kunnen combineren om een landelijk verband publieksdata te organiseren. Figuur 3.2 geeft dit sterk vereenvoudigd weer.

Ter oriëntatie op een mogelijke rechtsvorm voor het samenwerkingsverband hebben we in ons onderzoek ook gekeken en vragen gesteld over de rechtsvorm en governance van een aantal koploperorganisaties. Karakteristieken hiervan hebben we opgenomen in een vergelijkingstabel in bijlage B2.

⁹ <https://docplayer.nl/146164132-Digitale-infrastructuur-podiumkunsten-visie-op-een-gezamenlijk-platform-voor-de-toekomst.html>. Het betreft NAPK voor de meerjarig gesubsidieerde gezelschappen, VVTP voor de vrije producenten en VSCD voor de podia. De VvNO (orkesten) en de VNPF (poppodia) zijn hierbij niet betrokken.

Figuur 3.2 Schematisch overzicht functies samenwerkingsverband



Organisatievorm

Wat komt er kijken bij de vormgeving van een sectorbreed samenwerkingsverband voor publieksdata?

Scheff en Kotler stellen dat strategische samenwerkingsverbanden berustend op consensus over gezamenlijke doelstellingen een bijdrage kunnen leveren aan de vergroting van het klantenpotentieel van culturele instellingen, zonder dat de instellingen hun autonomie hoeven in te leveren.¹⁰ Vrijwilligheid, gemeenschappelijke baten en een bottom-up benadering zijn cruciale randvoorwaarden. Door samen te werken en gemeenschappelijke kennis van de markt te ontwikkelen kunnen instellingen de 'taart vergroten'.

Een uitgebreide studie naar organisatie- en samenwerkingsvormen in de culturele sector of de nonprofit sector valt buiten het bestek van ons onderzoek.¹¹ Op voorhand lijken de paraplu-modellen en shared-servicemodellen de meest relevante organisatievormen voor een landelijk

¹⁰ J. Scheff en Ph. Kotler, How the Arts Can Prosper Through Strategic Collaborations, in *Harvard Business Review*, januari-februari 1996, blz. 62-64.

¹¹ Zie voor een uitgebreid overzicht: C. Langeveld, D. Belme en T. Koppenberg, *Collaboration and integration in the performing arts*, Erasmus University Rotterdam, 2014 en Kelly E. Proulx, Mark A. Hager and Kimberly C. Klein, Models of collaboration between nonprofit organizations, in *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2014, vol. 63, nr. 6, blz. 746-765.

samenwerkingsverband voor publieksdata. Stringentere vormen van samenwerking liggen in de culturele sector minder voor de hand, omdat organisaties in deze sterk gehecht zijn aan hun professionele autonomie. Dat blijkt ook uit het feit dat wij in de Nederlandse culturele sector weinig goede voorbeelden hebben gevonden van landelijk en sectorbreed aangestuurde initiatieven.¹²

Gegeven het voorgaande volgen wij in ons onderzoek een pragmatische benadering. Wij verdiepen ons via veldwerk in de werkwijze van een selecte groep koplopers in de culturele sector om te bezien welke samenwerkingsvormen haalbaar en wenselijk zijn. Daarbij betrekken we ook goede buitenlandse voorbeelden in de culturele sector en voorbeelden uit andere verwante sectoren. Verder zoeken we in bijeenkomsten met de potentieel betrokken partijen naar de oplossing(en) waarvoor het meeste draagvlak bestaat. Hoofdstukken 4 en 5 doen verslag van onze zoektocht naar de vorm en de taken van het samenwerkingsverband.

¹² De recent opgerichte taskforce om de coronacrisis te bestrijden is – helaas gegeven het onderwerp – één van de weinige positieve uitzonderingen. De taskforce bestaat uit 111 samenwerkende branche- en beroepsverenigingen (en hun leden).

4 Nadere analyse

4.1 Inleiding recente inzichten uit andere landen en sectoren

In deze paragraaf geven we, als aanvulling op het eerdergenoemde DEN-rapport, enkele recente inzichten van goede praktijken uit andere landen en sectoren. We hebben een quick scan uitgevoerd waaruit we de meest noemenswaardige voorbeelden vermelden, zonder dat we pretenderen volledig te zijn.

Delen van data in de zorg

In de zorgsector is al lang geleden ingezien dat het delen van data over gebruikers van zorg en kosten van groot belang is voor alle partijen in de zorg. Daarom hebben de gezamenlijke zorgverzekeraars Vektis CV opgericht waaraan alle zorgverzekeraars hun data van individuele verzekerden aanleveren op basis van datastandaarden van Vektis (zie www.vektis.nl). Deze gegevens worden opgeslagen in een beveiligde omgeving en de identificerende persoonskenmerken, zoals het Burgerservicenummer worden gepseudonimiseerd. Vektis levert zorgprofielen van groepen verzekerden aan zorgverzekeraars en stelt data op gemeenteniveau als open source ter beschikking. Daarnaast levert Vektis gegevens op verzekerdeniveau via de ZorgTTP (www.zorgTTP.nl) aan onderzoeksbureaus voor onderzoek met een wettelijke grondslag (bijvoorbeeld het risicovereveningsmodel voor de zorgverzekeraars).

De ZorgTTP is een onafhankelijke 'vertrouwde derde partij' (Trusted Third Party), die verantwoordelijk is voor de uitwisseling van data tussen twee of meer verschillende partijen. Het gaat hierbij om de pseudonimisering, versleuteling en ontsluiting van databestanden met privacygevoelige informatie, zoals Burgerservicenummers, geboortedata gekoppeld aan het gebruik van zorg. De data bevatten na pseudonimisering geen identificerende, tot personen herleidbare gegevens meer en kunnen in sommige gevallen als anonieme gegevens worden beschouwd.¹³ De TTP is in staat om bij deze bestanden afzonderlijk een uniforme codering toe te passen, zodat de gegevens op basis van het unieke pseudoniem uiteindelijk wel kunnen worden gekoppeld en samengevoegd (ook in de tijd). De TTP is in die hoedanigheid verantwoordelijk voor de privacybescherming door naleving van de wet- en regelgeving rond gegevensbescherming. Uiteraard betreft het in de zorg zeer privacygevoelige gegevens. Daarom worden er hoge eisen gesteld aan de privacybeveiliging van de gegevens.

Pilot in Noorwegen voor ontwikkeling Noorse variant The Audience Finder

NPU is de Noorse sectorondersteunende organisatie voor publieksonwikkeling. NPU is een vereniging met 110 leden in 2020. De leden betalen contributie en zijn eigenaar van de vereniging. In 2019 is NPU met de voorbereiding gestart voor een pilot om een Noorse variant van de The

¹³ Zie: Hans van Vlaanderen, Pseudonimisering binnen de AVG, in: *Compact*, 2020, nr. 1, blz. 61-69, <https://www.compact.nl/articles/pseudonimisering-binnen-de-avg/>

Audience Finder te ontwikkelen in combinatie met rapportage via een dashboardoplossing. Het tweede doel is om de samenwerking tussen leden te stimuleren. The Audience Agency is na een leveranciersselectie gekozen als projectpartner voor het pilotproject en levert naast de ontwikkeling ook technische support. Begin 2020 is gestart met de uitvoering van de pilot die naar schatting een jaar zal duren. In totaal nemen zestien gesubsidieerde instellingen deel, afkomstig uit de steden Bergen en Oslo. Voor het project is een jaarbudget beschikbaar van omgerekend € 195.000 waarvan circa € 95.000 voor TAA. De pilot wordt min of meer volledig betaald uit subsidies. Gepland is om na afronding van de pilot een keuze te maken voor een businessmodel en een organisatievorm. Het project heeft een Noorse projectleider. In een interviewverslag op de website van NPU geeft zij aan dat zij als grootste projectuitdaging ziet om de publieksdata uit veel verschillende klantsystemen te koppelen. Het gaat om twee verschillende bibliotheeksystemen en zeven ticketsystemen. Daarnaast wordt voor één instelling een online enquête uitgestuurd.

Kulmon Berlijn

KulMon staat voor KulturMonitor en is een initiatief voor een Continu bezoekersonderzoek voor de culturele en vrijetijdssector dat is geïnitieerd door de VisitBerlin marketingorganisatie en de gemeentelijke afdeling Cultuur in Berlijn. De monitor is ontwikkeld door wetenschappers van de Vrije Universiteit Berlijn. Het initiatief is in 2008 gestart met zes culturele instellingen in Berlijn. Inmiddels wordt de monitor gebruikt door meer dan vijftig instellingen, zowel gesubsidieerde als commerciële organisaties. Deze zijn vooral gevestigd in de stad en de regio rondom Berlijn. Kulmon biedt ook andere steden de mogelijkheid om de Kulturmonitoromgeving te gebruiken. Als voorwaarde voor deelneming wordt gesteld dat per stad of aaneengesloten regio minimaal vijf instellingen meedoen. Vanaf 2018 wordt ook toeristische dienstverleners de mogelijkheid geboden om het systeem te gebruiken. Sinds 2009 wordt samengewerkt met een vast onderzoeksbureau voor het uitvoeren van de enquêtes. Aan de instellingen wordt daarvoor een enquêteapp ter beschikking gesteld. KulMon werkt met een aantal standaardgegevens en -vragen. Daardoor kunnen instellingen de resultaten van hun eigen enquêtes in de tijd vergelijken, maar zijn ook benchmarks mogelijk met de eigen sector en andere sectoren. Het initiatief is bij de start gefinancierd met een EU-subsidie (2008-2012). Sinds 2012 wordt Kulmon gefinancierd door visitBerlin en de instellingen die deelnemen aan het bezoekersonderzoekssysteem.

Online vastgoedplatform Funda

Makelaars zijn zelfstandige ondernemingen die elk van mening waren dat zij het bij het rechte eind hadden. Met de door henzelf verzamelde data, die zijn ondergebracht in het platform Funda, bereiken zij nu door het delen van de data een meetbaar hoger resultaat.

De vereniging van NVM-makelaars nam in 2001 het initiatief om Funda op te richten, een online vastgoedplatform waar het woningaanbod centraal staat. Tegenwoordig is het platform ook opengesteld voor niet NVM-makelaars. Het platform is bij het grote publiek vooral bekend bij mensen die serieus op zoek zijn naar een huis of als 'funzoeker' even kunnen 'gluren bij de burens'. Het gaat om tientallen miljoenen webbezoeken per maand.

Minder bekend, maar voor dit onderzoek zeer relevant, is dat Funda voor de makelaars een tool heeft gebouwd: de Marktverkenner. Naast de enorme hoeveelheden 'zoekpadendata' van

bezoekers, zijn er nog twee andere informatiestromen: (1) informatie van makelaars die de detailinformatie over de huizen opgeven én (2) de informatie via Funda zelf, zoals kadastrale gegevens.

De tool stelt de makelaar in staat een onderbouwd advies te geven aan zijn klanten op basis van objectieve cijfers. Eén van de makelaars vat het resultaat als volgt samen: “de tool / de data zijn een grote winst voor alle partijen”.¹⁴

4.2 Resultaten veldwerk

4.2.1 Verdieping in de werkwijze van een aantal koplopers

Conform de voorgestelde onderzoeksopzet hebben we ons verdiept in de werkwijze van een selecte groep koplopers in de cultuursector om te bepalen in hoeverre zij bouwstenen kunnen leveren voor de uitwerking van een blauwdruk voor het gevraagde samenwerkingsverband publieksdata in Nederland.

We hebben ervoor gekozen om de verkregen inzichten uit de websearch en gesprekken niet per partij uit te werken, maar te verwerken in een vergelijkingstabel waarin de partijen, met uitzondering van Publiq, op een aantal punten met elkaar worden vergeleken. Deze tabel is opgenomen als bijlage 2 van het rapport. De gegevens over de Nederlandse koplopers zijn aan hen voorgelegd ter verificatie.

In paragraaf 4.4 geven we de conclusies van het veldonderzoek weer, gerelateerd aan de kernonderwerpen van ons onderzoek en de mogelijke bouwstenen voor een landelijk samenwerkingsverband.

Nadere verdieping in de werkwijze van The Audience Agency

The Audience Agency (TAA) hebben wij op verscheidene plaatsen in het rapport gebruikt als referentiekader voor een landelijk samenwerkingsverband voor publieksdata. Voor het merendeel van de productoplossingen (zie paragraaf 5.2.1) heeft TAA als voorbeeld gediend. Karakteristieken van TAA zijn, als enige buitenlandse partij, ook verwerkt in de vergelijkingstabel in bijlage 2.

TAA is gestart in 2012 met een beperkte personeelsbezetting en is ontstaan uit een fusie van verschillende regionaal werkende organisaties. De best toepasbare oplossingen van TAA voor een Nederlands samenwerkingsverband zijn The Audience Finder en – voor de verdere toekomst – het zelf ontwikkelde segmentatiemodel genaamd Audience Spectrum, die gebruik maakt van de ticketing- en surveydata die een groot aantal instellingen – deels verplicht – aanleveren. Een uitgebreide beschrijving van de werkwijze, voordelen en voorwaarden voor gebruik van The Audience Finder is terug te vinden op de TAA website.¹⁵ Het leest bijna als een verkoopbrochure om de oplossing direct te gaan gebruiken. Het gebruik van beide oplossingen is voor wat betreft de basis gratis. Voor extra's betalen instellingen per gebruik een beperkte vergoeding. In de periode 2012 – 2014 heeft TAA circa £ 3,2 mln. geïnvesteerd in het ontwikkelen van beide oplossingen. TAA

¹⁴ Bron: *Big Data Marketing*, Paul Postma. Adfo Books Amsterdam (2016).

¹⁵ Zie: <https://www.theaudienceagency.org/resources/audience-finder-an-introductory-guide>

ontvangt jaarlijks een subsidie van £ 750.000 van de Engelse Arts Council. Dit komt overeen met bijna 30% van de exploitatierekening, die in 2019 een totaal van £ 2.4 mln. aan inkomsten vermeldt. De belangrijkste kostenposten in 2019 zijn £ 1,2 mln. voor staf en administratie en circa £ 1 mln. voor programma, overhead en support.¹⁶ In hun roadmap voor de periode 2018 – 2022 is onder andere de ambitie opgenomen om internationale partnerships op te bouwen om 'de omzet, het potentieel en de functionaliteit van Audience Finder' uit te breiden. We hebben TAA daarom ook gevraagd om ons een globale kostenindicatie te geven als zij haar expertise deelt met een samenwerkingsverband op de volgende onderdelen:

- aanpassing van de functionaliteit van de Audience Finder naar de Nederlandse culturele sector alsmede de jaarlijkse kosten voor het gebruik van functionaliteit en software;
- het delen van de opgebouwde kennis over het gebruik van standaarden, definities en standaardvragenlijsten en haar kennisbank om hulp- en supportvragen van gebruikers te beantwoorden;
- consultancydiensten en technische ondersteuning bij de start met een pilot in Nederland, in omvang vergelijkbaar met een pilot die in 2020 is gestart in Noorwegen en wordt ondersteund door TAA.

TAA is hiertoe bereid, maar ziet deze informatie begrijpelijkerwijs als concurrentiegevoelig, omdat delen hiervan mogelijk worden opgenomen in een openbaar toegankelijk eindrapport. Zij vragen ons daarom hiervoor een geheimhoudingsverklaring te ondertekenen. Dit betekent dat we de te verstrekken informatie niet kunnen presenteren in de rapportage.

Nadere verdieping in de werkwijze van Publiq

Publiq past qua organisatie en karakteristieken minder goed in de vergelijkingstabel van koplopers in bijlage 2. Dat heeft vooral te maken met de drie productoplossingen die Publiq biedt. We lichten deze oplossingen hierna kort toe.

De eerste productoplossing is een Nationale Museumpas die in 2018 is gelanceerd. Deze pas heeft overwegend dezelfde karakteristieken als de Nederlandse Museumkaart, die in de vergelijkingstabel is opgenomen. De Nederlandse Museumkaart heeft als model gediend voor de Belgische Museumpas.

Als tweede product geeft Publiq in samenwerking met lokale overheden een Cultuurkaart uit in veertig Vlaamse gemeenten. De Cultuurkaart lijkt qua karakteristieken sterk op de Rotterdamspas en in mindere mate ook op de Stadspas van de gemeente Amsterdam en de Ooievaarspas van de gemeente Den Haag.¹⁷ Publiq beheert de ICT-infrastructuur van de Cultuurkaart, doet de marketing van de Cultuurkaart en verzorgt de online rapportages. De Cultuurkaart kan door alle consumenten worden gekocht en heeft circa 300.000 kaarthouders. Naar schatting heeft meer dan 70% van de kaarthouders een inkomen rond of onder de armoedegrens. Zij kunnen gratis gebruik maken van het kaartaanbod. De lokale overheden betalen instellingen voor elke keer dat de

¹⁶ Bron: Annual report 2019 van TAA

¹⁷ Laatstgenoemde passen bereiken (vooral) huishoudens met een inkomen rond het minimum. Zij bereiken een doelgroep die niet of nauwelijks culturele activiteiten bezoekt. De doelstelling van deze passen is juist om het cultuurbezoek te stimuleren.

Cultuurkaart wordt gebruikt 80% van de reguliere entreeprijs. Publiq verzorgt namens de lokale overheden de verrekening van de vergoeding. Niet de cultuurinstellingen maar juist de lokale overheden zijn de belangrijkste gebruikers van de dashboards van de cultuurkaartoplossing, omdat zij continue inzicht willen hebben in het gebruik van de pas en de vergoedingen die zij daarvoor betalen. Het betreft miljoenen euro's per jaar. Vanuit het gezichtspunt van de privacy is het goed om te vermelden dat de Vlaamse overheid bij wet heeft geregeld dat voor de registratie van de cultuurkaarthouders en verrekening van de vergoedingen het Belgische equivalent van het Nederlandse BSN wordt gebruikt. De activiteiten die de cultuurkaarthouders kunnen boeken en bezoeken worden gepubliceerd in de derde productoplossing van Publiq, een online vrijetijdskalender.¹⁸ Via de Cultuurkaart en de online uitagenda verzamelt Publiq grote hoeveelheden publieksdata die met succes worden gebruikt voor publieksinzicht en voor de marketing richting de kaarthouders en de bezoekers van de gehoste websites. Publiq heeft 60 werknemers in dienst, heeft een aanzienlijke jaarbegroting en ontvangt jaarlijks een subsidie van € 1 mln. van de Vlaamse overheid.

Regionale initiatieven voor samenwerking inclusief de G4

Zoals ook uit het DEN-rapport blijkt zijn er al meer regionale initiatieven (geweest) om data te delen en daarmee in de eigen stad of regio sectorbrede inzichten in de bezoekers van culturele activiteiten te verkrijgen. Naast initiatieven in de Randstad betreft het ook initiatieven buiten de Randstad zoals in Eindhoven, Nijmegen, Tilburg en stichting Dichtbij in Limburg. Rotterdam Festivals (RF) is het meest aansprekende voorbeeld van een regionaal samenwerkingsverband en vervult op dit gebied een voortrekkersrol in Nederland. RF heeft met haar kennis en ervaring samenwerkende instellingen in andere steden geïnspireerd, waaronder instellingen in de G4, en deels ook geholpen met het gewenste inzicht in het cultuurpubliek. Dat was in de meeste gevallen eenmalig, omdat budget voor herhaling ontbreekt.

- Geholpen door RF is in Den Haag in 2020 een pilot gestart waaraan circa 60% van de 80 gesubsidieerde instellingen meedoet. The Hague & partners faciliteert de pilot en maakt gebruik van de Rotterdamse methodiek en infrastructuur en heeft hiervoor met RF een licentiecontract afgesloten voor haar cultuurdoelgroepenmodel en met Whooz een eigen licentiecontract voor het gebruik van het onderliggende segmentatiemodel. De wens van Den Haag is om de methodiek op punten aan te passen.
- Amsterdam & Partners bereidt momenteel in opdracht van de gemeente een kleinschalige pilot voor die najaar 2020 zal starten. Amsterdam ontwikkelt haar eigen aanpak waarbij zij veel elementen uit de Rotterdamse aanpak gebruikt en hierover ook overlegt met RF.
- Utrecht bereidt ook een pilot voor die qua aanpak vergelijkbaar is met Den Haag. Initiator is Utrecht Marketing, die momenteel overlegt met de gemeentelijke afdeling cultuur over aanpak en financiering.
- De G4 hebben met hun marketingorganisaties en Rotterdam met Rotterdam Festivals zelf onderzoek- en marketingexpertise in huis. Zij stellen budgetten beschikbaar voor eigen lokale samenwerkingsverbanden om publieksdata te delen. Verder betaalt elke stad voor een licentie van het segmentatiemodel.

¹⁸ Zie hiervoor www.uitinvlaanderen.be.

- Deze activiteiten zullen naar verwachting resulteren in een verdere versnippering, terwijl landelijke samenwerking juist veel voordelen kan bieden en vanwege de schaalvoordelen ook kostenbesparingen oplevert. De ingezette budgetten en expertise kunnen (deels) ook worden geïnvesteerd in een landelijk opererend verband dat regionale initiatieven aansluit en ondersteunt. Bij voorkeur worden dan dezelfde standaarden en definities gehanteerd, waardoor iedereen dezelfde taal van de 'cultuurpublieksdata' gaat spreken en inzichten landelijk vergelijkbaar zijn.

4.2.2 Nadere verdieping in PACCT-initiatief voor een online platform

Als één van de mogelijkheden om het verdienvermogen van de sector te vergroten loopt bij PACCT een project om te bepalen hoe de culturele sector een online platform kan ontwikkelen waarop het gehele aanbod van de culturele sector te vinden is. De directeur van CJP is projectleider van dit onderzoek.

Wij zien het platform primair als een online marktplaats en een verkoopkanaal waar consumenten een zo breed mogelijk cultuuraanbod c.q. uitagenda kunnen vinden, direct kunnen reserveren en betalen of via een link op de site van de betreffende instelling kunnen betalen. In onze visie staat de cultuurbezoeker centraal in het aanbod en verzorgt het door PACCT te ontwikkelen online platform ook de marketing en de één op één verkoop om bestaande en nieuwe bezoekers te bewegen tot nieuwe reserveringen. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van informatie over het bezoekgedrag, dat hiertoe wordt opgeslagen in een aan het platform gekoppelde marketingdatabase. Deelname aan het online platform is ook aantrekkelijk voor kleinere instellingen. Naar verwachting bereikt deze groep instellingen hiermee meer consumenten en worden meer tickets geboekt dan zij zelfstandig zouden kunnen realiseren, zonder dat zij hiervoor de (vaak ontbrekende) marketingexpertise in huis hoeven te hebben. De (extra) inkomsten dragen bij aan het verdienvermogen van de instellingen. De instellingen dragen een deel van de gerealiseerde omzet af om het platform en de marketing te financieren. De met het platform gegenereerde data zijn eigendom van (de eigenaar van) het platform. Secundair zien we het online platform van PACCT als een mogelijke leverancier van data aan een samenwerkingsverband voor publieksdata.

Het online platform van PACCT moet concurreren met al bestaande online verkoopkanalen, waaronder de platforms van CJP, Museumkaart en Cineville, cultuurticket.nl en bestaande lokale, regionale en provinciale uitagenda's.

Voor het PACCT-initiatief heeft onderzoeksbureau Markteffect in het voorjaar van 2020 een verkennend kwantitatief marktonderzoek uitgevoerd onder culturele instellingen die deelnemen aan het cultuurplatform van CJP. Aan de instellingen is gevraagd hoe zij hun eigen toekomst zien, en hoe zij kijken naar ontwikkelingen in de sector, en naar hun huidige verzameling en gebruik van consumentendata. Verder is instellingen aan de hand van een aantal stellingen gevraagd naar hun verwachte toekomstige gebruik van publieksdata, toegespitst op de vraag of zij hierbij willen samenwerken en bereid zijn om data te delen.¹⁹

¹⁹ <https://www.platformacct.nl/actueel/eerste-resultaten-cjp-onderzoek-dataverzameling-en-exploitatie-in-de-culturele-sector>

Een geplande vervolgstap van het PACCT-project is om een kwantitatief vervolgonderzoek uit te voeren waarin de animo voor deelname wordt gepeild aan een platform of online marktplaats waarop het volledige aanbod van de culturele sector te vinden is. De projectleider heeft aangeboden dat in dit tweede onderzoek ook eventuele vragen over de haalbaarheid van een in te richten samenwerkingsverband voor publieksdata kunnen worden toegevoegd. Dit biedt een mogelijkheid om het draagvlak hiervoor in de sector te polsen.

4.2.3 Hoe kan het samenwerkingsverband vorm krijgen (make or buy)

In de werkgroep hebben we expliciet aandacht geschonken aan wensen en voorkeuren over het al dan niet (vrijwel) volledig uitbesteden van de organisatie en de ICT aan één partij, waarbij we specifiek The Audience Agency als voorbeeld hebben genomen.

Make or buy beslissing

De geschetste blauwdruk van de oplossingsrichting (zie hoofdstuk 5) is qua ICT-infrastructuur, en gerelateerde diensten en technische ondersteuning min of meer 'te koop' bij The Audience Agency. De mogelijke voordelen van een full service 'aankoop' bij TAA zijn duidelijk. Er is veel kennis en ervaring in de organisatie, en de aanpak, het segmentatiemodel en de bijbehorende diensten hebben zich al bewezen. Dat kan op voorhand leiden tot een betrouwbare en snelle opstart. Een kanttekening daarbij is dat ICT-ontwikkeling en -dienstverlening niet de kernactiviteit van TAA is.

We hebben TAA zowel mondeling als schriftelijk om een kostenindicatie gevraagd voor verschillende onderdelen en mogelijkheden in een te ontwikkelen oplossing. TAA wil dat echter uitsluitend doen na ondertekening van een geheimhoudingsverklaring.

Onafhankelijk van het antwoord op de gevraagde kostenschattting leeft binnen de werkgroep een sterke voorkeur om als sector zelfstandig het voortouw te nemen bij de organisatie, de (ICT-)ontwikkeling en de implementatie, en hier bij voorkeur Nederlandse partijen bij te betrekken. De volgende argumenten hebben zij genoemd:

- De aanwezige kennis en ervaring van de Nederlandse cultuurmarkt bij de koplopers en de (nog) niet bij dit onderzoek betrokken partijen.
- De gewenste procesgerichte aanpak, waarbij inhoud en draagvlak 'hand in hand' kunnen gaan.
- Het strategische risico van een te grote afhankelijkheid van één leverancier die onvoldoende thuis is op de Nederland (cultuur)markt.
- Ook bij volledige uitbesteding is alsnog een 'aanspreekorganisatie' nodig.
- De synergie met het PACCT-initiatief inclusief de gewenste ontwikkeling en realisatie van een cultuurbreed online platform is beter te (waar)borgen bij een 'eigen' organisatie van publieksdata.

Eén van de leden van de werkgroep vatte de make or buy beslissing als volgt treffend samen: "De ervaring heeft geleerd dat het ontwikkelingsproces om te komen tot een (ICT-)oplossing belangrijker is dan de oplossing zelf." Overigens is het ook bij een zelfstandige ontwikkeling denkbaar om op deelgebieden gebruik te maken van de diensten van TAA.

4.2.4 Plaatsing van het samenwerkingsverband in het cultuurbestel

De minister van OCW wil in beginsel geen nieuwe instelling voor publieksdata oprichten.²⁰ Daarom hebben wij mogelijke partijen in de ondersteuningsstructuur om het samenwerkingsverband bij onder te brengen – de Boekmanstichting en DEN – concreet gevraagd of zij hiertoe bereid en in staat zijn. Beide organisaties hebben aangegeven dat zij zichzelf hiervoor niet als de meest aangevoelen partij zien, zeker gegeven hun huidige opdracht, ambities en personeelsbezetting. Beide partijen hebben aangegeven bereid te zijn om een bescheiden bijdrage te leveren aan het welslagen van een landelijk samenwerkingsverband voor publieksdata.

Ook de Nederlandse koplopers hebben wij gevraagd of zij een dergelijke rol op zich willen nemen. Ook hier is het antwoord dat zij graag een bijdrage willen leveren aan een taskforce om het samenwerkingsverband een goede start te laten maken, maar niet de volledige verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen. De belangrijkste reden hiervoor is dat zij hun bezetting en expertise vooral willen inzetten voor de realisatie van hun eigen beleidsplannen. Een kanttekening is dat het toekomstige landelijke samenwerkingsverband qua aanbod zeer waarschijnlijk zal overlappen met de diensten van een aantal koplopers. Bovendien constateren de betreffende koplopers dat zij niet de gewenste cultuurbrede ‘neutrale’ afzender zijn (zoals TAA in Engeland).

4.3 Bijdrage van publieksdata aan een groter publieksbereik

De prealabele vraag hoe publieksdata kunnen bijdragen aan een groter publieksbereik van de culturele sector is in de inventarisatie van DEN (zie voetnoot 3) en in een essay in opdracht van PACCT (zie voetnoot 4) grotendeels beantwoord. Uit beide studies komt naar voren dat juist het gebruik van data grote mogelijkheden biedt voor de vergroting van het publieksbereik en versterking van het verdienmodel van culturele instellingen. Dat is ook een van de conclusies van Scheff en Kotler (voetnoot 10). Rotterdam Festivals, Cineville, Publiq en The Audience Agency laten volgens het DEN-rapport zien dat het structureel delen van data alle betrokken partijen sterker maakt en beter in staat stelt om (potentiële) bezoekers en doelgroepen te bereiken. Ook kan zo inzicht worden verkregen in de niet-bezoekers van culturele activiteiten.

In het onderzoek hebben wij ons beperkt tot aanvullingen op de twee genoemde studies, mede op basis van onze ervaringen en inzichten uit andere sectoren (paragraaf 4.1). De voordelen van het gebruik van publieksdata om een groter en breder publiek te bereiken en de daarbij te verkrijgen inzichten zetten we hierna op een rij, gegroepeerd naar vier invalshoeken.

Vergroting van inzicht in cultuurpubliek

- Goed instrument om inzicht te krijgen in de samenstelling van het eigen publiek.
- Inzicht te vergroten in zowel bezoekers en niet-bezoekers van de eigen organisatie.
- Door samen te werken en daarbij data te delen kan het eigen publieksbereik worden vergeleken met het bereik van instellingen in de eigen sector en andere deelsectoren, en naar geografisch bereik. Dit is inzicht dat een instelling met uitsluitend de eigen data nooit kan verkrijgen.

²⁰ Zie *Uitgangspunten Cultuurbeleid 2021 – 2024*, Ministerie van OCW

- Door bovenstaande vergelijkingen krijgen instellingen inzicht in de effecten van hun programmering op de markt in vergelijking met concurrenten.

Strategisch beleid en marketing

- Op basis van bovengenoemde inzichten kunnen instellingen de eigen programmering en marketingaanpak beter meetbaar maken en bijstellen om zo het bereik en het verdienvermogen te vergroten.
- Ook de effecten van aanpassingen in hun strategisch beleid en hun marketingoperaties kunnen zo kwantitatief en kwalitatief meetbaar worden gemaakt.
- Het gebruik van segmentatiedata voor de profielinzichten maakt het mogelijk om deze beter bruikbaar te maken, omdat ook inzichtelijk wordt waar de look-a-likes van het huidige publiek wonen en welke potentie aan publiek er is bij groepen die met de programmering nog niet worden bereikt.
- Een instelling kan met gedeelde publieksdata gratis of veel goedkoper aan inzichten komen die ze anders alleen tegen veel hogere kosten zou kunnen verkrijgen. Dat betekent een besparing op marketing- en onderzoeksbudget.

Versterking samenwerking

- Indien door organisaties gezamenlijk verantwoordelijkheid wordt genomen voor een breed publieksbereik, kan door het delen van data worden gemeten wie welke doelgroepen bereikt.
- Zo kunnen onderling betere afspraken worden gemaakt in een stad, regio en/of binnen een sector wie zich primair gaat richten op welke doelgroepen en kan achteraf worden gemeten in hoeverre instellingen hierin individueel en gezamenlijk slagen. Zo kan samen een breder publiek, en daarmee meer huidige niet-bezoekers worden bereikt tegen lagere kosten.
- Het bovenstaande geeft organisaties 'rust' en maakt het mogelijk om marketingbudgetten veel effectiever in te zetten, omdat dan niet iedere instelling alle doelgroepen hoeft te bereiken maar kan doen waar de instelling goed in is.
- Door het gebruik van dezelfde definities en segmentatie spreekt de hele sector dezelfde taal en kunnen organisaties beter van elkaar leren.

Vergroting beleidsinzicht voor overheden

- Betere onderbouwing van bestaand en gewenst publieksbereik bij de beoordeling van subsidieaanvragen.
- Objectieve verantwoording achteraf over de besteding van subsidies.
- Indien overheden toegang krijgen tot geaggregeerde inzichten in bezoekers en niet-bezoekers naar sector in hun werkgebied, levert dit waardevolle beleidsinzichten op voor hun cultuurbeleid.

4.4 Conclusies

Publieksdata kan op verschillende wijzen bijdragen aan een groter publieksbereik van cultuur (zie paragraaf 4.3). De primaire doelen van de koplopers lopen uiteen. Ruwweg bestaat er een tweedeling tussen enerzijds koplopers die kaartconcepten in de markt hebben waarbij publieksinzicht in zekere zin een 'afgeleide' is, zoals CJP, Cinevillepas en Museumkaart, én anderzijds koplopers

met de focus op publieksinzicht, zoals DIP, Probiblio en Rotterdam Festivals. De omvang van de organisatie van de koplopers varieert in overeenstemming met het primaire doel en het al dan niet uitbesteden van ICT en klantenservicefuncties. Bij de organisaties met de focus op publieksinzicht, die ICT hebben uitbesteed, werken 3 (RF) tot 7 (DIP) medewerkers in het vaste team. Het financieel model leunt bij deze organisaties sterk op de opbrengsten uit subsidies (RF en Probiblio) of contributies van leden (DIP). Aan de kostenkant zijn personeels- en ICT-kosten de dominante posten.

Koplopers hebben uiteenlopende appreciaties bij de doelstellingen van ons onderzoek. Gegeven het bovenstaande kunnen bijvoorbeeld RF en DIP zich relatief makkelijk vinden in de focus en doelstellingen van ons onderzoek (zie hoofdstuk 1). RF heeft ervaring met de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een breed en inclusief publieksbereik (zie bijlage 3). DIP is van plan om najaar 2020 te starten met de ontwikkeling van een publieksmonitor voor podiumkunsten. Bij koplopers met een kaartconcept zijn veelal vooral de frequente bezoekers in beeld; er is geen sprake van een breed publieksinzicht op basis van de eigen data.

Belangrijke kenmerken van de koplopers zijn:

- Een positieve grondhouding tegenover een landelijk samenwerkingsverband voor publieksdata. In de basis staan alle koplopers positief tegenover ons onderzoek en een eventueel toekomstig beroep op hen om het samenwerkingsverband verder vorm te geven. Ze zien nut en noodzaak van een verdere afstemming en samenwerking, ook in relatie met het PACCT-initiatief (zie 4.2.2). Gedeeld publieksinzicht maakt de culturele sector sterker in concurrentie met andere sectoren, en geeft zowel culturele instellingen als (lokale) overheden een objectief beeld van het bereik. De leden van de klankbordgroep bevestigen deze positieve grondhouding. Een 'coalition of the willing' is in ieder geval mentaal aanwezig. Bij voorkeur heeft het samenwerkingsverband een 'neutrale' overkoepelende signatuur om een breed draagvlak en vertrouwen op te bouwen. De koplopers zien dat zij – gegeven hun historie en doelen – niet de landelijke neutraliteit hebben die bijvoorbeeld TAA in Engeland heeft.
- Een behoorlijke eensgezindheid in het ambitieniveau van het samenwerkingsverband. Voorafgaande aan de uitwerking van de blauwdruk hebben we in hoofdlijnen drie ambitieniveaus uitgewerkt (zie paragraaf 5.1). Tijdens de werkgroepsessie met koplopers hebben de deelnemers vrijwel eensgezind een voorkeur uitgesproken voor één van de drie ambitieniveaus. De klankbordgroep deelt het gekozen ambitieniveau..
- Overeenstemming over wat het landelijk samenwerkingsverband dient te bieden aan producten en diensten, en wat hierbij de keuzes en prioriteiten moeten zijn. Het gewenste pakket van producten en diensten is gebaseerd op producten en diensten die koplopers nu al aanbieden. Daarbij is vooral gekeken naar wat TAA aan oplossingen aanbiedt (zie hoofdstuk 5). Alle diensten werden door de werkgroepleden in meer of mindere mate belangrijk gevonden, zeker in een langetermijnperspectief. De publieksontdekker in combinatie met een segmentatiemodel krijgt de hoogste prioriteit om mee te starten. Dat geldt ook voor de dagelijkse support en de kennisdeling over het gebruik van data en de hiermee te verkrijgen inzichten.
- Wie gaat (publieks)data ter beschikking stellen voor publieksinzicht? Deze vraag is gegeven de korte doorlooptijd van dit onderzoek niet via een handtekening te beantwoorden. Wij signaleren dat dit onderwerp voor organisaties als DIP, Rotterdam Festivals en Cineville

welhaast een 'gegeven' is (onder het motto: halen is eerst brengen), terwijl organisaties als de Museumvereniging en Probiblio iets gereserveerder zijn en zich op dit moment meer als een 'volger' opstellen. De KB die ook deel uitmaakt van het bibliotheekstelsel heeft aangegeven expertise te willen inbrengen en een aanjagersrol te willen vervullen richting Provinciale OndersteuningsInstellingen (POI's) en bibliotheken.

- In het algemeen zijn vanuit de achterban, op instellingsniveau, veel genoemde argumenten om geen data ter beschikking te stellen:
 - Mag niet vanwege privacywetgeving (AVG).
 - Ik ken mijn publiek door er naar te kijken.
 - 'Ik word erop gepakt', angst om subsidie te verliezen.
 - 'Ik wil mijn concurrentie niet wijzer maken'.
 - Bij kleinere instellingen speelt ook dat zij niet of nauwelijks over mensen en budget voor dataverzameling en publieksmarketing beschikken. Een voordeel van een landelijk samenwerkingsverband is dat juist deze groep instellingen hierbij kan worden ondersteund.
- Koplopers hebben bouwstenen voor een landelijk samenwerkingsverband te bieden:
 - Expertise: Een beperkt aantal medewerkers bij de koplopers heeft (publieks)data en marketing als kerntaak. Rapportage en data-analyses worden veelal uitbesteed. RF en Probiblio hebben ervaring met doelgroepenmodellen van Whize. Tevens hebben alle koplopers recent trajecten doorlopen om de organisatie AVG-proof te maken, veelal met externe inhuur van specialisten. RF en DIP hebben relevante organisatorische expertise te bieden voor de organisatie van een samenwerkingsverband (zie hoofdstuk 3).
 - ICT: We hebben een conceptversie van de schets van een ICT-oplossingsrichting gepresenteerd in de werkgroep en op hoofdlijnen nader getoetst bij CJP en DIP. Beide koplopers geven aan dat als vervolgstap na dit onderzoek een volgende verdiepingsslag noodzakelijk is om te komen tot een concreet functioneel en technisch ontwerp. Daarbij dient ook aandacht te worden geschonken aan eisen van veiligheid en privacy. CJP en DIP geven aan in hun huidige ICT-infrastructuur de bouwstenen te hebben voor de realisatie van de benodigde infrastructuur. Het betreft bijvoorbeeld het samenbrengen van data in een beveiligde database inclusief een werkwijze met ETL loaders. Beide partijen hebben op dit moment nog geen marketingdatabases gecombineerd met dashboards die 'voldoen' aan het geschetste ambitieniveau voor de publieksontdekker. Met haar publieksmonitor wil DIP een dergelijke omgeving op korte termijn realiseren. CJP heeft aanvullende vragen over de opbouw van haar ICT-infrastructuur uitgebreid beantwoord en heeft daarbij aangegeven aan welke van de benodigde bouwstenen voor de infrastructuur zij kunnen bijdragen. Verder is CJP bereid om tegen betaling ICT-expertise te leveren en heeft zij daarvoor uurtarieven gespecificeerd. We adviseren om deze informatie te benutten in een verdiepingsslag en CJP te betrekken bij de uitwerking van ontwerp vragen. Onze eerste indruk is dat de geschetste CJP-infrastructuur een goede basis vormt voor het online platform, waarnaar PACCT nu onderzoek doet. Marktinzicht lijkt ons in het ontwerp van het online platform van secundair belang.
- Naast de initiatieven van koplopers signaleren wij dat andere cultuurregio's interesse hebben in de aanpak en het model van RF. Enkele andere leden van de G4 hebben concreet pilots opgestart om dit model zelfstandig te 'kopiëren/adapteren'.

Onze samenvattende conclusie is dat geen van de koplopers in Nederland op dit moment een pendant voor de totaaloplossing biedt, zoals The Audience Agency die voor Groot-Brittannië heeft ontwikkeld. Rotterdam Festivals benadert TAA het meest, zij het op regionaal niveau (en met een ICT-infrastructuur die niet goed bruikbaar is voor het gewenste landelijke ambitieniveau).

Er moet nog veel gebeuren om een landelijk samenwerkingsverband voor publieksdata vorm te geven. Bij de koplopers is een positieve grondhouding aanwezig om het landelijke samenwerkingsverband publieksdata verder vorm te geven. Bij voorkeur faciliteert een landelijk verband de aansluiting van regionale initiatieven, zodat iedereen (1) dezelfde taal gaat spreken over publieksdata, (2) inzichten landelijk beter vergelijkbaar worden, en (3) budgetten en expertises elkaar versterken.

De organisatie en plaatsing van het landelijke samenwerkingsverband in het cultuurbestel is een uitdaging:

- De koplopers geven er de voorkeur aan om zoveel mogelijk op eigen kracht het voortouw te nemen en te werken met Nederlandse leveranciers om inhoud en draagvlak samen verder te mobiliseren (in plaats van volledige 'inkoop' bij bijvoorbeeld TAA).
- Geen van de door ons gesproken organisaties (zowel de koplopers als ondersteunende instellingen als DEN en de Boekmanstichting) wil of kan op dit moment – gezien de eigen taken en bezetting – een leidende rol vervullen in het te vormen landelijk samenwerkingsverband.

Daarom kiezen wij in de uitwerking van de blauwdruk voor een landelijk samenwerkingsverband ervoor om:

- 1 Op basis van het gekozen ambitieniveau de inhoud uit te werken voor de diensten en oplossingen, de ICT-infrastructuur en de juridische aspecten (hoofdstuk 5).
- 2 Aan de hand van een gefaseerde aanpak de organisatie en financiering uit te werken (hoofdstuk 6).

5 Blauwdruk voor een samenwerkingsverband: diensten, ICT en juridische aspecten

5.1 Inleiding en ambitieniveau

Voor de ontwikkeling en uitwerking van de blauwdruk voor een samenwerkingsverband hebben we mede op advies van de klankbordgroep drie ambitieniveaus opgesteld die we hebben getoetst en verrijkt in de werkgroep. Verhogingen van het ambitieniveau leiden tot een toename van respectievelijk complexiteit, budget en benodigde organisatie. Ook aan de levering van data door instellingen worden bij een hoger ambitieniveau hogere eisen gesteld. Hierna werken we de drie ambitieniveaus in hoofdlijnen uit. Ook geven we de voorkeur van de werkgroep (en eveneens van de klankbordgroep) aan. Deze onderschrijven wij.

Uitwerking op hoofdlijnen van de ambitieniveaus

Niveau 1: In niveau 1, het minst ambitieuze niveau, worden vrijwel geen eisen gesteld aan het type en de kwaliteit van de data die instellingen leveren. De data worden met een lage frequentie aangeleverd en geanalyseerd. Bijvoorbeeld eenmaal per jaar of per twee jaar. De van de afzonderlijke instellingen verkregen data worden niet per bezoeker geaggregeerd tot het niveau van unieke ID's. Om profielinzichten te verkrijgen, worden de data per instelling ingevoerd in een pc-omgeving of in de cloud om vervolgens profielanalyses te maken. Een vergelijking van het profiel van de instelling met profielen naar (deel)sector, regio en dergelijke is mogelijk. Voor die vergelijking worden de profieldata van de afzonderlijke instellingen geaggregeerd naar de gewenste vergelijkingsniveaus. Het voordeel van werken op dit niveau is dat een organisatie in een regio of in een deelsector redelijk autonoom kan opereren. Het nadeel is dat de dwarsdoorsnede naar deelsectoren of de regionale opschaling zich 'beperkt' tot een – zelfstandige – 'kopie'.

Niveau 2: Het tweede niveau is op veel punten vergelijkbaar met niveau 1, maar aan de data die instellingen aanleveren worden voorwaarden en kwaliteitseisen gesteld (standaardisatie, definities, actualiteit, structuur en het voorzien in identifiers die het mogelijk maken om publieksdata van verschillende instellingen over deelsectoren en regio's met elkaar te verbinden om te komen tot één centraal klantbeeld). De data zijn per persoon te aggregeren (unieke ID's), beter toepasbaar en beter vergelijkbaar. Niveau 2 stelt eveneens hogere eisen aan de benodigde infrastructuur (zie 5.3.) en veronderstelt dat de data in een hogere frequentie worden aangeleverd, bijvoorbeeld maandelijks of wekelijks. Naast de upload van data via het portal is ook het mogelijk om data via API's aan te leveren. Instellingen maken frequent(er) gebruik van de geboden dashboards. De ambitie van DIP past bij dit niveau, waarbij vooralsnog vooral is gewerkt aan de digitalisering van (contract)vormingsprocessen.

Niveau 3: Het derde niveau is het hoogste ambitieniveau. Het voldoet aan alle voorwaarden van niveau 2 en biedt aanvullend de mogelijkheid om data te (laten) verzamelen en zelf te bewerken;

bijvoorbeeld voor het ontwikkelen van segmentatievariabelen en/of een eigen segmentatiemodel, zoals The Audience Agency dat heeft ontwikkeld voor de Engelse markt ('Audience Spectrum'). De ontwikkeling van een eigen betrouwbaar segmentatiemodel, vergelijkbaar met de segmentatiemodellen van Whize of Geo-Marktprofiel maar meer toegespitst op de cultuursector, maakt het noodzakelijk dat een groot aantal instellingen bereid is en/of wordt verplicht om met regelmaat een gestandaardiseerde set met enquêtedata (gedrag, opinies, interesses) van behoorlijke aantallen bezoekers te leveren aan de Publieksontdekkeromgeving. Organisatorisch is dit niveau complexer te realiseren dan de voorgaande niveaus. Maar met de ontwikkeling van een eigen segmentatiemodel neemt de afhankelijkheid van externe (profiel)leveranciers af, en nemen de verdienmogelijkheden toe (vergelijk ook de opbrengsten van TAA).

Voorkeursrichting van de werkgroep

Tijdens de werkgroepsessie met koplopers begin juli hebben de aanwezige deelnemers een duidelijke voorkeur uitgesproken voor de realisatie van ambitieniveau 2. Gebruik van een segmentatiemodel zien de deelnemers als een belangrijke succesfactor voor het objectief vergelijkbaar maken en voor het spreken van dezelfde taal. Niveau 1 voegt vanuit landelijk ontwikkelingsperspectief weinig toe aan de huidige situatie, waarin koplopers, sectoren en regio's autonoom (willen) opereren. De realisatie van het derde ambitieniveau zien de koplopers als een mogelijke stip aan de horizon, waarnaar toe gewerkt kan worden als niveau 2 (vrijwel) gerealiseerd is. De functies die het PACCT-initiatief bij het online platform voor ogen heeft kunnen op termijn al dan niet worden toegevoegd om het publieksinzichtplatform te versterken.

Visie van de onderzoeksbureaus

Wij onderschrijven evenals de klankbordgroep de voorkeursrichting van de werkgroep. Mede gerelateerd aan de doelstellingen (zie paragraaf 1.3) is *landelijk* minimaal niveau 2 vereist om samenwerking en de benutting van publieksdata adequaat te organiseren.

Uitgaande van ambitieniveau 2 werken wij in dit hoofdstuk de onderwerpen Productoplossingen/diensten en data (paragraaf 5.2) en ICT-infrastructuur (paragraaf 5.3) nader uit. In paragraaf 5.4 staan de juridische aspecten centraal. Bij de uitwerking van deze onderwerpen houden we rekening met de schaalbaarheid naar ambitieniveau 3.

5.2 Productoplossingen, diensten en data

5.2.1 Productoplossingen en diensten

In deze subparagraaf werken we de potentieel door het samenwerkingsverband aan te bieden productoplossingen en diensten uit. Voor de samenstelling van de portfolio hebben we onder meer gekeken naar de productoplossingen en diensten die The Audience Agency, Rotterdam Festivals en Probiblio al bieden, aangevuld met een online uitagenda zoals Publiq die in België faciliteert en een online platform waarop het aanbod van de culturele sector te vinden is.

Publieksontdekker

Een Publieksontdekker biedt instellingen enerzijds de mogelijkheid om de te leveren publieksdata eenvoudig en veilig te kunnen uploaden en anderzijds de mogelijkheid om toegang te krijgen tot een dashboard dat inzichten biedt in doorsnedes van de eigen data én om de instelling te benchmarken met clusters van vergelijkbare instellingen. De Publieksontdekker dient qua technisch ontwerp zo te worden ingericht dat alleen toegang kan worden verkregen tot de data en het dashboard van de eigen individuele instelling en niet tot de data en inzichten van andere instellingen. De ICT-infrastructuur voor de publieksontdekker komt in paragraaf 5.3 aan de orde.

Gestandaardiseerde vragenlijst als onderdeel van de Publieksontdekker

Het aanbieden van een gestandaardiseerde basisvragenlijst als gratis service vormt een essentieel onderdeel van de Publieksontdekker. Instellingen kunnen de enquêtes face to face op locatie afnemen of via een e-survey. De verkregen data worden, bij voorkeur minimaal wekelijks, geüpload naar de Publieksontdekkeromgeving. Dit zien we als een goede oplossing voor instellingen die nog niet of nauwelijks publieksdata vastleggen om systematisch data te verzamelen en op deze wijze de benodigde inzichten te verkrijgen. Vanzelfsprekend is dit product relevant voor alle instellingen om meer inzicht in het gedrag van bezoekers te verkrijgen. Door te werken met een gestandaardiseerde basismodule wordt het mogelijk om de analyseresultaten van instellingen optimaal te vergelijken en te benchmarken. In aanvulling op de gratis module kan instellingen de mogelijkheid worden geboden om tegen betaling extra vragen toe te voegen. Instellingen kunnen dan vragen selecteren uit een in overleg uit te werken keuzemenu aan vragen.

Cultuurdoelgroepenmodel (segmentatie)

Voor de inzet van een cultuurdoelgroepensegmentatie, waarmee de data in de Publieksontdekker kunnen worden verrijkt, hebben we de onderstaande drie opties uitgewerkt en in juli 2020 besproken in een werksessie met koplopers:

- 1 een extern in te kopen segmentatiemodel gerelateerd aan postcode en huisnummer;
- 2 optie 1 in combinatie met aanvullend publieksonderzoek om een meer op cultuur toegesneden segmentatie van doelgroepen te verkrijgen;
- 3 een zelf te ontwikkelen segmentatie op basis van alle in de Publieksontdekker samengebrachte data.

Ad. 1:

Het gebruik van een extern segmentatiemodel op basis van postcode en huisnummer maakt het mogelijk om de vergelijking van en de discussie over profielinzichten te objectiveren. Het helpt bovendien om allen in de sector dezelfde taal te laten spreken. Omdat de postcodedata landelijk dekkend beschikbaar zijn, is het mogelijk om kansrijke profielen en doelgroepen te traceren op de kaart van Nederland en die bruikbaar te maken voor marketingdoeleinden. Verder kunnen gebiedsanalyses gemaakt worden om inzicht te krijgen in de aanwezigheid van doelgroepen die wonen in postcodegebieden in de directe omgeving van bepaalde instellingen. Whooz en GeoMarktprofiel zijn de twee leidende partijen op dit gebied in Nederland. In het DEN-rapport wordt alleen en regelmatig Whooz genoemd als leverancier en wordt GeoMarktprofiel in het geheel niet

genoemd. De huishoudensdata zijn beschikbaar per postcode met huisnummer en toevoeging. Vanuit het gezichtspunt van privacywetgeving (AVG) is het van belang te vermelden dat er geen sprake is van tot individuele personen herleidbare data. Beide leveranciers gebruiken verschillende bronnen om de huishoudensdata op te bouwen en te onderhouden, die niet altijd hetzelfde zijn. We adviseren daarom om beide partijen als leverancier voor een samenwerkingsverband te overwegen en hun systematiek en aanbod voor een af te nemen licentie met elkaar te vergelijken.

Ad. 2:

Rotterdam Festivals heeft de gegevens uit publieksonderzoek onder cultuurbezoekers van Rotterdamse instellingen gecombineerd met de segmentatiedata van Whize. Hieruit is een Cultuurdoelgroepenmodel ontstaan, dat bestaat uit acht segmenten. Een voordeel is dat deze segmentatie beter is toegespitst op cultuurbezoek dan het 'algemene' model. Een aandachtspunt is dat het door RF ontwikkelde Cultuurdoelgroepen model is ontwikkeld voor het gebruik in de stad Rotterdam, een grote stad die qua bevolkingssamenstelling afwijkt van de Nederlandse situatie. Voor landelijk gebruik van het Cultuurgroepenmodel zijn aanpassingen en mogelijk ook aanvullend landelijk publieksonderzoek noodzakelijk. Vervolgens kunnen de uitkomsten van een dergelijk onderzoek worden gecombineerd met de data van Whooz of van concurrent Geo-Marktprofiel.

Ad. 3:

De derde optie betreft de ontwikkeling van een 'eigen' cultuursegmentatiemodel. Dit vereist tegelijkertijd een grote hoeveelheid door instellingen aan te leveren gedragsdata én de inzet van één of meer data scientists die gespecialiseerd zijn in de ontwikkeling en het gebruik van complexe segmentatiemodellen. Deze derde optie zien we als een mogelijke ambitie voor de langere termijn.

Helpdesk voor dagelijkse support

Alleen een hulpmiddel als de Publieksontdekker volstaat niet. Gebruikers hebben – zeker bij de start – veel technische vragen en ook vragen over de verzameling en de opslag van de publieksdata, en de hieraan te stellen eisen om een representatief en statistisch verantwoord inzicht in alle online- en offlinebezoekers te krijgen. Verder zijn vragen te verwachten over de interpretatie van de gepresenteerde inzichten en de toepassing daarvan bij de opstelling en de uitvoering van een eigen publieksmarketingstrategie.

De ervaring van TAA heeft geleerd dat een 'vraaggerichte' aanpak met een helpdesk voor technische en inhoudelijke vragen, die alle werkdagen bereikbaar is en vragers direct verder kan helpen, cruciaal is. Dat maakt de instellingen dataminded en helpt in hun professionalisering op het gebied van datagestuurde publieksmarketing en verkoop.

Opleidings- en trainingsprogramma

Gezien de noodzakelijke professionalisering van de sector is het gewenst dat het samenwerkingsverband voorziet in een op de praktijk gericht opleidings- en trainingsprogramma. In dat programma dient aandacht te worden geschonken aan onderwerpen als (1) methoden om publieksdata te verzamelen met hun voor- en nadelen, (2) de inzichten die hiermee kunnen worden verkregen en (3) de vertaling naar een strategie voor de programmering en voor publieksmarketing.

DEN heeft aangegeven graag een bijdrage te willen leveren aan de invulling van een dergelijk opleidingsprogramma. Een van de activiteiten die DEN nu al aanbiedt, is de DEN Academie die zich primair richt op de realisatie van een digitale transformatie in de cultuursector. De Academie is gestart met drie programma's die vooral gericht zijn op het management van instellingen. In twee van die programma's is een module over de 'digitale klant' opgenomen. De Academie voorziet (nog) niet in opleiding en training over de in de eerste alinea genoemde publieksdatagerelateerde onderwerpen. DEN heeft aangegeven een dergelijk opleidingsaanbod op termijn wel te kunnen ontwikkelen en dit aan instellingen te kunnen aanbieden.

Verder is het zinvol om als vervolgstap na de afronding van ons onderzoek te onderzoeken in hoeverre een deel van het budget voor Permanente Professionele Ontwikkeling (PPO) in de cultuursector kan worden ingezet voor de ontwikkeling en de uitvoering van een opleidings- en trainingsprogramma. Het budget wordt beheerd door PACCT en bedraagt € 12 mln. voor 2020 en € 1 mln. voor de daarop volgende jaren.

Onderzoek en publicaties

Een andere manier om kennis te delen is de uitvoering van regelmatig onderzoek naar goede voorbeelden van gebruik van publieksdata in de culturele sector in binnen- en buitenland, en het signaleren van trends op dit gebied. Het samenwerkingsverband kan hierover vervolgens publicaties uitbrengen om de sector en andere geïnteresseerden hierover te informeren.

Consultancydiensten

Als instellingen gaan deelnemen aan een samenwerkingsverband, valt te verwachten dat er vanuit de sector de nodige vraag ontstaat naar hulp en advies bij het gebruik van publieksdata en de wijze waarop de verkregen inzichten kunnen worden ingezet voor publieksmarketing. Het samenwerkingsverband kan hierin voorzien door het geven van betaald advies. Zo wordt een mogelijke inkomstenbron voor het samenwerkingsverband gecreëerd. Uit de jaarrekening van TAA valt op te maken dat zij hiermee inmiddels aanzienlijke inkomsten verwerven. Een kanttekening daarbij is dat voor deze dienstverlening ook personeel dient te worden aangenomen of de expertise hiervoor extern dient te worden ingehuurd.

Landelijke en/of regionale online uitagenda

Het faciliteren van een landelijke of regionale online agenda door het landelijk samenwerkingsverband hebben we in het overzicht opgenomen om te bezien of de cultuursector mogelijk interesse heeft in een dergelijk aanbod. We hebben de productoplossing voor ogen die Publiq in België aan consumenten aanbiedt in de gewesten Vlaanderen en Brussel. Als backofficeapplicatie biedt Publiq een landelijke Uitdatabank aan waarin organisatoren in een standaardformat en met vaste definities culturele en andere vrijetijdsactiviteiten invoeren. De belangrijkste leveranciers van informatie zijn lokale overheden die zorgen voor de vulling van de uitagenda.. In de Uitagenda databank wordt ook de historie van het aanbod opgeslagen. Aan de uitdatabank zijn regionale online uitagenda's gekoppeld. Bezoekers van de online agenda worden voor meer informatie, reservering en betaling doorgeleid naar de website van de aanbieder. Publiq registreert publieksdata over het bezoek aan de online agenda. Dit levert waardevolle informatie op over de interesses van bezoekers voor de besteding van hun vrije tijd.

Landelijk online platform met uitagenda, marketing, ticketing en betaling

Met het landelijk platform bedoelen we een online marktplaats waar consumenten een zo breed mogelijk culturaanbod kunnen vinden, direct kunnen reserveren en betalen of via een link op de site van de betreffende instelling kunnen betalen. In onze visie staat de klant centraal in het aanbod en verzorgt het platform ook de marketing en de verkoop om bestaande en nieuwe bezoekers te bewegen tot nieuwe reserveringen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het bezoekgedrag dat hiertoe wordt opgeslagen in een gekoppelde marketingdatabase. Deelname aan het online platform is bij uitstek aantrekkelijk voor kleinere instellingen, omdat zij hiermee naar verwachting een groter publiek bereiken en meer tickets verkopen dan zij zelfstandig kunnen realiseren, zonder dat zij hiervoor de marketingexpertise zelf in huis hoeven te hebben.

Met welke productoplossingen en diensten starten

Met de werkgroep hebben we afgestemd welke productoplossingen en diensten een samenwerkingsverband bij de start zou moeten aanbieden. Hiertoe hebben we de leden van de werkgroep de productoplossingen laten voorzien van een score om de prioriteiten te bepalen. Gezamenlijk zijn we zo gekomen tot de volgende minimale vereisten:

- Een centrale ICT-infrastructuur (zie paragraaf 5.3) om enerzijds de te leveren publieksdata eenvoudig en veilig te kunnen uploaden en anderzijds via dashboards inzichten te bieden in eigen data en in de benchmarkdata (Publieksontdekker).
- Een cultuuroelgroepenmodel dat in combinatie met de publieksontdekker zorgt voor een cultuurbreed inzicht van bezoekers en (nog) niet-bezoekers.
- Een helpdesk voor dagelijkse support en kennisdeling over het gebruik en de toepassingsmogelijkheden van data.

De gestandaardiseerde enquête heeft bij het toekennen van scores tijdens de werkgroepsessie met koplopers een beperkt aantal punten gekregen. Wel onderkennen de werkgroepleden dat een dergelijke module instellingen goed kan ondersteunen bij het verkrijgen van publieksdata en daarmee inzichten in het eigen bezoekersprofiel. Goed om te benoemen is dat deze oplossing mogelijk concurreert met het aanbod van onderzoeksbureaus die actief zijn in de cultuursector.

De laatste twee opgesomde productoplossingen zijn nauw verbonden met het online platform waarvoor PACCT momenteel een parallel lopend onderzoeksproject uitvoert. De verdere ontwikkeling van dat platform met die functies valt buiten het bestek van ons onderzoek.

5.2.2 Data

In paragraaf 3.1 is al kort beschreven welke niveaus en welke typen publieksdata we onderscheiden. In deze paragraaf werken we dit onderwerp nader uit. In paragraaf 5.4 behandelen we hoe de verzameling en het gebruik van publieksdata is te organiseren binnen bestaande wet- en regelgeving.

Om inzichten te kunnen bieden en data van bezoekers naar personen te kunnen aggregeren, is het noodzakelijk dat de instellingen data delen van individuele personen en dat te leveren records met gegevens over deze personen één of meerdere identifiers bevatten die het mogelijk maakt om de

gegevens van de persoon te kunnen koppelen aan gegevens van dezelfde persoon afkomstig van andere instellingen en deze op te slaan in de verzameldatabase. Op deze wijze kan per individu een 360° bezoekersbeeld worden gecreëerd. Bij voorkeur bevat elk aan te leveren record van een individu verscheidene gegevens over deze persoon én over het cultuuraanbod waarvan gebruik is gemaakt. De voorkeur gaat hierbij uit naar gedragsinformatie. Hierbij onderscheiden we drie soorten gedragsinformatie:

- Data over het *individu/relatie*, zoals naam, adres, volledige postcode, huisnummer met eventuele toevoeging, mobiel en/of vast telefoonnummer, e-mailadres, IP-adres, geboortedatum, gezinssituatie en indien beschikbaar een uniek relatienummer bij de instelling, zodat later te leveren records over deze persoon eenvoudig kunnen worden gekoppeld aan eerder geleverde data over de betreffende persoon.
- Data over het contact zoals het kanaal waarmee het contact heeft plaatsgevonden; bijvoorbeeld digitaal (web, e-mail, social media), telefoon, fysieke locatie, en verder datum en zo mogelijk tijdstip van het contact.
- En indien er sprake is van een transactie, data over die transactie (of reservering), zoals prijs/betaalgegevens, een unieke code voor het fysieke of digitale product, dienst, voorstelling datum, locatie, enzovoort. Gratis bezoek is een transactie waarvoor de prijs € 0 bedraagt.

Hiervoor hebben we een uitgebreide opsomming gegeven van mogelijk te leveren data over een individu. We willen hier benadrukken dat het niet noodzakelijk is dat alle instellingen alle bovengenoemde data ook daadwerkelijk verzamelen en delen met het samenwerkingsverband. Keuzes en afspraken hierover dienen in nader overleg tussen instellingen en samenwerkingsverband te worden gemaakt. Hoeveelheid en type data kunnen verschillen per sector en zijn mede afhankelijk van de systemen waarin data worden vastgelegd.

We weten dat het voor instellingen die net starten met het verzamelen van data al een hele uitdaging is om bezoekers verspreid over een langere periode te vragen naar hun postcode en huisnummer. Vervolgens dienen die gegevens zodanig digitaal te worden opgeslagen, dat wordt voldaan aan gevraagde standaarden en definities en dat die gegevens ook nog eens eenvoudig te uploaden zijn naar bijvoorbeeld het landelijk samenwerkingsverband publiekdata.

Het is belangrijk om bij de starters met dataverzameling het ambitieniveau te beperken, prioriteiten te stellen en de lat niet direct te hoog te leggen. Indien bijvoorbeeld wordt gestart met ‘alleen’ het verzamelen van postcode en huisnummers van bezoekers, kan het inzicht sterk worden vergroot door bij vastlegging in bijvoorbeeld een Excel-bestand, de bezoekdatum en een code voor de naam van een tentoonstelling of voorstelling toe te voegen.

Ten slotte merken we op dat lang niet alle instellingen bij digitale contacten en transacties nog een adres en/of een postcode met huisnummer vastleggen. Dit heeft tot gevolg dat in die gevallen een segmentatie gekoppeld aan postcodes niet bruikbaar is. Het aantal digitale diensten en contacten stijgt in de toekomst zeker verder. Hier lijkt een mobiel telefoonnummer een goede identifier om data te kunnen koppelen.

Onderscheid maken tussen vastgestelde en opgegeven gedragsinformatie

Bij de verzameling en vastlegging van data over de contacten en transacties van de eigen bezoekers/klanten spreken we van vastgestelde gedragsinformatie. Hiervoor wordt in de culturele sector vaak de term ticketingdata gebruikt.

Een alternatief voor of een aanvulling op de verzameling van vastgelegde gedragsinformatie is de verzameling van opgegeven gedragsinformatie. Deze informatie kan worden verkregen via enquêtes, digitaal af te nemen of op locatie. Aan (potentiële) bezoekers kan hierbij worden gevraagd naar informatie over de persoon en het huishouden (zie hierboven), naar hun interesses, voorkeuren en/of meningen en naar hun bezoekgedrag in het verleden of in de toekomst. Voor het verkrijgen van een instellings- en sectoroverstijgend inzicht wordt bij voorkeur ook gevraagd naar het bezoekgedrag aan andere instellingen en/of sectoren.

Om de data te kunnen delen, is het noodzakelijk dat deze enquêtes niet anoniem zijn maar dat gegevens over het individu worden gevraagd en opgeslagen. Hiervoor is expliciete toestemming van de ondervraagde nodig. Enquêtes kunnen vanzelfsprekend ook worden ingezet om informatie en inzicht over niet-bezoekers van culturele instellingen te verkrijgen.

Verkrijgen van afgeleide informatie

Indien een instelling in staat is om relatie-, contact- en transactie-informatie te koppelen, is het mogelijk om afgeleide gegevens te berekenen. In dat geval kan het inzicht in het bezoek sterk worden vergroot. Voorbeelden van afgeleide informatie zijn:

- bezoek- of koopfrequentie en daarmee ook een profiel van frequente bezoekers;
- financiële waarde van de klant voor de instelling, door de ontvangen betalingen te totaliseren;
- datum van laatste bezoek/transactie oftewel hoe lang geleden was het laatste bezoek;
- via welk kanaal reserveert of koopt de bezoeker meestal tickets voor welk cultuuraanbod.

Te gebruiken externe bronnen om inzicht in bezoekers en niet-bezoekers te vergroten

Bekende externe bronnen zijn die van de dataprofielleveranciers Whooz en GeoMarktprofiel die hiervoor al zijn benoemd. Beide gebruiken voor het ontwikkelen van hun segmentaties ook weer extern beschikbare bronnen zoals de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG), het CBS en het Kadaster. Ook CBS-data op postcodeniveau kunnen als externe verrijgingsbron worden gehanteerd om doelgroepdata (verder) op te bouwen of te profileren.

De belangrijkste bronnen voor publieksdata

Alle genoemde data om de gewenste inzichten te verkrijgen, kunnen afkomstig zijn uit verschillende bronnen. De transactie- en/of CRM-systemen van instellingen en data afkomstig uit gestandaardiseerde enquêtes zien we als de meest waardevolle bronnen voor publieksdata en voeding van de Publieksontdekker.

Leverfrequentie, representativiteit en gebruik van inzichten

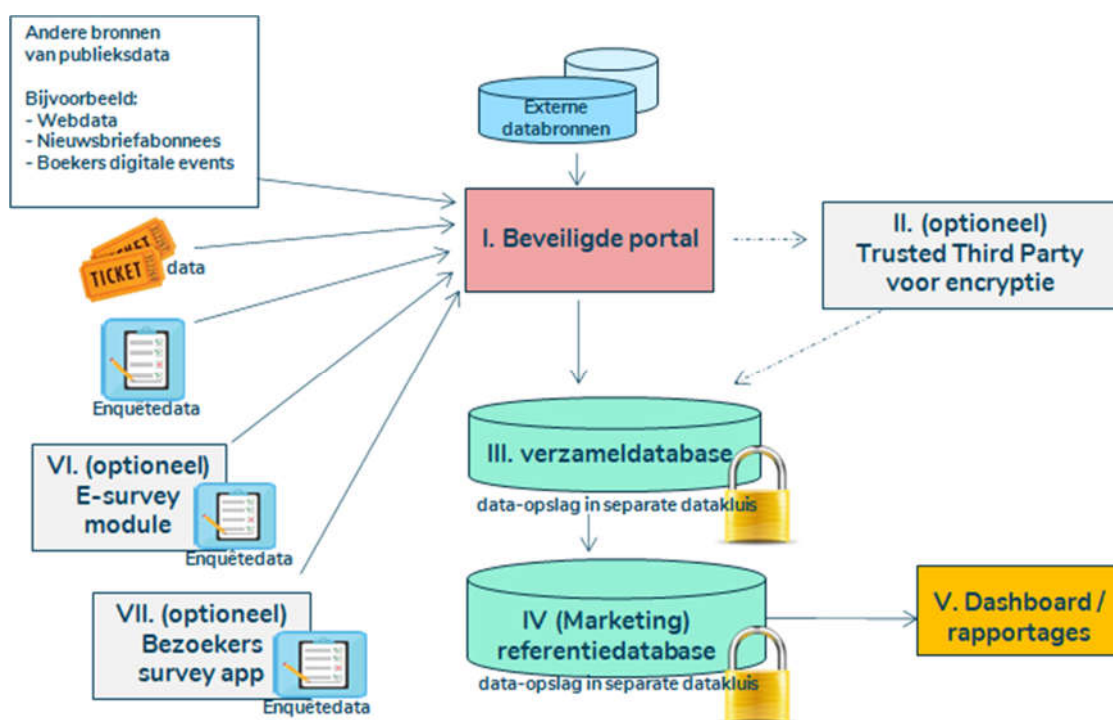
Het is van belang dat instellingen met het beschikbaar stellen van de Publieksontdekker tegelijkertijd worden gestimuleerd om regelmatig²¹ data te leveren en regelmatig gebruik te maken van de ontdekker om hun inzicht in publieksbereik te vergroten en hier het eigen beleid op aan te passen. Spreiding van de levering van data over het jaar leidt ertoe dat de representativiteit van de inzichten toeneemt en de profielen een betere afspiegeling vormen van de bezoekers die de instelling over een langere periode bezoeken.

Voordat we ingaan op juridische aspecten van verzameling en gebruik van publieksdata (paragraaf 5.4) geven we in de volgende paragraaf eerst een schets van de benodigde ICT-infrastructuur, passend bij het gewenste ambitieniveau.

5.3 ICT-infrastructuur

Figuur 5.1 geeft een schets van de benodigde ICT-infrastructuur om ambitieniveau 2 te kunnen realiseren.

Figuur 5.1 Globale schets ICT-infrastructuur



Hierna behandelen we een aantal bouwblokken die in de schets zijn opgenomen en die samen de zogenaamde Publieksontdekker vormen. Verder beschrijven we een aantal overige eisen en wensen die belangrijk zijn om een (be)veilig(d)e infrastructuur te realiseren.

²¹ Bij regelmatig denken we aan een aanlevering van data van éénmaal per maand of voor instellingen die data willen aanleveren via een API-koppeling met hun eigen systeem aan éénmaal per week.

I. Beveiligd portal voor uploaden data door individuele instellingen

Met een *beveiligd portal* bedoelen we dat gebruik wordt gemaakt van beveiligde verbindingen, bijvoorbeeld door gebruik van een STP-server, waar instellingen met een unieke code kunnen inloggen en vervolgens de te delen data kunnen uploaden. Optioneel maar zeer gewenst is dat aan de portal een webservice wordt gekoppeld die de data direct bij het uploaden controleert op kwaliteit, volledigheid en koppelbaarheid, en de records eventueel aanvult en verbetert met zogenaamde datacleaner software. Dit dient om vervuiling van de verzameldatabase te voorkomen. Een alternatief is dat data via een API-koppeling tussen instelling en de Publieksontdekker met regelmaat kunnen worden geüpload bijvoorbeeld wekelijks of maandelijks. Het is zonder meer noodzakelijk dat voor de aanlevering van data goede afspraken worden gemaakt over standaarden en aanleverformaten.

II. Encryptie van persoonsgegevens en aanmaken versleutelde ID's (optioneel)

Levering van data over cultuurbezoek wordt niet gerekend tot de verwerking van wat de AVG aanmerkt als 'bijzondere' gegevens. Dit betekent dat het bij de verwerking van data volstaat om te werken met beveiligde verbindingen voor datatransfer (bijvoorbeeld door gebruik van een STP-server) én dat de data worden opgeslagen in een beveiligde omgeving. Eén van de mogelijkheden om te voldoen aan dergelijke beveiligingseisen is door verplicht te stellen om met SOC2 gecertificeerde partijen te werken. Partijen met deze certificering dienen te voldoen aan de hoogste eisen voor beveiliging van data en infrastructuur.

Optioneel is het mogelijk om in het verwerkingsproces van data een (extra) *encryptieslag* toe te voegen om versleutelde ID's te maken; bijvoorbeeld door een partij als de ZorgTTP. Hiermee kan worden ingespeeld op de wens om een hoge(re) mate van beveiliging te realiseren dan volgens de AVG strikt noodzakelijk is.

Het toevoegen van een extra encryptieslag uit te voeren door een andere, alleen voor deze procestap, in te schakelen Trusted Third Party speelt in op wat de AVG omschrijft als *privacy by design* omdat twee verschillende organisaties verschillende stappen in het proces uitvoeren. Daarmee is sprake van een scheiding van verantwoordelijkheden en wordt de Autoriteit Persoonsgegevens duidelijk gemaakt dat het samenwerkingsverband hoge standaarden hanteert voor de waarborging van de privacy van bezoekers van culturele instellingen. Deze extra bewerking brengt extra kosten met zich mee, zowel voor de inrichting van de toepassing als voor de dagelijkse uitvoering.

III. Samenbrengen data van instellingen, bewerken en opslaan in verzameldatabase

In dit bouwblok worden de door instellingen geüploade datarecords gekoppeld aan unieke ID's per persoon of per huishouden. Deze zijn al dan niet verder versleuteld, geïmporteerd, gecorrigeerd, genormaliseerd en vervolgens via slimme matchalgoritmes gepersonaliseerd. Op deze wijze kunnen instellingen door samenvoeging van de data van bezoekers aan verschillende instellingen inzicht krijgen in de bezoekende personen. Bezoekersdata kunnen over verschillende instellingen heen worden gekoppeld, waardoor waardevolle inzichten kunnen worden verworven. Er wordt echter geen tot individuen herleidbare informatie teruggezonden naar de instellingen. De inzichten zijn op groepsniveau. Vervolgens worden de records gepseudonimiseerd om de data te kunnen

uploaden naar de marketingdatabase. Bij voorkeur worden de data in de verzameldatabase opgeslagen in een aparte datakluis om ze zo optimaal te beveiligen. De data worden hier identificeerbaar opgeslagen om historie op te kunnen bouwen. Al met al is dit een complex proces dat bij voorkeur wordt uitgevoerd door een partij die hierin aantoonbare ervaring heeft.

Door constante levering van data door de deelnemende instellingen groeit de verzameldatabase steeds verder in omvang. Bij de keuze van een cloudoplossing dient hiermee rekening te worden gehouden.

IV. Transferdata van verzameldatabase en opslag in marketingreferentiedatabase

Zoals in het vorige bouwblok al is beschreven worden data gepseudonimiseerd aangeleverd aan de marketingreferentiedatabase, zodat de data in deze omgeving voor de instellingen niet meer zijn te herleiden tot individuele personen of huishoudens. In het ontwerp kan worden gekozen of de pseudonimisering onomkeerbaar dient te zijn of omkeerbaar. Indien de data in de marketingdatabase alleen voor marktinzicht worden gebruikt dan is een onomkeerbare versleuteling gewenst. Indien het in de toekomst gewenst is dat selecties van ID's van individuele personen ook voor de één op één verkoopbenadering van publiek kunnen worden gebruikt dan dient sprake te zijn van een omkeerbare versleuteling. De data voor de marketingreferentiedatabase dienen eveneens te worden opgeslagen in een aparte datakluis.

V. Koppeling marketingreferentiedatabase met dashboards voor instellingen

Aan de marketingdatabase wordt software gekoppeld die het mogelijk maakt om instellingen inzicht te geven in de eigen data en op geaggregeerd niveau te vergelijken met de eigen (sub)sector, en andere sectoren of regio's. De toegang tot het dashboard dient zodanig met inlogcodes te worden beveiligd dat alleen hiertoe geautoriseerde personen toegang krijgen tot de data en de bijbehorende inzichten. Daarbij dient het systeem zo te zijn ingericht dat inzichten van individuele instellingen niet kunnen worden gedeeld met andere instellingen.

Het cluster van instellingen waarmee benchmarking plaatsvindt, dient te bestaan uit minimaal vijf à tien instellingen.

VI. E-survey module (optioneel)

Een optie is om een E-survey module aan te bieden in de 'eigen' Publieksontdekkeromgeving, zoals TAA dat ook doet. Dat maakt het mogelijk dat instellingen binnen een en dezelfde omgeving online vragenlijsten kunnen aanmaken, versturen en de ingevulde enquêtes direct kunnen laten inlezen in de verzameldatabase. Zo is goed te bewaken dat instellingen gestandaard onderzoek uitvoeren en hierin altijd een minimum set aan vragen opnemen om de uitkomsten met elkaar te kunnen vergelijken. Aanvullend zijn extra vragen op te nemen bij voorkeur uit een keuzemenu. Dit maakt het mogelijk om de resultaten van enquêtes volgens een standaard lay out direct in de database van de publieksomgeving op te slaan. Een alternatief is dat een derde partij dit aanbiedt en dat afspraken worden gemaakt over beveiligde aanlevering in de online portal omgeving (zie I.).

VII. Survey app voor bezoekersenquêtes op locatie (optioneel)

Een survey app is vergelijkbaar met de E-survey module, maar dan te gebruiken op tablets om publieksonderzoek op locatie te doen. De data uit de onderzoeken worden volgens standaarden opgeslagen en vervolgens gebruikmakend van een uploadmodule ingelezen in de online portaalomgeving (zie I.). We nemen aan dat hiervoor standaardoplossingen in de markt beschikbaar zijn. Dat hebben we voor dit onderzoek niet verder uitgezocht.

VIII. 'Zelf' kunnen bewerken van data in marketingreferentiedatabase (optioneel)

Een volgende optie is dat aan de marketingdatabase analysesoftware wordt gekoppeld waarmee data scientists in dienst of in opdracht van het samenwerkingsverband zelf data kunnen bewerken en analyses kunnen maken met de beschikbare data. Mogelijke toepassingen zijn het maken van overall rapportages over bezoekers en bezoeken voor research en publicaties, het ontwikkelen van een eigen segmentatie of het creëren van segmentatievariabelen. De laatstgenoemde toepassing behoort bij ambitieniveau 3 en is daarmee een ambitie voor de verdere toekomst.

IX. Overige eisen en wensen ICT-infrastructuur

Vervolgens benoemen we puntsgewijs nog enkele aanvullende eisen en wensen:

- Het is noodzakelijk dat alle data leverende instellingen gebruik maken van gezamenlijk overeen te komen standaarden, definities en nader vast te stellen identifiers om data te kunnen koppelen.
- Schakel voor realisatie van de ICT-infrastructuur – zeker voor het creëren en onderhouden van de onder III genoemde creatie en onderhoud van een verzameldatabase – één of meer partijen in die bewezen technologie gebruiken en aantoonbare praktijkervaring hebben.
- Een dergelijke partij levert managed hostingdiensten en dient SOC2 gecertificeerd te zijn.²²

5.4 Juridische aspecten

5.4.1 Inleiding

Het is van groot belang dat het landelijke samenwerkingsverband voldoet aan de geldende mededingings- en privacywetgeving en dat samenwerking 'veilig' is voor deelnemende instellingen en personen.

We hebben over het opereren binnen de kaders van de AVG regelmatig overleg gehad met de juristen van de Data Driven Marketing Association (DDMA)²³, de branchevereniging voor marketing

²² SOC2 is een audit standaard en certificering voor uitbestede IT-processen. Het geeft klanten waarborgen voor de kwaliteit van de verleende IT-diensten. Het betreft waarborgen voor beveiliging (verplicht), beschikbaarheid, integriteit, vertrouwelijkheid en/of privacy, zoals uiteengezet in de SOC2-richtlijnen, uitgegeven door het Assurance Services Executive Committee (ASEC) van de AICPA. Zo dienen de geboden oplossingen goed te zijn gedocumenteerd, de continuïteit van de dienstverlening te worden gegarandeerd en de in dit geval 'noodzakelijke' waarborgen worden gegeven dat de bij de dienstverlener werkzame personen geen autorisatie hebben voor de toegang tot zowel de 'verzameldatabase-kluis' als de 'marketingdatabase-kluis'

en data. Zij hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de inhoud en redactie van deze paragraaf voor zover het datasecurity en privacy betreft. De directeur heeft aangegeven dat de DDMA, in een nader over een te komen vorm, graag een bijdrage wil leveren aan een verdere professionalisering van de culturele sector op het vlak van data en marketing binnen de kaders van de vigerende privacywetgeving.

De te verzamelen data over cultuurbezoek en –bezoekers bevatten geen ‘bijzondere’ gegevens, zoals gezondheid, politieke voorkeur en religieuze of levensbeschouwelijke overtuigingen. Dat is van belang omdat de AVG aan het verzamelen en verwerken van bijzondere gegevens aanvullende eisen stelt.

Hierna gaan we nader in op de juridische aspecten en de rolverdeling tussen culturele instellingen en het samenwerkingsverband dat de rol van Trusted Third Party (TTP) en verwerker op zich neemt (5.4.2). Paragraaf 5.4.3 beschrijft hoe de privacy van bezoekers wordt gewaarborgd. Ten slotte wordt in paragraaf 5.4.4 gezien hoe het samenwerkingsverband zich verhoudt tot de huidige mededingingswetgeving.

5.4.2 Rolverdeling tussen instellingen en TTP-verwerker

De AVG maakt onderscheid tussen de verwerker van en de verwerkingsverantwoordelijke (hierna: verantwoordelijke) voor de bezoekersdata die worden verwerkt, in dit onderzoek veelal aangeduid als publieksdata.

We stellen voor om te kiezen voor een opzet waarin de culturele instellingen verantwoordelijke zijn en het samenwerkingsverband (de TTP) verwerker is. Daartoe hebben we ook gekeken naar de werkwijze in Engeland waar is gekozen voor een opzet waarbij The Audience Agency als TTP fungeert en als verwerker. Dat betekent onder andere dat de TTP geen derde partij is en daarom geen afzonderlijke informatieplicht heeft.

Deze keuze betekent dat een grote verantwoordelijkheid wordt gelegd bij de (deelnemende) instellingen. Dit heeft als bijkomend voordeel dat de instellingen zelf de zeggenschap over hun data behouden. Zij bepalen het doel en de middelen van de verwerking. Bij die rol hoort dat zij verantwoordelijk zijn voor de verwerkingen die plaatsvinden bij de TTP. De TTP mag bepalen welke dienst zij aan de instellingen wil aanbieden, hoe de infrastructuur er uit ziet, en welke randvoorwaarden zij stelt aan het gebruik van haar diensten. Maar de verantwoordelijkheid ligt bij de culturele instellingen als opdrachtgevers. Het verschil tussen deze rollen is cruciaal, zowel voor de verdeling van de taken en bevoegdheden als voor de aansprakelijkheid, mocht er iets misgaan. Het is belangrijk om hiermee bij de inrichting van de organisatie en governance van zowel de TTP als van de instellingen rekening te houden.

De rol van de TTP is te vergelijken met bijvoorbeeld die van een e-mailserviceprovider. Zij zijn verwerker, maar hebben ook een bepaalde vrijheid in de inrichting van hun dienstverlening. Ze mogen zelf kiezen hoe ze hun diensten ontwikkelen, en wat de spelregels zijn als van hun tools gebruik wordt gemaakt. Ze mogen echter zelf geen beslissingen nemen over de persoonsgegevens die zij in opdracht verwerken.

De instelling is als verantwoordelijke vanuit de AVG verplicht om te zorgen voor onder meer:

- informatie over de verwerking richting de bezoekers;
- het zorgen voor een grondslag, zoals toestemming, een overeenkomst of het gerechtvaardigd belang;
- het melden van eventuele datalekken;
- het uitvoeren van een Gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB), ook wel bekend als Privacy Impact Assessment (PIA);
- de afwikkeling van inzage- en verwijderverzoeken.

De TTP moet als verwerker zorg dragen voor onder meer:

- het verwerken van de gegevens conform de instructies van de opdrachtgever in de verwerkersovereenkomst;
- passende technische en organisatorische beveiligingsmaatregelen;
- vertrouwelijke behandeling van de gegevens;
- het assisteren van de instellingen in het honoreren van de rechten van de betrokkenen en het uitvoeren van een GEB/PIA door de instelling.

Formeel geven de culturele instellingen dus de opdracht tot de verwerking en de TTP voert die uit. Voor de TTP wordt de verwerking begrensd door datgene wat er in de verwerkersovereenkomst wordt afgesproken met de instellingen als opdrachtgever. Deze afspraken kunnen worden gestandaardiseerd, zodat met iedere instelling hetzelfde wordt afgesproken.

Het is belangrijk om ervoor te waken dat de TTP niet als medeverantwoordelijke kan worden aangemerkt door de toezichthouder. Daarvoor moet opgelet worden dat de feitelijke invloed van de TTP op de verwerking niet te groot wordt. Dan zou de Autoriteit Persoonsgegevens kunnen zeggen dat er in de praktijk geen sprake is van een verwerkersrol. De zeggenschap moet daarom bij de culturele instellingen zelf liggen. De TTP mag adviseren, maar mag niet sturend zijn in het maken van keuzes over hoe de data verwerkt worden.

5.4.3 Hoe de privacy van de bezoekers van instellingen te waarborgen?

De TTP en de instellingen dienen ervoor te zorgen dat de privacy van de bezoekers van culturele instellingen wordt gewaarborgd. Alle partijen dienen te voldoen aan de eisen uit de AVG die betrekking hebben op de rol van de organisatie. Iedere deelnemende instelling moet zorgen voor voldoende informatie over de werking van de TTP; bijvoorbeeld door dit op te nemen in de privacyverklaring van de instelling.

De volgende onderwerpen dienen aan bod te komen in de privacyverklaring van alle instellingen die data leveren aan de TTP:

- a. De identiteit en de contactgegevens van de verwerkingsverantwoordelijke.
- b. Indien van toepassing, de contactgegevens van de functionaris voor gegevensbescherming.
- c. De verwerkingsdoeleinden waarvoor de persoonsgegevens zijn bestemd evenals de rechtsgrond voor de verwerking. Hierbij moet de verstrekking aan de TTP en de doelen van die verwerking (onderzoek, analyse, inzicht voor subsidiegevers, et cetera.) uitgelegd worden. Welke gegevens worden er gedeeld en voor welk doel? Ook de grondslag moet

- duidelijk gemaakt worden, wat gebeurt er op grond van toestemming en wat op grond van het gerechtvaardigd belang? In het laatste geval moet dat belang ook uitgelegd worden.
- d. De ontvangers of categorieën van ontvangers van de persoonsgegevens.
 - e. Indien van toepassing, doorgifte buiten de EU (bijvoorbeeld cloud opslag in de VS) en de bijbehorende waarborgen om de privacybescherming te garanderen.
 - f. De periode gedurende welke de persoonsgegevens worden opgeslagen, of indien dat niet mogelijk is, de criteria ter bepaling van die termijn.
 - g. De rechten van de betrokkene: inzage van en rectificatie of verwijdering van de persoonsgegevens of beperking van de verwerking, het recht tegen de verwerking bezwaar te maken en het recht op gegevensoverdraagbaarheid of het recht tot intrekking van eventuele toestemming. Het moet duidelijk zijn waar een betrokkene terecht kan.
 - h. Dat de betrokkene het recht heeft klacht in te dienen bij een toezichthoudende autoriteit.
 - i. Of de verstrekking van persoonsgegevens een wettelijke of contractuele verplichting is dan wel een noodzakelijke voorwaarde om een overeenkomst te sluiten, en of de betrokkene verplicht is de persoonsgegevens te verstrekken en wat de mogelijke gevolgen zijn wanneer deze gegevens niet worden verstrekt; Dit laatste is alleen relevant als het verstrekken van de data aan de TTP een verplicht onderdeel zou zijn van de aanschaf van een toegangsbewijs.
 - j. In geval van gebruik van profilering. Er moet uitgelegd worden hoe de profilering bij de TTP in zijn werk gaat. Hoe zien die profielen eruit, hoe veel detail zit er in en waarvoor worden ze gebruikt?

Het is raadzaam om voor de privacyverklaring een standaardsjabloon op te stellen en die te laten gebruiken door alle deelnemende instellingen. Daarin wordt informatie over de TTP op een begrijpelijke uiteengezet. Dat sjabloon kunnen de instellingen vervolgens aanvullen met verwerkingen die plaatsvinden buiten de TTP om.

Indien de data uitsluitend worden gebruikt voor marktinzicht, is er sprake van gebruik voor wetenschappelijk onderzoek en statistische analyses. In dat geval is sprake van een gerechtvaardigd belang. Het is daarom denkbaar dat de verwerking kan plaatsvinden op grond van een gerechtvaardigd belang. In dat geval zou toestemming van de bezoeker niet noodzakelijk hoeven te zijn. Of dit daadwerkelijk het geval is, moet blijken uit een beargumenteerde afweging van gerechtvaardigd belang.

Indien instellingen in de toekomst zouden besluiten om de data in de verzameldatabase, dus niet alleen de data van de instellingen zelf, te gaan gebruiken voor één op één verkoop om potentiële nieuwe klanten te benaderen dan is daarvoor een opt-in noodzakelijk van consumenten. Ook dienen de instellingen van de bezoekersdata afkomstig zijn hiermee akkoord te gaan én dient dit te worden opgenomen in de verwerkersovereenkomst als taak voor de TTP-verwerker. Wij adviseren om de data opgeslagen bij de TTP niet te gebruiken voor één-op-één verkoopdoeleinden. Dit voorkomt ook mogelijke weerstanden bij instellingen om deel te nemen, omdat er anders meer zou worden gedeeld dan uitsluitend inzichten. Het moet voor een bezoeker mogelijk zijn om een toegangsbewijs te kopen zonder dat de data gedeeld worden met het TTP-samenwerkingsverband.

Bij de verdere inrichting van het TTP-samenwerkingsverband dient in het bijzonder te worden nagedacht over:

- transparantie: zorgen dat bezoekers het begrijpen;
- grip: zorgen dat bezoekers controle houden over het delen en verrijken;
- het verhogen van de compliance bij de instellingen: organisaties met beperkte middelen en juridisch knowhow krijgen extra verantwoordelijkheden;
- privacy by design: vanaf het begin werken met een minimale set van persoonsgegevens.

Verrijking bezoekersdata met externe data

Als de bezoekersdata verrijkt worden met externe data dan moeten de bezoekers hierover in de privacyverklaringen ook geïnformeerd worden. Het moet worden toegevoegd aan de informatie die hierboven is beschreven. Daarbij komt dat de bron van de gegevens genoemd moet worden bijvoorbeeld Whize of Geo-Marktprofiel. Deze informatie moet door de verantwoordelijke aan de betrokkene verstrekt worden binnen één maand na verkrijging (verrijking), of bij het eerste contactmoment als dat eerder is dan één maand. Als al vooraf wordt besloten om de data te verrijken dan is het advies om de vereiste informatie al standaard op te nemen in de privacyverklaring, en die privacyverklaring ter beschikking te stellen bij de verkoop van een toegangsbewijs. Zo voorkomen de instellingen dat ze te maken krijgen met die deadline van één maand, want iedereen is dan al geïnformeerd bij de aanschaf van een toegangsbewijs.

Ook zal door de instellingen als verantwoordelijke beoordeeld moeten worden of de verrijking mogelijk is binnen de gekozen rechtsgrond en het doel waarvoor de gegevens verzameld zijn. Omdat veel instellingen dezelfde afweging moeten maken, is het mogelijk om deze afweging eenmalig voor te leggen aan een gespecialiseerd advocatenkantoor.

Hoe om te gaan met bestaande bezoekersdata van instellingen

Het wordt wat ingewikkelder om te beoordelen hoe men moet omgaan met bestaande gegevens van instellingen. In dat geval moet er naast de afweging van het gerechtvaardigd belang ook beoordeeld worden of deze nieuwe verwerking 'verenigbaar' is met de doeleinden waarvoor de data bij de bron verkregen is. Daarbij is de informatie van belang die de betrokkene destijds heeft gekregen. Aangezien dit bij veel instellingen mogelijk nog niet goed is geregeld, is dit naar verwachting lastig alsnog te regelen. Ook moet iedereen in het bestand van de instelling dan alsnog geïnformeerd worden over de nieuwe doelen. We adviseren daarom om de informatie en compliance structuur vanaf de start van de samenwerking goed te regelen en te beginnen met de data die vanaf dat moment wordt verkregen.

Opstelling van een Privacy Impact Assessment (PIA)

Een Privacy Impact Assessment (PIA) is een onderzoeksinstrument waarmee een organisatie mogelijke privacyrisico's van een gegevensverwerking in een vroeg stadium en op een gestructureerde manier in kaart kan brengen. Het doel van de PIA is om kostbare aanpassingen in processen en ontwerp van de ICT-infrastructuur te voorkomen en vroegtijdig inzicht te krijgen in mogelijke privacyrisico's en maatregelen te bedenken om de risico's zoveel mogelijk te beperken en mogelijke vragen of een externe audit door de Autoriteit Persoonsgegevens te voorkomen. De PIA

wordt uitgevoerd door de verantwoordelijke voor de gegevenswerking. De verwerker kan worden gevraagd om noodzakelijke informatie te verstrekken.

Omdat sprake is van een complexe verwerking die individuele instellingen overstijgt, adviseren wij om als vervolgstap bij de oprichting van een samenwerkingsverband een PIA uit te (laten) voeren. In een PIA dienen in ieder geval de volgende zaken in kaart te worden gebracht:

- doel(en) van de verwerking;
- in kaart brengen van de gehele verwerking;
- is er wel of niet sprake van een gerechtvaardigd belang;
- welke risico's brengt de verwerking met zich mee;
- welke maatregelen worden genomen om de risico's te beperken.

In de uitwerking dient te worden gemotiveerd dat de verwerking noodzakelijk, proportioneel en subsidiair is. Met andere woorden, zijn er ook andere wegen om de gewenste doelen te bereiken. Ten slotte dient te worden toegelicht dat de data voor wat betreft IT op een veilige en betrouwbare manier verwerkt worden. Dit wordt ook wel aangeduid als de NOPOSIT check. Het is verstandig om een multidisciplinair team in te zetten voor het opstellen van de PIA en om hiervoor zo nodig een expert in te huren ter ondersteuning of voor een review. Afhankelijk van de complexiteit en de hoeveelheid vooraf bekende informatie kan het uitvoeren van een PIA enkele weken tot maanden in beslag nemen.

Indien de uiteindelijke uitkomst van de PIA is dat het risico wordt ingeschat als 'hoog', dan kan de AP voorafgaand worden geraadpleegd en om advies worden gevraagd. De juristen van het DDMA wisten ons te melden dat de huidige doorlooptijd voor een aanvraag bij de AP op het moment van schrijven ruim een half jaar bedraagt. Verder is het standpunt van de Nederlandse AP dat in beginsel alleen achteraf wordt getoetst of een organisatie voldoet aan de AVG. Dit in tegenstelling tot de werkwijze in Engeland waar de mogelijkheid bestaat om gezamenlijk met de betreffende Autoriteit in het ontwerpproces op te trekken door gebruik te maken van een zogenaamde 'sandbox'.

5.4.4 Verhouding met de Mededingingswet

Hoe verhoudt het samenwerkingsverband zich tot het mededingingsrecht? Welke vormen van samenwerking zijn toegestaan en welke niet? We gaan in hoofdlijnen in op deze vragen. We hebben niet de pretentie om hier een uitgebreide juridische toetsing uit te voeren.

Voor de beoordeling van samenwerking tussen ondernemingen heeft de Autoriteit Consument en Markt een leidraad opgesteld.²⁴ Culturele instellingen zijn in mededingingsrechtelijke zin te beschouwen als ondernemingen. Dat betekent dat samenwerkende culturele instellingen – strikt genomen – vallen onder het toepassingsbereik van het mededingingsrecht. De Mededingingswet waarborgt een effectieve en eerlijke concurrentie. Voor een effectieve en eerlijke concurrentie geldt als uitgangspunt dat ondernemingen onafhankelijk van elkaar hun marktgedrag bepalen ('kartelverbod').

²⁴ <https://www.acm.nl/sites/default/files/documents/2019-02/leidraad-samenwerking-concurrenten.pdf>

De vraag is in hoeverre samenwerking bij de deling van publieksdata de concurrentie tussen culturele instellingen beperkt. Wij zijn geneigd die vraag met nee te beantwoorden. Naar onze mening bevordert het samenwerkingsverband de concurrentie tussen instellingen juist in de zin dat het publieksbereik wordt vergroot en daarmee doelgroepen en markten worden bereikt waar dat zonder samenwerking niet het geval is. Er wordt daardoor beter ingespeeld op de wensen van potentiële doelgroepen. De vergroting van het publieksbereik via het samenwerkingsverband draagt daarmee bij aan een vergroting van de welvaart van de samenleving. De ACM stelt in haar leidraad: “Ondernemingen mogen samenwerken indien zij daardoor in staat zijn efficiënter te werken, meer te innoveren en/of beter te concurreren, en de afnemers daarvan profiteren. Samenwerkingsverbanden zoals brancheorganisaties kunnen met name in het midden- en kleinbedrijf een nuttige rol vervullen en activiteiten uitvoeren waardoor individuele ondernemingen beter kunnen concurreren. Bijvoorbeeld door voorlichting te geven, een benchmarkonderzoek uit te voeren en te fungeren als aanspreekpunt voor de overheid.” Dit sluit aan bij de doelstellingen van het landelijk samenwerkingsverband publieksdata.

Tussen de betrokken instellingen wordt evenmin informatie op het niveau van de individuele instellingen uitgewisseld, laat staan dat concurrentiegevoelige informatie wordt gedeeld. Instellingen ontvangen via het samenwerkingsverband uitsluitend geaggregeerde informatie over het publieksbereik van een groep van minimaal vijf vergelijkbare instellingen. Informatie over individuele concurrenten wordt niet gedeeld. In die zin is het samenwerkingsverband te beschouwen als een statistisch bureau, een soort mini-CBS.

Er is geen sprake van marktverdelingsafspraken tussen culturele instellingen in hun rol van potentiële concurrenten. Bovendien opereren de instellingen op een concurrerende markt, die vooral bestaat uit veel kleine spelers met bescheiden marktaandeel. Er is en er blijft voldoende concurrentie ook wanneer het samenwerkingsverband tot stand is gekomen. In feite verandert er niets ten opzichte van de huidige situatie waarbij brancheverenigingen statistische informatie van leden laten verzamelen en die informatie alleen op geaggregeerd niveau delen met hun leden en andere partijen, zoals subsidiegevers en andere donoren, en onderzoekers.

Gegeven het voorgaande concluderen wij dat het kartelverbod *niet* van toepassing is op het samenwerkingsverband publieksdata.

6 Blauwdruk voor een samenwerkingsverband: Fasering, organisatie en financiering

6.1 Inleiding en fasering

We hebben in hoofdstuk 4 geconcludeerd dat er een positieve grondhouding bestaat bij de koplappers ten opzichte van een landelijk samenwerkingsverband en dat het ambitieniveau 2 minimaal benodigd is om een betekenisvolle eerste stap te zetten. Dit ambitieniveau hebben we in hoofdstuk 5 nader uitgewerkt in productoplossingen en diensten, data, ICT-infrastructuur en de juridische aspecten.

We hebben geconstateerd dat er nog veel moet gebeuren en dat het draagvlak in de sector nog niet het gewenste niveau heeft om met een substantieel aantal deelnemers direct te kunnen starten en al op korte termijn aanzienlijke investeringen te doen in het realiseren van een landelijk samenwerkingsverband. Verder is er op dit moment nog geen organisatie die zich actief als hoofdeigenaar opstelt van het te vormen samenwerkingsverband.

Daarom adviseren we een gefaseerde aanpak met een ingroeimodel om een landelijk samenwerkingsverband te realiseren. We onderscheiden de volgende drie organisatorische fasen, die volgtijdelijk kunnen plaatsvinden:

- A. installatie Taskforce;
- B. transitie van Taskforce naar een definitieve organisatie en rechtsvorm;
- C. doorontwikkeling van de definitieve organisatie.

In de uitwerking komt aan de orde welke onderdelen in welke fase kunnen worden gerealiseerd. We nemen aan dat de nodige stappen worden gezet om ambitieniveau 2 te realiseren. We voorzien dat de 'bouw' van de oplossing gestart wordt in fase B. Op voorhand valt niet exact te bepalen hoe lang iedere fase duurt. Voor de beeldvorming schatten wij in dat de taskforcefase ruwweg een doorlooptijd van een jaar heeft, en de transitiefase een doorlooptijd van 2 jaar. De voorgestelde fasering voorziet na afronding van fase A in de mogelijkheid om een go-no/go beslissing te nemen voor het vervolg.

In paragraaf 6.2 werken we de drie onderscheiden fasen nader uit. Paragraaf 6.3. geeft voor iedere fase inzicht in de financiële consequenties.

6.2 Organisatie per fase

Fase A Installatie Taskforce

Met de taskforce bedoelen we een pragmatisch ingestelde werkgroep die een kwartiermakersfunctie vervult voor fase B. Deze verricht de noodzakelijke werkzaamheden en huurt zo nodig

aanvullende expertise in om het samenwerkingsverband formeel te kunnen oprichten en van start te laten gaan.

De taskforce bestaat uit een kernteam van ervaren teamleden; in onze kostenschatting gaan we uit van 5 kernteamleden. De teamleden hebben ieder hun eigen expertise en krijgen een portefeuille 'toegewezen' waarvoor zij primair verantwoordelijk zijn, ruwweg in overeenstemming met de vijf hoofdonderwerpen van ons onderzoek. Gegeven de doelen en de taken (zie hierna) is het denkbaar dat de portefeuilles ICT en Marketing ieder bestaan uit 2 teamleden.

Het is van belang dat de kernteamleden gedurende een periode van een jaar één à twee dagen per week van hun tijd besteden om samen alle benodigde stappen uit te (laten) voeren voor de start van het samenwerkingsverband. Het kernteam wordt bij voorkeur samengesteld uit personen die werkzaam zijn of zijn geweest bij de koplopers. Overigens kan dit wat ons betreft ruim worden geïnterpreteerd en gaat het op voorhand niet uitsluitend om koplopers die aan dit onderzoek hebben bijgedragen. We nemen aan dat met hun werkgevers afspraken kunnen worden gemaakt over de parttime inzet voor de taskforce voor een periode van ongeveer een jaar en dat met de werkgevers afspraken kunnen worden gemaakt over een financiële compensatie voor de dagen dat de teamleden werken voor de taskforce. Zowel RF als KB hebben aangegeven bereid te zijn mensen en expertise beschikbaar te stellen. DIP heeft aangeboden expertise in te brengen, mits intern voldoende capaciteit beschikbaar is.

Het kernteam staat onder leiding van een parttime directeur/bestuurder die het overall projectmanagement voert. De directeur krijgt daarnaast een accountmanagementtaak om het samenwerkingsverband onder de aandacht te brengen van relevante partijen en zo draagvlak en mogelijk deels financiering te verkrijgen voor het doel en de activiteiten van het toekomstige samenwerkingsverband. In onze begrotingsuitwerking gaan we uit van gemiddeld drie dagen per week.

De draagvlak- en accountmanagementtaken vatten wij als volgt samen:

- Contacten leggen en onderhouden met potentiële medefinanciers, zoals private fondsen en overheden die meefinancieren in ruil voor inzichten in bezoekers en niet-bezoekers van cultuur, en de instellingen enthousiasmeren en/of verplichten om deel te nemen aan het landelijk samenwerkingsverband.
- Contacten leggen en onderhouden met partijen die al op lokaal of regionaal niveau initiatieven nemen of hebben genomen om data en inzichten te delen. Zoals de G4 en de in het DEN-rapport beschreven initiatieven. Het primaire doel is om deze initiatieven te laten aansluiten bij de landelijke samenwerking en het afgeleide doel is om minimaal dezelfde standaarden en segmentatie te hanteren om inzichten vergelijkbaar te maken en gebruik te maken van dezelfde infrastructuur.
- Contacten met commerciële organisaties om ze te enthousiasmeren voor deelname.
- Afstemming met de voortgang van het PACCT-initiatief.

Het kernteam en de directeur worden ondersteund door een projectsecretaris/ management assistent die op verzoek onder meer plannen verder uitwerkt en actiepunten opvolgt. Rondom het team kan een flexibele schil worden ingezet van specialisten en ondersteuning, die op afroep kunnen

worden ingeschakeld om deeltaken uit te voeren en/of het kernteam van de gevraagde adviezen te voorzien.

Het team beschikt over voldoende budget om nader onderzoek te doen en zo nodig extern advies in te winnen. Daarnaast kan zij op kleine schaal een of enkele pilots initiëren. Het is belangrijk dat zij de sector door communicatie en kennisdeling meeneemt in de ontwikkelingen en zo verder draagvlak creëert voor het gebruik van publieksdata en de deelname aan het in te richten landelijke samenwerkingsverband, inclusief de bereidheid om de eigen publieksdata te delen.

We schatten in dat de taskforce minimaal een jaar nodig heeft om tot een in detail uitgewerkt voorstel te komen dat ook qua infrastructuur is getoetst op veiligheid en het voldoen aan de geldende privacywetgeving. Op basis van het voorstel kan worden besloten tot een go of no-go voor het vervolg.

Rechtsvorm en governance taskforce

Mede geënt op de ervaring van DIP lijkt het verstandig een nieuwe stichting op te richten die formeel de opdrachtgever wordt voor de taskforce. Deze stichting is als entiteit gerechtigd om overheidssubsidie te ontvangen en formeel afspraken te maken over welke doelen en taken hiermee dienen te worden gerealiseerd.

Een Raad van Toezicht of een bestuur vervullen hierbij de governance rol. Te denken valt aan de mogelijkheid om enkele leden van de huidige klankbordgroep of medewerkers van de koploperorganisaties hiervoor voor te dragen.

Belangrijkste doelen en taken taskforce

De belangrijkste doelen en taken van de taskforce formuleren wij als volgt:

I ICT (functioneel en technisch):

- Het maken van keuzes en uitwerking van een functioneel en technisch ontwerp voor de ICT-infrastructuur.
- Nadere verkenning en uitwerking in hoeverre ICT-bouwstenen van koploperpartijen kunnen worden gebruikt en/of voor welke onderdelen externe partijen dienen te worden ingezet.
- In het geval van de inzet van externe partijen wordt een advies opgesteld over wie in te huren en op basis van aangevraagde offertes welke kosten hiermee gemoeid zijn voor ontwikkeling en welke jaarlijkse kosten om de diensten te kunnen gebruiken.
- Uitwerking van standaarden, definities, recordstructuur, bepaling identifiers en een mix en match strategie, bepaling unieke coderingen (publiek, aanbod, kanalen, contacten, betalingen, et cetera). De ervaring en expertise van onder meer DIP, Cineville, CJP en DEN is hierbij waardevol.²⁵
- (Optioneel) pilot om een beperkt prototype voor te bereiden en – indien nodig – testen uit te voeren om (data)protocollen en datastromen in de praktijk te testen.

²⁵ DEN benadrukt het belang dat het aanbod (bijvoorbeeld type voorstelling of tentoonstelling, of film) gestandaardiseerd wordt vastgelegd zodat ook het gebruik van cultuuraanbod in kaart wordt gebracht en kan worden vergeleken. Dit impliceert tegelijkertijd dat de aan te leveren publieksdata ook informatie over het aanbod dient te bevatten (zie ook 5.2).

- Optioneel de bepaling van de opzet van een standaard enquête-module, op te delen in blokken van standaard- en betaalde vragen (in samenwerking met marketing en onderzoekspecialist).
 - Afstemming met DIP vanwege de Publieksmonitor in ontwikkeling, actieve zoektocht naar schaalvoordelen.
 - Afstemming met het PACCT-initiatief en doorontwikkeling.
- II Wetgeving / Juridisch:
- (Vooraf) De oprichting van een stichting die formeel de opdrachtgever wordt voor de taskforce.
 - Het uitvoeren van een Privacy Impact Assessment, waarbij zo nodig externe expertise wordt ingeschakeld (zie paragraaf 5.4).
 - Zich laten adviseren over en het opstellen van een conceptverwerkersovereenkomst die voldoet aan de wettelijke eisen en waarmee deelnemende instellingen als verantwoordelijke aan het samenwerkingsverband als verwerker de opdracht kunnen verstrekken om de gewenste verwerking uit te voeren.
 - Opstellen van een conceptprivacyverklaring waarmee instellingen binnen de wettelijke kaders publieksdata kunnen delen en de gewenste inzichten kunnen verkrijgen.
 - (Optioneel) Het laten vervaardigen van de benodigde teksten om een Nederlandse variant van de website datasharing.org te kunnen introduceren.
- III Organisatorisch:
- Voorstel voor de inrichting en bezetting van het definitieve samenwerkingsverband inclusief benodigde expertises en functiebeschrijvingen.
 - Voorstel voor de opzet van een landelijke helpdesk.
 - Voorbereidende besluitvorming over de definitieve opzet en de (rechts)vorm; een vraag van de klankbordgroep is om hiervoor ook de coöperatie als mogelijke rechtsvorm te onderzoeken.
- IV Financieel:
- Financiële haalbaarheid en schaalbaarheid op langere termijn in kaart brengen (zie paragraaf 6.3).
 - Opstelling van een exploitatiebegroting en een meerjarenbegroting.
 - Bepaling prijsstelling voor diensten waarvoor betaald moet gaan worden.
 - Bepaling te betalen jaarbijdragen voor overheden en private financiers die gebruik willen maken van geaggregeerde inzichten..
- V Marketing en onderzoek, draagvlak creëren en potentiële deelnemers enthousiast maken voor deelname:
- (In samenwerking met ICT) De standaard-eisen waaraan de te leveren data dienen te voldoen om een realistische/ betrouwbare vergelijking van profielinzichten mogelijk te maken.

- Nadere besluitvorming over de inzet van een extern segmentatiemodel en bij een go het voeren van de onderhandelingen over een licentieovereenkomst met de leidende partijen hiervoor in Nederland (zie paragraaf 5.2).
- (Optioneel) Pilot om een (gestandaardiseerde) enquête en ondersteunende adviesdiensten richting instellingen nader vorm te geven (Rotterdam Festivals heeft interesse).
- Opdracht verstrekken of zelf uitwerken van een voorstel voor een opleiding- en trainingsprogramma met de bijbehorende begroting en in de organisatie en de uitvoering te betrekken personen (onder andere sprekers en docenten). DEN heeft aangegeven hieraan een bijdrage te kunnen leveren, als onderdeel van haar missie om culturele instellingen te ondersteunen bij hun digitale transformatie. Om een eventueel beroep te kunnen doen op PPO-opleidingsbudget, dient te worden onderzocht of in de sector vraag is naar een publieksdatagerelateerd opleidingsaanbod.
- Organisatie van een landelijke roadshow, waarbij in alle cultuurregio's een of meer bijeenkomsten worden georganiseerd om instellingen enthousiast te maken voor gebruik van publieksdata en deelname aan het samenwerkingsverband.
- Het doen van voorstellen voor een selectie van pilotinstellingen, branches en (cultuur)regio's; Het is van groot belang dat initiatieven van buiten de randstad deelnemen aan het samenwerkingsverband; bij voorkeur ook al in een pilotfase.
- Formeel vaststellen welke instellingen daadwerkelijk publieksdata willen gaan leveren en hiertoe een regionale verkenning uitvoeren om de bereidheid tot deelname te polsen (af te stemmen met directie en bestuur).
- Formeel vaststellen welke brancheorganisaties hun commitment uitspreken om hun achterban te mobiliseren deel te nemen aan het samenwerkingsverband, welke stappen zij hiervoor ondernemen en welke ondersteuning zij van de taskforce en in een volgende fase van het samenwerkingsverband verwachten.

B. Transitie van Taskforce naar een definitieve organisatie en rechtsvorm

Bij een go en voldoende draagvlak beëindigt de taskforce haar opdracht met een advies over de inrichting van de definitieve organisatie en de gewenste rechtsvorm.

Vooralsnog lijkt een (netwerk)stichting met een Bestuur het meest voor de hand te liggen. Het bestuur of de Raad van Advies is onafhankelijk, actief betrokken en richtinggevend (vergelijk DIP-bestuur). Het bestuur bestaat uit vertegenwoordigers van de deelnemende partijen (bijvoorbeeld branches en regio's), mogelijk aangevuld met enkele onafhankelijke specialisten (bijvoorbeeld met ICT-kennis). Mocht het aantal deelnemende regio's op termijn (te) groot worden, dan kan overwogen worden om de regiobestuursleden te laten rouleren.

De functies van het kernteam kunnen 'overgaan' in een uitvoeringsorganisatie, al dan niet met opschaling van het aantal functies. Gebaseerd op onze ervaring en de uitkomsten van ons onderzoek schatten wij in dat er bij de start van de definitieve organisatie een vaste kern nodig is van minimaal 5 à 7 medewerkers, die min of meer op full time basis aan de slag gaan. In onze kostenschatting gaan we uit van 5 fte. De vaste bezetting kan worden aangevuld met een flexibele schil van specialisten die gemiddeld één à twee dagen per de week dan wel op oproepbasis beschikbaar zijn. We nemen aan dat:

- Specifieke kennis – zoals juridische kennis – georganiseerd wordt via een flexibele schil rond het projectteam. Dat kan via externe inhuur of via één van de koploperorganisaties.
- De grotere IT-investeringen en -bouw worden uitbesteed aan IT-ontwikkelaars. Dit geldt ook voor de inzet en kosten van een TTP.

De 5 à 7 medewerkersfuncties stellen wij als volgt voor (functie en hoofdlijn van taken):

- Directeur en projectleider voor ontwikkeling infrastructuur (strategie, organisatie, financiën en afstemming).
- Managementassistent, die ook de uitwerking van werkgroepvergaderingen verzorgt en actiepunten kan opvolgen en uitvoeren.
- ICT-specialist c.q. databasespecialist verantwoordelijk voor ICT-infrastructuur.
- ICT-specialist met expertise in toepassingsgerichte dashboards, reporting en user design.
- Marketingspecialist met kennis van data, profielanalyses en publieksmarketing, tevens ter ondersteuning van helpdesk voor marketing en onderzoeksgerichte vragen.
- Medewerker(s) helpdesk voor technische vragen, en advies over dataverzameling en importeren/uploaden naar de Publieksontdekkeromgeving.
- Toepassingsgerichte aanjager en creator van draagvlak voor gebruik van data, samenwerking en deelname aan landelijk samenwerkingsverband, en de bijbehorende marketingcommunicatie (website, email, roadshow). Deze ondersteunt hierin de directeur.

Bij bovenstaande opsomming is nog geen rekening gehouden met medewerkers voor betaald advies of het aansturen van kennisdeling in de vorm van opleiding en training, research en dergelijke.

Overige expertise kan worden ingevuld of ingehuurd via een flexibele schil. Te denken valt hierbij bijvoorbeeld aan kennis van een AVG-compliant ICT-infrastructuur en tools, pseudonimisering en anonimisering van data, juridische kennis (AVG en Mededingingswet) en de uitbesteding van de boekhouding.

De bezetting en benodigde tijd en daarmee ook de begroting zullen voor een belangrijk deel afhankelijk zijn van te maken make or buy beslissingen voor onderdelen van de infrastructuur en aan te bieden diensten zoals de helpdeskfunctie voor technische vragen, en opleiding en training die ook aan anderen kan worden uitbesteed. Zo kunnen DEN en mogelijk ook brancheorganisaties hierin een rol vervullen.

C. Doorontwikkeling van de definitieve organisatie

Voor fase C voorzien we een opschaling van de activiteiten en vooral een uitbreiding van de vaste bezetting naar bij de doorstart 8 à 10 medewerkersfuncties vanuit de veronderstelling dat meer organisaties zich aansluiten en daarbij ook support nodig hebben. Op termijn is verdere groei van het aantal medewerkers denkbaar (niet begroot). We gaan in onze begroting uit van 7,5 fte.

Indien wordt besloten om ook adviesdiensten te gaan aanbieden, dan kan hiervoor om een zodanige vergoeding worden gevraagd dat hiermee minimaal de meerkosten van hiervoor (extra) aan te trekken personeel en overhead worden gedekt. Die personeelsuitbreiding is nog niet meegenomen in de uitbreiding naar 7,5 fte.

We hebben in de begroting geen post opgenomen voor de eventuele ontwikkeling van een eigen segmentatie.

6.3 Begroting, financiering en verdienmogelijkheden

6.3.1 Bekostiging en begroting

In deze subparagraaf benoemen we eerst de kostensoorten en maken we waar mogelijk vervolgens een inschatting van de te verwachten kosten. We sluiten af met een begrotingsoverzicht waarin voor de drie fases een schatting van de jaarlijks te verwachten kosten is opgenomen.

Kostensoorten

Benadrukt moet worden dat in dit stadium de schattingen een grove indicatie betreffen mede gebaseerd op ervaringscijfers van koplopers, pro forma opgaven van enkele externe partijen, en onze ervaring met enigszins vergelijkbare vraagstukken. Op basis van de studie van de taskforce in jaar 1 kan een nauwkeuriger begroting van de benodigde investeringen en de overige kosten worden gemaakt.

Bij de opstelling van de indicatieve meerjarenbegroting hebben we de navolgende kostensoorten onderscheiden:

- personele kosten;
- kosten ICT-infrastructuur/externe ontwikkeling;
- kosten extern onderzoek en advies;
- licentiekosten segmentatiemodel;
- promotie- en communicatiekosten;
- opleidings- en trainingskosten;
- kosten van overhead.

Naast het onderscheid tussen kostensoorten in de begroting geven we daarbinnen per fase een toelichting of specificatie van de grootste kostenposten.

Personele kosten

Tabel 6.1 toont de begroting van de personele lasten. In de berekeningen zijn we voor een fte uitgegaan van een gemiddeld tarief van € 70.000 per jaar als gemiddelde voor een opleidings- en werkervaringsniveau van een medior tot een senior. In de praktijk zal de salariëring per fte verschillen en afhankelijk zijn van de zwaarte van de functie, het opleidingsniveau en de werkervaring.

In de doorontwikkelingsfase hebben we per jaar 2,5 fte meer begroot, omdat we verwachten dat er meer mensen nodig zijn voor de helpdesk- en ondersteuningsfuncties, vooral door de groei van het aantal deelnemende instellingen.

Voor flexibele inhuur is in de fasen B en C een stelpost opgenomen van € 100.000 per jaar. Dit bedrag is exclusief ICT (zie hierna). Deze stelpost betreft de externe inzet van bijvoorbeeld juridisch advies, eventueel af te nemen consultancy- en onderzoeksuren, of andere ondersteuning.

Tabel 6.1 Begroting personele kosten

<i>Fase taskforce op jaarbasis</i>	
5 leden kernteam, 40 weken x 1,5 dag = 300 dagen a € 450 dag	€ 135.000
Directeur, 40 weken x 3 dagen = 120 dagen a € 800 dag	€ 96.000
Management assistent, 40 weken x 4 dagen = 160 dagen a € 280 dag	€ 44.800
Totaal	€ 275.800
Kosten voor flexibele inhuur in jaar 1 te betalen uit adviesbudget	
<i>Fase start definitieve organisatie op jaarbasis</i>	
5 Fte met vast of tijdelijk contract à gemiddeld € 70.000 per jaar	€ 350.000
Budget flexibele inhuur (stelpost)	€ 100.000
Totaal	€ 450.000
<i>Fase definitieve organisatie-doorontwikkeling op jaarbasis</i>	
7,5 Fte met vast of tijdelijk contract à gemiddeld € 70.000 per jaar	€ 525.000
Budget flexibele inhuur (stelpost)	€ 100.000
Totaal	€ 625.000

Overige kosten

In Tabel 6.2 hebben we de inschatting van de indicatief begrote jaarlijkse kosten per fase naast elkaar gezet en opgeteld.

ICT-infrastructuur/externe ontwikkeling

De hiervoor in Tabel 6.2 opgenomen kosten voor ICT-infrastructuur omvatten (1) een ingeschatte stelpost voor in te huren ICT-personeel en/of uitbesteding van de infrastructuur, (2) benodigde servers, (3) huur van cloudopslag en (4) eventueel benodigde software-licenties. Voor het eerste jaar van de definitieve organisatie hebben we een hoger bedrag begroot voor de ontwikkelingskosten van een Publieksontdekker, omdat we hiervoor in dat jaar de hoogste kosten verwachten. In de jaren erna gaan we uit van een lager bedrag per jaar voor de verbetering en de uitbreiding van de dienstverlening en jaarlijkse onderhouds- en gebruikskosten (zie bijlage 4).

Encryptiemodule TTP

De kosten voor het eerste jaar hebben vooral betrekking op de ontwikkelingskosten. In de daarop volgende jaren betreft het een stelpost voor de uitvoering van de encryptie op de door instellingen te leveren data.

Kosten segmentatiemodel

De in Tabel 6.2 opgenomen kosten betreffen een stelpost van € 35.000 voor de afname van een resellerlicentie voor een segmentatiemodel op basis van een postcode met huisnummer en toevoeging van Whooz of GeoMarktprofiel en zijn alleen gericht op gebruik voor marktinzicht. Voor een toelichting op de condities waaronder de licentie wordt afgenomen en het voorbehoud van Whize verwijzen we naar bijlage 4.

Kosten voor promotie en (interne) communicatie

Het is essentieel om vanaf de start de achterban te informeren over de voortgang van het project en te inspireren om meer te doen met data en daarbij de publieksontdekker te gaan gebruiken, zelfs als deze nog 'in aanbouw' is. De stelpost van € 30.000 per jaar is bedoeld ter dekking van kosten voor een landelijke 'roadshow', website en communicatiemateriaal.

Overheadkosten

Voor overheadkosten zoals kantoorhuur, hardware en verbindingen voor projectteampersoneel nemen we € 25.000 op voor het 1e jaar (taskforce) Voor de start van de definitieve organisatie rekenen we € 50.000 per jaar met een groei in latere jaren naar € 75.000.

Tabel 6.2 Begrote jaarlijkse kosten per fase

Kostensoorten	Jaarlijkse kosten per fase (waarbij fase A is jaar 1; fase B is jaar 2 en jaar 3; fase C start in jaar 4)		
	Taskforce (Jaar 1)	Definitieve organisatie (start) (Jaar 2 en 3)	Definitieve organisatie (doorontwikkeling) (Jaar 4)
Personeelskosten:			
Vast/tijdelijk contract	€ 275.800*	€ 350.000 (5 fte)	€ 525.000 (7,5 fte)
Flexibele inhuur (stelpost)	Uit adviesbudget	€ 100.000	€ 100.000
Overige kosten:			
ICT-infrastructuur (stelpost)	€ 0	€ 400.000	€ 200.000
Encryptiemodule TTP (Op- tioneel)	€ 0	€ 25.000	€ 10.000
(ICT) pilots	PM		
Segmentatie model	€ 0	€ 35.000	€ 35.000
Extern advies	€ 100.000	€ 25.000	€ 25.000
Promotie & communicatie	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
Training & opleiding	PM	PM	PM
Overhead incl. Huisvesting	€ 25.000	€ 50.000	€ 75.000
Schatting totaal	€ 430.800	€ 1.015.000	€ 1.000.000

* Op basis van te maken afspraken met werkgevers.

6.3.2 Verdienmogelijkheden

In deze subparagraaf werken we op hoofdlijnen de verdienmogelijkheden uit waarmee het samenwerkingsverband geheel of voor een gedeelte kan worden bekostigd.

Een subsidie van het Rijk is zowel volgens de klankbordgroep als volgens ons noodzakelijk om de opbouw en inrichting van de basisvoorzieningen te bekostigen daarna te onderhouden. Gezien de gepresenteerde begroting is het duidelijk dat het door het ministerie gereserveerde bedrag van

€ 500.000 per jaar voor een periode van vier jaar, na jaar 1 onvoldoende is om een landelijk samenwerkingsverband met de geschetste basisdienstverlening en het bijbehorende ambitieniveau te bekostigen. We verwachten dat ruwweg een verdubbeling van dat bedrag nodig is. We schatten in dat ook na het vierde jaar een budget van minimaal rond € 1 mln. per jaar nodig blijft om een landelijk samenwerkingsverband structureel te bekostigen. Uit de exploitatiecijfers van koplopers (zie bijlage 2) valt op te maken dat een dergelijke begroting niet uit de pas loopt met andere partijen. Zo beloopt de jaarbegroting van DIP € 800.000 en hebben ondersteuningsorganisaties als TAA en Probiblio veel hogere bedragen in hun begroting staan.

In aanvulling op rijkssubsidie zien we voor de bekostiging van het landelijk samenwerkingsverband in hoofdlijnen de volgende combinatie van inkomsten en verdienmogelijkheden:

- Gemeentelijke en provinciale subsidies; de G4 ondersteunen elk al financieel een gemeentelijk samenwerkingsverband (Rotterdam en Den Haag), zijn in voorbereiding om in 2020 een pilot te starten) of hebben de intentie een samenwerking te gaan financieren (Utrecht). Een aantal provincies heeft een segmentatiemodel laten ontwikkelen en financiert dit initiatief nog steeds.
- Het lijkt ons verdedigbaar dat subsidiegevers een financiële bijdrage leveren voor profielinzichten die zij via het samenwerkingsverband kunnen verkrijgen in bezoekers en niet-bezoekers van culturele instellingen;
- Bijdragen van private fondsen; het VSB-fonds was bijvoorbeeld sponsor van een project in 2016 om culturele instellingen meer te laten doen met data.
- Bijdragen van culturele instellingen; in het huidige coronatijdperk kan van culturele instellingen geen of slechts een bescheiden financiële bijdrage worden verwacht voor de basisvoorzieningen. Dat geldt ook op wat langere termijn (vergelijk ook The Audience Agency). De instellingen 'betalen' impliciet met de (publieks)data die ze ter beschikking stellen.
- Een kanttekening hierbij is dat een (bescheiden) financiële bijdrage naar draagkracht bij een groot aantal deelnemende instellingen een aanzienlijke bijdrage kan leveren aan de bekostiging van het samenwerkingsverband. Zo wordt DIP bijvoorbeeld grotendeels gefinancierd uit contributies. Stel dat op termijn 500 deelnemende instellingen gemiddeld € 1.000 per jaar kunnen bijdragen dan betreft het een substantieel bedrag.
- Voor aanvullende dienstverlening kan uiteraard een bijdrage worden gevraagd die minimaal kostendekkend is. Hierbij valt te denken aan betaling voor:
 - specifiek gebruik van de publieksdata;
 - extra analyses en dashboards voor aanvullende rapportages;
 - consultancy uren.
- Nadat instellingen de eerste stappen hebben gezet op het pad van publieksdata, mag verwacht worden dat zij enthousiast worden en om meer en diepgaander inzicht en advies vragen.
- De Taskforce kan nader onderzoek doen naar de efficiencyvoordelen van mogelijk hergebruik van (ICT-)bouwstenen van koplopers.

7 Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

Ons onderzoek richt zich primair op de beantwoording van de volgende hoofdvraag:

- Welke vorm moet een landelijk samenwerkingsverband voor publieksdata krijgen die bijdraagt aan een groter publieksbereik?

De prealabele vraag hoe publieksdata kunnen bijdragen aan een groter publieksbereik van de culturele sector is in de inventarisatie van DEN en in een essay in opdracht van PACCT grotendeels beantwoord. Beide studies maken duidelijk dat juist het gebruik van data grote mogelijkheden biedt voor de vergroting van het publieksbereik en de versterking van het verdienmodel van culturele instellingen. Dat is ook een van de conclusies van uit het interessante artikel Scheff en Kotler (voetnoot 10). Het DEN-rapport geeft voorts enkele voorbeelden van koploperorganisaties die wij in dit onderzoek hebben betrokken om een landelijk samenwerkingsverband nader vorm te geven.

Aanvullend op beide studies concluderen wij dat publieksdata de volgende mogelijkheden biedt om een groter publiek te bereiken:

- vergroting van het inzicht in het publiek van culturele instellingen;
- strategisch beleid en marketing;
- versterking van samenwerking en samenhangend publieksaanbod;
- vergroting van beleidsinzicht van overheden.

De beantwoording van de hoofdvraag komt in paragraaf 7.2 aan de orde. Daarna volgen onze aanbevelingen in paragraaf 7.3.

7.2 Conclusies over de vormgeving van een landelijk samenwerkingsverband publieksdata

De doelstellingen van het landelijk samenwerkingsverband zijn de volgende:

- Bevorderen, verzamelen, gebruiken en delen van publieksdata én inzichten door zowel kleinere als grotere culturele instellingen;
- Vergroting van inzicht in bezoekers en niet-bezoekers van individuele instellingen en geaggregeerd naar deelsector en geografische eenheid (lokaal, regionaal en landelijk);
- Bevordering van datagerelateerde deskundigheid en vaardigheden, zoals data-analyse, verkrijgen van inzichten voor strategische besluitvorming, publieksmarketing, relevante wetgeving en compliance, en delen van goede praktijken.

Bij de beantwoording van de hoofdvraag staan vijf thema's centraal: (1) diensten en data, (2) ICT (technisch en functioneel), (3) wetgeving/juridisch, (4) organisatie en (5) financiën.

Het onderzoek berust op deskresearch, diepte-interviews en een werksessie met de volgende koploperpartijen: Rotterdam Festivals, Cineville, CJP, DIP en Probiblio, die niet aanwezig was bij de werksessie. Daarnaast hebben we de werkwijze van The Audience Agency, Publiq en de Stichting

Museumkaart geanalyseerd. In aanvulling daarop hebben we gesproken met diverse organisaties waaronder DEN, de Boekmanstichting en de marketingorganisaties van Amsterdam en Den Haag. We hebben ons nader verdiept in de onderwerpen privacy en ICT, onder meer door gesprekken met de branchevereniging DDMA, de ZorgTTP, een externe ICT-leverancier en de twee leidende marktpartijen op het gebied van segmentatiedata per postcode en huisnummer.

Bevindingen

Ons onderzoek leidt tot de volgende bevindingen:

- Er bestaan verschillen in het primaire doel, de organisatie en het financieel model van de koplopers. Ruwweg bestaat een tweedeling tussen enerzijds koplopers die kaartconcepten in de markt hebben gezet, waarbij publieksinzicht in zekere zin een ‘afgeleide’ is (bijvoorbeeld CJP, Cinevillepas en Museumkaart), en anderzijds koplopers bij wie publieksinzicht meer centraal staat (bijvoorbeeld DIP, Probiblio en Rotterdam Festivals).
- Ondanks deze verschillen bestaat er een *positieve grondhouding* ten opzichte van een landelijk samenwerkingsverband voor publieksdata. In beginsel staan alle koplopers positief tegenover een eventueel toekomstig beroep op hen om het samenwerkingsverband verder vorm te geven. De koplopers zien het nut en de noodzaak van verdere afstemming en samenwerking, ook in relatie met het PACCT-initiatief. Een ‘coalition of the willing’ is in ieder geval mentaal aanwezig. De leden van de klankbordgroep bevestigen deze positieve grondhouding. Bij voorkeur krijgt het samenwerkingsverband een ‘neutrale’ overkoepelende signatuur om een breed draagvlak en vertrouwen op te bouwen.
- Over het ambitieniveau van het samenwerkingsverband en de producten en diensten die het moet gaan leveren, bestaat een grote eensgezindheid: in paragraaf 5.1 omschreven als niveau 2. Wij zijn eveneens van mening dat dit niveau minimaal nodig is om cultuurbreed data van verschillende instellingen over de deelsectoren heen en regionaal met elkaar te verbinden om te komen tot één centraal klantbeeld. Ambitieniveau 2 stelt eisen aan de ICT-infrastructuur en de (data)protocollen. De publieksontdekker is in combinatie met een segmentatiemodel een *noodzakelijke* basis om een breed publieksinzicht op te bouwen. De publieksontdekker moet worden ondersteund door dagelijkse support en kennisdeling over het gebruik van data en de hiermee te verkrijgen publieksinzichten. Het is belangrijk dat het samenwerkingsverband op termijn ook voorziet in kennis van data-analyse, data science, machine learning en aanverwante expertise. Dit is noodzakelijk omdat de benodigde kennis over explorerende data-analyses in de sector nagenoeg afwezig is.
- Voor de werkwijze van het landelijk samenwerkingsverband gelden strenge *privacyeisen* (zie paragraaf 5.4). Als daaraan wordt voldaan dan biedt het samenwerkingsverband voldoende waarborgen om te opereren binnen bestaande wet- en regelgeving. De data worden door instellingen aangeleverd in een beveiligde omgeving en vervolgens geaggregeerd en gepseudonimiseerd, zodat deze data niet meer tot individuele personen herleidbaar zijn. De data worden vervolgens op geaggregeerd niveau ter beschikking gesteld voor publieks- en marktinzicht. In dit geval is er sprake van gebruik van data voor onderzoeksdoeleinden en is geen opt-in van bezoekers waarin toestemming wordt gevraagd noodzakelijk. In de voorgestelde opzet voert het samenwerkingsverband als verwerker uit waarvoor de instellingen haar

opdracht geeft. Zij mag daar als verwerker zelf geen voorwaarden aan verbinden. Het is aan de individuele instellingen om te beslissen of zij bezoekers om een opt-in vragen ter waarborging van hun privacy. Instellingen kunnen er voor kiezen om nu of in de toekomst in aanvulling op publieks- en marktinzicht ook een selectie van ID's van individuele personen mogelijk te maken voor een één op één verkoopbenadering van publiek. In dat geval is een opt-in van bezoekers van instellingen vereist.

- Wat privacywetgeving betreft zijn instellingen nu al de verantwoordelijke voor hun eigen data, moeten zij beschikken over een privacyverklaring waarin de doelstellingen voor het gebruik zijn vermeld en moet ook organisatorisch en qua beveiliging worden voldaan aan de eisen die de AVG stelt. De extra stappen die instellingen dienen te zetten, zijn goed te overzien. Ten eerste het plaatsen van een aanvulling op de privacyverklaring waarin wordt vermeld dat data voor marktinzicht worden gedeeld met het landelijk samenwerkingsverband. Ten tweede dient tussen alle instellingen en het samenwerkingsverband een verwerkersovereenkomst te worden gesloten, die hiervoor op maat dient te worden opgesteld (zie paragraaf 5.4). Ons advies aan instellingen is om alleen data te gaan delen die na aanvulling van het privacyverklaring én het sluiten van de verwerkersovereenkomst worden verzameld.
- Zowel in Nederland als in het buitenland bestaan er goede voorbeelden om met een adequate ICT-infrastructuur binnen de kaders van wetgeving een samenwerkingsverband voor publieksdata op te zetten. Dit is geen belemmering om volgende stappen te zetten (zie hoofdstuk 5).
- Stichting DIP heeft gepland om in het najaar van 2020 te starten met de ontwikkeling van een 'eigen' publieksmonitor voor de podiumkunsten. Deze zal worden gevoed vanuit de ticketingsystemen van de aangesloten leden. In beginsel betreft het een infrastructuur die vergelijkbaar is met de ICT-infrastructuur die wij in hoofdstuk 5 hebben geschetst voor een landelijk samenwerkingsverband. In haar huidige begroting heeft DIP echter niet het benodigde budget opgenomen voor de in hoofdstuk 6 geschetste Publieksontdekker. Samenwerking op dit vlak ligt voor de hand. Stichting DIP staat positief tegenover het delen van data met een landelijk samenwerkingsverband, maar moet dit nog afstemmen met haar achterban.
- Rotterdam Festivals heeft met haar kennis en ervaring samenwerkende instellingen in verscheidene steden geïnspireerd, waaronder in de G4, en deels ook tegen geholpen met de gewenste inzichten in cultuurpubliek. In de meeste gevallen betreft het eenmalige analyses, omdat een budget voor herhaling van het onderzoek ontbreekt. Den Haag is begin 2020 begonnen met een pilot, Amsterdam start najaar 2020 en Utrecht is van plan om op korte termijn een eigen initiatief te starten.
- DIP, Rotterdam Festivals en de drie andere leden van de G4 vertegenwoordigen samen een groot deel van alle culturele instellingen in Nederland. Alle vijf organisaties beschikken over de financiële en personele middelen en bezitten straks mogelijk ieder een eigen betaalde licentie voor segmentatie. Die zetten ze vooralsnog zelfstandig in, terwijl aansluiting bij een landelijk samenwerkingsverband juist schaal- en kennisvoordelen zou opleveren.
- Een contradictie is dat hiermee op korte termijn weliswaar grote verdere stappen worden gezet in een professioneel gebruik van publieksdata door een aanzienlijk aantal instellingen, maar dat tegelijkertijd het risico op versnippering toeneemt. Samenwerking in een gezamenlijk initiatief zou veel voordelen bieden. Dit geeft tegelijkertijd de urgentie aan om op korte

termijn een landelijk samenwerkingsverband te initiëren, waarin bij voorkeur alle vijf genoemde partijen participeren en hieraan ook financieel en in personele bezetting bijdragen.

- De koplopers zijn in – tegenstelling tot het gewenste ambitieniveau – minder eensgezind over de vraag: wie gaat (publieks)data ter beschikking stellen voor publieksinzicht? Voor sommige organisaties zoals DIP, RF en Cineville is dit welhaast een ‘gegeven’ – onder het motto halen is eerst brengen – terwijl andere organisaties als de Museumvereniging en Probiblio als vertegenwoordiger van bibliotheken zich op dit moment meer als ‘volger’ opstellen. De Koninklijke Bibliotheek, die ook deel uitmaakt van het bibliotheekstelsel, heeft aangegeven expertise te willen inbrengen en een aanjagersrol te willen vervullen richting POI's en bibliotheken.
- Koplopers bezitten bruikbare bouwstenen voor een samenwerkingsverband, maar geen van de koplopers in Nederland biedt een totaaloplossing aan zoals The Audience Agency dat doet in Engeland. Rotterdam Festival benadert deze situatie het meest, maar heeft (nog) niet de bij niveau 2 passende ICT-infrastructuur.
- De organisatie en plaatsing van het landelijke samenwerkingsverband in het cultuurbestel is een uitdaging. De koplopers hebben hun voorkeur beargumenteerd om zelfstandig het voortouw te nemen in de (door)ontwikkeling, maar geen van de koplopers wil of kan op dit moment de trekker zijn van een te vormen samenwerkingsverband, gezien de eigen taken en bezetting. Ook Boekmanstichting en DEN kunnen en willen om verschillende redenen het samenwerkingsverband niet organiseren.
- Uit de opgestelde indicatieve begroting valt af te leiden dat het door het ministerie gereserveerde bedrag van € 500.000 per jaar voor een periode van vier jaar, na het eerste jaar onvoldoende is om een landelijk samenwerkingsverband met de geschetste basisdienstverlening en het bijbehorende ambitieniveau te bekostigen. We verwachten dat ruwweg een verdubbeling van dit bedrag nodig is. We schatten in dat ook na het vierde jaar een structureel budget van minimaal € 1 mln. per jaar nodig is om een landelijk samenwerkingsverband blijvend te bekostigen.

Samenvattend concluderen wij dat een landelijk samenwerkingsverband een belangrijke motor en aanjager kan zijn om instellingen aan te zetten tot een efficiënter en effectiever gebruik van data. Daardoor krijgen ze meer inzicht in hun publieksbereik en die kennis kunnen zij inzetten voor de aanscherping van hun strategie en programmering.

Productoplossingen en diensten

Het landelijk samenwerkingsverband levert culturele instellingen bij de start minimaal de volgende productoplossingen en diensten:

- Een centrale ICT-infrastructuur om enerzijds de te leveren publieksdata eenvoudig en veilig te kunnen uploaden en anderzijds via dashboards inzichten in de eigen publieksdata en de benchmarkdata (Publieksontdekker).
- Een cultuurdoelgroepenmodel dat in combinatie met de publieksontdekker zorgt voor een cultuurbreed inzicht van bezoekers en (nog) niet-bezoekers
- Een helpdesk voor de dagelijkse support en de kennisdeling over het gebruik van data en toepassingsmogelijkheden.

Schaalvoordelen

De landelijke opzet heeft een groot aantal voordelen ten opzichte van de huidige situatie waarin de instellingen afzonderlijk, per deelsector of op regionaal niveau opereren: Ten eerste bestaan kostenvoordelen door het gezamenlijk gebruik van ICT, dataprotocolen en standaarden, segmentatiemodellen en dezelfde privacyverklaring. De vaste kosten worden daardoor gespreid over meer partijen. Ten tweede leidt de bundeling van expertise van de verschillende partijen tot een beter resultaat en kostenvoordelen. Ten derde zorgt het landelijk gebruik van dezelfde definities ervoor dat de gehele sector qua publieksdata 'dezelfde taal' spreekt en de data beter worden benut. Ten vierde biedt een landelijk samenwerkingsverband de mogelijkheid tot een gerichte ondersteuning van kleinere instellingen met datagestuurde marketing. Dat helpt deze instellingen om meer publiek te trekken. Ten slotte kunnen regio's of deelsectoren tegen beperkte meerkosten aansluiten bij het landelijk samenwerkingsverband. Landelijke en regionale samenwerking kunnen elkaar zo versterken. Stevige regionale worteling en verbondenheid met landelijke coördinatie is immers de basis voor succes op landelijk niveau. Op dit moment worden de potentiële schaalvoordelen van een landelijk samenwerkingsverband onvoldoende gerealiseerd. Door een bundeling van krachten kan het verdienvermogen van de instellingen worden vergroot en zijn instellingen samen in staat om een breder publiek bereiken.

Draagvlak

Ondanks een positieve grondhouding is het overall draagvlak nog te beperkt in de sector om direct met een groot aantal deelnemers te kunnen starten. Geen van de koplopers biedt op dit moment een totaaloplossing. De uitwerking van de verschillende onderwerpen vergt nog een aanzienlijke inspanning. Dat neemt niet weg dat er voldoende goede voorbeelden zijn om binnen de kaders van de huidige privacywetgeving een samenwerkingsverband voor publieksdata op te zetten. Een aandachtspunt voor het samenwerkingsverband is dat op dit moment geen van de koplopers, en evenmin de Boekmanstichting of DEN, bereid is om een leidende rol te vervullen in het samenwerkingsverband. Dat hangt samen met de eigen taken en de huidige personele bezetting. Ten slotte verwachten wij dat er substantiële investeringen zijn vereist om een landelijk samenwerkingsverband in te richten.

Het PACCT-initiatief

In ons rapport hebben wij ook het PACCT-initiatief voor de ontwikkeling van een online platform besproken. We hebben vastgesteld dat beide initiatieven een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de doelstelling vergroting van het verdienvermogen van de sector. Het samenwerkingsverband publieksdata doet dit door de vergroting van publieks- en marktinzicht. Het PACCT-initiatief vult deze doelstelling in via de ontwikkeling van een online platform waarop instellingen hun productaanbod kunnen plaatsen. Op het platform kan te zijner tijd direct worden gereserveerd en – indien gewenst – ook direct worden betaald. Dat levert instellingen inkomsten op. Voor de kleinere instellingen, die zelf een beperkt budget en weinig expertise hebben, kan dit in de toekomst bij uitstek een waardevol verkoopkanaal vormen.

Beide initiatieven bevinden zich nog in de ontwikkelingsfase, maar kunnen elkaar in de toekomst aanvullen en versterken. Op basis van verkregen marktinzichten kunnen instellingen hun

marketing en programmering verbeteren en daarmee een beter toegesneden aanbod plaatsen op het PACCT-platform. Het PACCT-platform verzamelt als bijproduct dagelijks publieksdata en kan een waardevolle gegevensbron worden voor de Publieksontdekker van het samenwerkingsverband.

7.3 Aanbevelingen vormgeving samenwerkingsverband

We bevelen een gefaseerde aanpak aan met een ingroeimodel om een landelijk samenwerkingsverband te realiseren. We onderscheiden de volgende drie organisatorische fasen:

- A. Installatie Taskforce;
- B. Transitie van Taskforce naar een definitieve organisatie en rechtsvorm;
- C. Doorontwikkeling van de definitieve organisatie.

Taskforce

We adviseren om te starten met de opdracht aan een op te richten taskforce die gedurende een periode van naar schatting een jaar aan de slag gaat om ten eerste de start van een definitief samenwerkingsverband gedetailleerd voor te bereiden. De Taskforce is een zelfstandige stichting waarin de betrokken partijen in het stichtingsbestuur zijn vertegenwoordigd. Ten tweede krijgt de taskforce de rol van ‘aanjager’ om zoveel mogelijk partijen te enthousiasmeren voor gebruik van publieksdata, deel te nemen aan een landelijk samenwerkingsverband en medefinanciers te vinden voor het samenwerkingsverband. Vanzelfsprekend dienen de huidige regionale initiatieven daarbij te worden betrokken.

Vanwege hun ervaring is het van belang dat de Taskforce deels bestaat uit personeel van de koploperorganisaties, al dan niet op detachingsbasis. DIP, Rotterdam Festivals en Cineville zijn hiervoor de meest geëigende partijen. Ze staan hier in beginsel positief tegenover. In geval van parttime-detachering is het noodzakelijk een duidelijk onderscheid aan te brengen tussen taken die deze personen uitvoeren voor de Taskforce versus die voor de eigen organisatie. Op voorhand weegt de expertise en ervaring van de medewerkers van de koploperorganisaties naar onze mening zwaarder dan een mogelijke verlies aan neutraliteit. De betrokken koploperorganisaties geven aan bereid te zijn om zitting te nemen in toezicht en bestuur. Voor het slagen van een samenwerkingsverband is het noodzakelijk dat er ook voldoende mensen met de benodigde expertise aan de slag gaan om de doelen en taken van de taskforce te realiseren (zie paragraaf 6.2).

In haar werkzaamheden dient de Taskforce niet alleen aandacht te schenken aan de uitwerking van de infrastructuur, maar juist ook veel aandacht te schenken aan de uitwerking van landelijk te gebruiken standaarden, definities, et cetera. Bij die uitwerking dienen in ieder geval DIP, Rotterdam Festivals, de G4 en het PACCT-initiatief te worden betrokken. De Taskforce doet eveneens voorstellen voor de governance van het toekomstige samenwerkingsverband.

Ons advies is om de data, in ieder geval voor de komende jaren, alleen ter beschikking te stellen voor publieks- en marktinzicht. Hiertoe worden de data in een beveiligde omgeving aangeleverd, geaggregeerd en gepseudonimiseerd, zodat deze niet meer tot individuele personen herleidbaar zijn. Vanuit het oogpunt van privacy is onze aanbeveling om het hoogste beveiligingsniveau na te

streven. Bezien moet worden of een tree hoger gewenst is dan voor publieksdata in de culturele sector wettelijk vereist is. Dat betekent dat eventueel aanvullend een Trusted Third Party dient te worden ingeschakeld. Omdat sprake is van een complexe verwerking die het belang van individuele instellingen overstijgt, adviseren wij om als vervolgstap bij de oprichting van een samenwerkingsverband een PIA (Privacy Impact Assessment) uit te (laten) voeren.

De Taskforce geeft bij afronding van haar opdracht een onderbouwd advies over een go/no-go beslissing voor de definitieve start van het landelijk samenwerkingsverband (fase 2). Daarbij dient ook de relatie met het PACCT-initiatief te worden betrokken. Het advies baseert zich enerzijds op de kosten en opbrengsten van een dergelijk samenwerkingsverband en anderzijds op inzicht in het draagvlak bij de instellingen en de verschillende financiers om het samenwerkingsverband mogelijk te maken.

Transitie naar een landelijk samenwerkingsverband

Bekostiging via een landelijke subsidie is een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van het landelijk samenwerkingsverband voor publieksdata. In het huidige coronatijdperk stuit een bescheiden bijdrage van culturele instellingen en/of gemeenten vermoedelijk op problemen. Op langere termijn is het denkbaar dat instellingen voor extra of specifieke rapportages of enquêteresultaten een bescheiden bijdrage naar draagkracht betalen. Als op termijn bijvoorbeeld 500 instellingen gemiddeld € 1.000 bijdragen, kan een substantieel deel van de jaarlijkse exploitatiekosten worden gedekt. Onze ervaring is dat een dergelijke bijdrage eveneens leidt tot meer commitment bij de betrokken instellingen.

Het samenwerkingsverband start waar de Taskforce is gestopt. Besloten moet worden of welke definitieve rechtsvorm het samenwerkingsverband krijgt of dat het samenwerkingsverband een doorstart vormt van de stichting voor de Taskforce.

Om tot een operationeel samenwerkingsverband te komen, zijn de volgende tien activiteiten noodzakelijk:

- 1 de werving van personeel;
- 2 de invoering van ICT- en datastandaarden en het vastleggen van definities;
- 3 de organisatie en de bouw van de infrastructuur;
- 4 start van de dataverzameling;
- 5 de opstelling van formats voor gestandaardiseerde rapportages en dashboard;
- 6 de aansluiting van de data op een segmentatiemodel voor de cultuurdoelgroepen;
- 7 de opstelling van een uniforme privacyverklaring die voor alle partijen bruikbaar is;
- 8 de afsluiting van verwerkersovereenkomsten met de betrokken partijen;
- 9 de instelling van een helpdesk en het bieden van ondersteuning;
- 10 het inregelen van de gebruikersrechten voor de toegang tot de data.

Een belangrijke taak van het samenwerkingsverband is de invoering van de ICT- en datastandaarden en het vastleggen en aanscherpen van definities (activiteit 2). Het samenwerkingsverband borduurt daarmee voort op de activiteiten van de Taskforce. Daarna kan de organisatie en de bouw van de infrastructuur plaatsvinden. Deels kan daarvoor worden aangesloten bij systemen

van de koplopers. Vervolgens kan parallel aan de andere activiteiten worden gestart met de data-verzameling. De aansluiting van de data op een segmentatiemodel voor de cultuuroelgroepen is van belang voor de opstelling van publieksprofielen. Verder moet worden voorkomen dat elke deelnemende partij zijn eigen privacyverklaring moet opstellen. Dat is niet efficiënt en ook in de uitvoering niet praktisch. De instelling van een helpdesk en het bieden van ondersteuning is cruciaal voor het welslagen van het samenwerkingsverband. Instellingen en vooral de kleinere instellingen hebben behoefte aan ondersteuning bij datavraagstukken. Dat geldt uiteraard het sterkst in de startfase. Het inregelen van de gebruikersrechten voor de toegang tot de data vergt doorgaans veel arbeidstijd; bij nieuwe functionarissen en functieveranderingen moeten de gebruikersrechten bijvoorbeeld worden geactualiseerd.

Verdere doorontwikkeling van het samenwerkingsverband

Als de organisatie en de infrastructuur eenmaal tot stand zijn gekomen, is het mogelijk om meer partijen binnen en buiten de culturele sector te laten deelnemen aan het samenwerkingsverband. Dat vergt vanwege de schaalvoordelen slechts een beperkt aanvullend budget. De klankbordgroep heeft bijvoorbeeld de wens geuit om op termijn de toerisme- en vrijetijdssector te laten aansluiten bij het samenwerkingsverband. Dan kunnen data worden gedeeld om een breder beeld van de vrijetijdsbesteding van de Nederlandse bevolking te verkrijgen. Wanneer ook de openbare bibliotheken gaan participeren in het samenwerkingsverband, kan een nog breder inzicht in de besteding van de vrije tijd aan culturele activiteiten worden verkregen.²⁶

Het is van belang dat bestaande initiatieven, zoals het samenwerkingsverband publieksdata en het PACCT-initiatief, op termijn worden gebundeld om kennis, ervaring en publieksinzichten te combineren. Het online platform van het PACCT-initiatief met daarin een uitagenda, en mogelijkheden voor ticketing en betaling, vervult daarbij de functie van verkoopkanaal voor één op één benadering van bestaand en nieuw cultuurpubliek. Op deze wijze kan het beste worden gewaarborgd dat een levensvatbaar en duurzaam verdienmodel wordt gecreëerd.

Ten slotte kan het samenwerkingsverband gestandaardiseerde data leveren aan onder meer het CBS. Dat vermindert de administratieve lasten van de culturele instellingen en bespaart het CBS werk.

²⁶ De huidige mate van overheidssubsidiëring pleit voor een deelname van het openbare bibliotheekwerk aan het samenwerkingsverband Publieksdata.

Bijlagen

Bijlage 1: Kerncijfers aantal culturele instellingen en bezoeken

Kerncijfers aantal instellingen en bezoeken, 2018

	Aantal (culturele) instellingen	Aantal bezoeken (x 1 mln.)
Musea	616	34
Podia	335	19
Festivals	1.020	27
Film	194	36
Bibliotheken	763	63
Totaal exclusief overige cultuursectoren	2.928	179
Overig	PM	PM

Bronnen: CBS Statline (musea en professionele podia), Respons (festivals), NVBF (bioscopen en filmhuizen) en Bibliotheek-inzicht.nl (openbare bibliotheken).

Bijlage 2: Overzichtstabel kerngegevens koplopers

Naam koploper	Cultureel Jongeren Paspoort (CJP)	Cineville	Museumkaart
A. Algemeen, Organisatie en expertise			
Welke sector(en)	Sectorbreed	Filmhuizen en onafhankelijke bioscopen	Musea
Primair doel	Uitvoering OCW beleid inzake stimulering cultuur-educatie jongeren. Stimulering cultuurparticipatie doelgroep 12-29 Conversie marketing in betaalde bezoeken.	Filmbezoek stimuleren via marketing, pasverkoop en betaald bezoek	Marketing, pasverkoop en betaald (herhaal)bezoek
Aantal kaarthouders /leden	1,1 mln. waarvan ca. 400.000 actieve kaarthouders en 50.000 docenten	50.000	1,4 mln.
Geografisch bereik	Landelijk	20 steden	Landelijk
Aantal deelnemende instellingen	Aangemeld en actief: > 2.000 Waarvan met inkomsten CK 2019-2020 (juli 2020): 1213	45	400+
Rechtsvorm	Stichting	Vereniging en BV	Stichting
Aantal medewerkers in dienst	12,75 fte	21 totaal (incl. 7 voor klantenservice)	21 totaal Museumvereniging van wie 8 fte specifiek Museumkaart
Klantkennis-expertise in huis?	Marketing voor Cultuur- en MBO-kaart. Generieke data analyse zelf; specialistische, incidentele analyse via externe inhuur	Marketing voor Cineville Data analyse via inhuur	Marketing voor Museumkaart Data analyse via inhuur

B. Financiële informatie			
Exploitatie en financieringsmodel	2019: Inkomsten € 1,972 mln.; kosten € 2,307 mln. Inkomsten bestaan voor 5% van omzet uit boekingen op CJP-platform; daarnaast pasverkoop, subsidies (€ 360.000) en aanvullende dienstverlening binnen de kaders van de Stichting CJP. Personeelskosten (€ 360.000) en ICT kosten (€ 500.000) zijn belangrijke kostenbronnen.	Indicatie jaar-exploitatie €1,2 mln. Belangrijkste opbrengsten via verkopen Cinevillekaart 10% commissie via instellingen én door inkomsten uit licenties voor gebruik infrastructuur door derden + klantenservice. Belangrijkste kosten-bronnen zijn personeel, ICT en marketing.	Indicatie jaarexploitatie > € 60 mln. Belangrijkste opbrengstenbron: Opbrengsten verkoop Museumkaart, merendeel door verlenging Hoogste kostenpost is de bezoeker-vergoeding Museumkaart aan musea.
Platform genereert inkomsten voor deelnemers?	Ja	Ja	Ja
C. ICT, beschikbare data en gebruik segmentatie			
Eigen ICT Omgeving (platform en/of Marktinzicht)	Ja	Ja	Uitbesteed
Publieksontdekker of vergelijkbare toepassing (met referentie database)	Ja inzicht in gebruik houders CJP (Cultuurkaart, MBO Card, Docentenpas, CJP) CJP toetst aan openbare bronnen als het CBS, DUO data en marktpartijen die de doelgroep weten te bereiken (bijv. ID&T, MOJO) maar ook de openbare gegevens van de Museum Vereniging.	Ja inzicht in gebruik houders Cinevillepas	Voor musea: Ja, inzicht in gebruik houders Museumkaart (Inloggen op Monitoring tool) Intern SMK o.a. via dashboards van Customer Dataplatform
Dashboard(s)	Ja	Ja	Voor musea: Ja na inloggen op monitoring tool SMK intern zie boven
Gebruik Standaard vragenlijsten ter vulling referentiedatabase	Nee	Nee	Nee
Gebruik segmentatie	Ja, CJP gebruikt eigen segmentatiemodel (doelgroep jongeren).	Nee	Ad hoc Customer journeys in ontwikkeling (sterk vereenvoudigd)

Verplichte levering data voor publieksinzicht	CJP levert jaarlijks (verplichte) gebruikersrapporten op aan OCW en de aanvullende subsidie-verstrekende gemeenten Groningen, Almere, Den Haag.	Nee n.v.t.	Nee / n.v.t.
Beschikbare data (analyse & inzicht)	Persoonsgegevens Communicatiedata Transactiedata Bezoekdata CKV participatie vo en mbo scholen/studenten	Relatie Transacties Bezoek website	Relatie Transacties Bezoek website
Aanleverfrequentie data en wijze van aanlevering	Real time Alle diensten vinden online plaats Deelnemersdata real time beschikbaar voor deelnemers platform via eigen account	Wekelijks via API met diverse kassa-systemen	Dagelijks via API met diverse kassa-systemen
Verantwoordelijke (eigenaar data)	CJP	Vereniging Cineville	Stichting Museumkaart
Verwerker data	CJP	Cineville BV	Uitbesteed
Data representatief voor cultuurbreed publieksbereik?	Niet cultuurbreed Ja voor doelgroep 12-29 jaar én voor cultuuronderwijs.	Nee Vooral frequente bezoekers filmhuizen Gericht op doelgroep < 40 jaar	Nee < 30% alle museum Bezoeken; vooral frequente bezoekers musea
Overige diensten	Dienstverlening gericht op bevorderen cultuurparticipatie en onderwijs (bijv. voor buitenschoolse opvang)	Nee	Marketingactiviteiten zoals Museumkids platform en de Nationale Museumweek.

Naam koploper	Digitaal Informatieplatform Podiumkunsten (DIP)	Probiblio	Rotterdam Festivals (RF) ²⁷	The Audience Agency (TAA); VK
A. Algemeen, organisatie en expertise				
Welke sector(en)	Podiumkunsten	Bibliotheken	Sectorbreed	Sectorbreed
Primair doel	Overkoepelend: aanleg digitale infrastructuur waarvan Publieksinzicht en stroomlijning (contract) vormingsprocessen tussen podia en bespelers twee hoofdonderdelen zijn ²⁸	Publieksinzicht	Publieksinzicht	Publieksinzicht
Aantal kaarthouders /leden	n.v.t. Leden via NAPK, VSCD en VVTP (initiatiefnemers van DIP); platform is open voor gebruik van niet-leden.	3,6 mln. leden totaal Nederland, waarvan circa 37% volwassenen	n.v.t.	n.v.t.
Geografisch bereik	Landelijk	Noord en Zuid Holland	Regio Rotterdam Rijnmond / Groot Rotterdam	Landelijk (VK)
Aantal deelnemende instellingen	225 (per juli 2020) DIP voorziet een groei van het aantal gebruikers van haar systeem zowel bij leden als bij niet-leden (bijvoorbeeld bij de festivals en in het pop-circuit)	961 bibliotheekvestigingen in Nederland	80+ culturele instellingen (bij onderzoek publieksbereik in Rotterdam / Culturele Doelgroepenmodel). 36+ festival organisatoren per jaar, marktonderzoek onder publiek bij festivals inclusief koppeling met het Culturele Doelgroepenmodel.	600+

²⁷ In het kader van dit onderzoek betreft Rotterdam Festivals specifiek de afdeling die verantwoordelijk is voor het cultuurdoelgroepenmodel en de bijbehorende diensten aan culturele instellingen.

²⁸ DIP is ontstaan uit Podiumkunsten.info en Publiek.nl; voornamelijk is overwegend gewerkt aan de digitalisering van de (contract)vormingsprocessen, een onderdeel dat buiten het bestek van ons onderzoek valt. Het onderdeel publieksinzicht is in ontwikkeling (zie dip.nl/publieksmonitor).

Rechtsvorm	Stichting met Raad van Bestuur	Provinciale OndersteuningInstelling met een RvT	Stichting RvT model en Raad van Advies.	Sector Support Organisatie
Aantal medewerkers in dienst	7 totaal waarvan 3 medewerkers in dienst en 4 zzp'ers. Op bepaalde vlakken met een 'flexibele' schil om (tijdelijk) op te kunnen schalen.	Ca. 120 totaal van wie 7 voor Marketing-advies en 6 voor onderzoek (alleen onderst. Noord- en Zuid Holland) Ca. 2,5 FTE voor (Whize)gerelateerde analyses en onderzoek	16 RF totaal van wie 3 voor advies en onderzoek / cultuurdoelgroepenmodel	42 totaal in dienst 15 vrijwilligers
Klantkennis-expertise in huis?	Nee niet bij stichting	Ja, Marketing en onderzoek. Geen data analyse gerelateerde expertise	Ja, Marketing, onderzoek en data analyse	Marketing Onderzoek en data analyse
B. Financiële informatie				
Exploitatie en financieringsmodel	Indicatie jaarlijkse exploitatie ca. € 800.000 De belangrijkste opbrengsten bronnen zijn - Contributies aangesloten leden - Bijdragen niet leden voor gebruik systeem - Subsidie OCW (vooralsnog eenmalige projectsubsidie van 100K) De belangrijkste kostenbronnen zijn (samen meer dan 90%): - Personele lasten - ICT / techniek	Een jaarexploitatie specifiek voor dit onderwerp is niet te destilleren. Subsidies zijn de belangrijkste opbrengstenbron voor Probiblio; personeelslasten en ICT kosten zijn de grootste kostenposten. Specifiek voor dit onderwerp: KB betaalt voor landelijke Whize licentie; Overkoepelende innovatieprojecten /analyses met Whize worden gefinancierd uit innovatiesubsidie	Indicatie jaarlijkse exploitatie ca. euro 350.000 De belangrijkste opbrengsten bronnen zijn (eerste twee zijn meer dan 90%): - Contributie leden (RF is ook Uitbureau) - Gemeentelijke subsidies waaronder een subsidie ter verkrijging publieksinzicht - Betaling door instellingen voor marketingadvies en begeleiding onderzoek en onderzoek zelf. - Licentie (door)levering van het cultuurdoelgroepenmodel aan andere steden	Indicatie jaarexploitatie €2,4 mln. Belangrijkste opbrengsten bronnen zijn de subsidie van de Arts Council (£ 750.000)én de inkomsten uit betaalde dienstverlening De belangrijkste kostenbronnen zijn: - Staff en administratie (£1,2 mln.) - Programma en support (£1 mln.)

		Bibliotheken betalen voor Marketing- advies en voor onderzoek waar het gaat om projecten voor individuele bibliotheken	De belangrijkste kostenbronnen zijn: - Personele lasten - (Algemene) Whize licentie	
Platform genereert inkomsten voor deelnemers?	Nee	Nee	Nee	Nee
C. ICT, beschikbare data en gebruik segmentatie				
Eigen ICT Omgeving (platform en/of Marktinzicht)	Ja	Nee alleen 1 PC voor whize analyses	Nee alleen > 1 PC voor whize analyses > Dashboards op de website (en diverse publicaties) laten marktinzicht zien op het gebied van culturele doelgroepen (geeft inzicht in o.a. waar je ze kunt bereiken, motivaties voor cultuurbezoek, levensstijl, mediagebruik etc. > Festivaldata via intern analyseplatform	Ja
Publieksontdekker of vergelijkbare toepassing (met referentie database)	Publieksmonitor nog te ontwikkelen (oplevering naar verwachting eind 2020)	Nee	Niet voor cultuuroelgroepen anders dan inzicht in festival bezoekers.	Ja Audience finder
Dashboard(s)	Gericht op rapportage over bijv. aantallen; niet op publieksdata (publieksmonitor is in planning)	Nee (wel dashboards beschikbaar in bibliotheek-systemen en via bibliotheek inzicht.nl)	> Ja op geaggregeerd niveau vrij beschikbaar via website RF. > Interne dashboards voor festivaldata.	Ja
Gebruik Standaard vragenlijsten ter vulling referentiedatabase	Nee	Nee (Biebpanel alleen op anoniem niveau)	Niet standaard bij de culturele instellingen voor onderzoek gezamenlijk bereik. Dit is wel een wens.	ja

			Wel bij festival marktonderzoek.	
Gebruik segmentatie	Nee	Ja Whize zonder toegevoegd model	Ja, het Culturele Doelgroepenmodel gebaseerd op Whize.	Ja, zelf ontwikkelde segmentatie (Spectrum)
Verplichte levering data voor publieksinzicht	Ja voor alle DIP gebruikers (na ontsluiting via ETL loaders)	Nee alleen op verzoek bibliotheek t.b.v. Whize analyse Bibliotheken leveren tevens data voor bibliotheekinzicht.nl (dit betreft geen klant/ledeninzichten)	Ja voor instellingen met gemeentelijke cultuursubsidie en voor bepaalde festivals	Ja voor cultuurinstellingen met NPO status
Beschikbare data (analyse & inzicht)	Nog nader uit te zoeken. Type data en kwaliteit verschillen naar verwachting per instelling	Relatie Lidmaatschap bibliotheek	Bij culturele doelgroepen analyses gebaseerd op Whize: - Postcodes + huisnummers bezoekers Bij Festival onderzoeken ook inzicht in evaluatie festivalbezoekers (NPS score, evaluatie, uitgaven, bezoekgedrag)	Relatie, Contacten Transacties vragenlijsten: * gedrag * interesses * meningen * NPS scores
Aanleverfrequentie data en wijze van aanlevering	In ieder geval dagelijks (via ETL loaders). DIP onderzoekt de koppeling van de publieksdata via API's.	Alleen op verzoek bibliotheek	Bij culturele doelgroepen analyses gebaseerd op Whize: Minimaal eenmaal per jaar voor analyse inzicht in eigen publieksbereik aan de hand van het Culturele Doelgroepenmodel. Wijze van aanlevering gaat via Excel. Bij publieksonderzoeken van festivals via enquêtes (digitaal achteraf of op locatie)	Wekelijks via API met diverse ticketing-systemen en online upload met inlogcode
Verantwoordelijke (eigenaar data)	Individuele instellingen	Individuele bibliotheken	Individuele instellingen	Individuele instellingen

Verwerker data	DIP	ProBiblio	RF	TAA
Data representatief voor cultuurbreed publieksbereik?	Breed bereik publiek, maar beperkt tot de podiumkunsten.	Ja voor openbare bibliotheken, niet voor cultuurbreed inzicht	Ja, het grote onderzoek met het Culturele Doelgroepenmodel gebaseerd op Whize om inzicht te krijgen in het bereik in Rotterdam vormt een representatief beeld.	ja
Overige diensten	In planning (denktankagenda) diensten gericht op kennisontwikkeling en deling.	Publieksonderzoek Marketingadvies	Publieksonderzoek en kennisdeling en support (o.a. via publicaties en bijeenkomsten) Marketingadvies Centrale communicatie over het culturele aanbod in de stad (o.a. Uitagenda).	Helpdesk & Support, Kennisdatabank Onderzoek Marketingadvies Opleiding & training Research

Bijlage 3: Uitwerking Rotterdam Festivals

Rotterdam Festivals heeft voor (groot) Rotterdam, mede gebaseerd op Whize een doelgroepenmodel ontwikkeld met informatie over cultuurbezoek. Het model maakt inzichtelijk welke groepen interesse hebben in een specifiek cultuurproduct. Er worden drie hoofdgroepen en acht subgroepen onderscheiden (zie figuur).

Alle instellingen hebben samen de verantwoordelijkheid genomen voor een breed en inclusief publieksbereik. Publieksprofielinzichten worden gedeeld op geaggregeerd niveau. Er worden geen data op individueel instellingsniveau gedeeld met andere instellingen. Door gebruik te maken van externe segmentatie is de vergelijking geobjectiveerd en spreekt iedereen dezelfde taal.

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur concludeert dat Rotterdam Festivals hiermee een belangrijk instrument in handen heeft. De Raad verwacht ook van (nieuwe) instellingen dat zij gebruik maken van het model en voldoen aan (data) aanleververplichting en kwaliteitseisen.

Rotterdam Festivals heeft al de nodige steden enthousiast gemaakt voor en ondersteund bij deze aanpak.

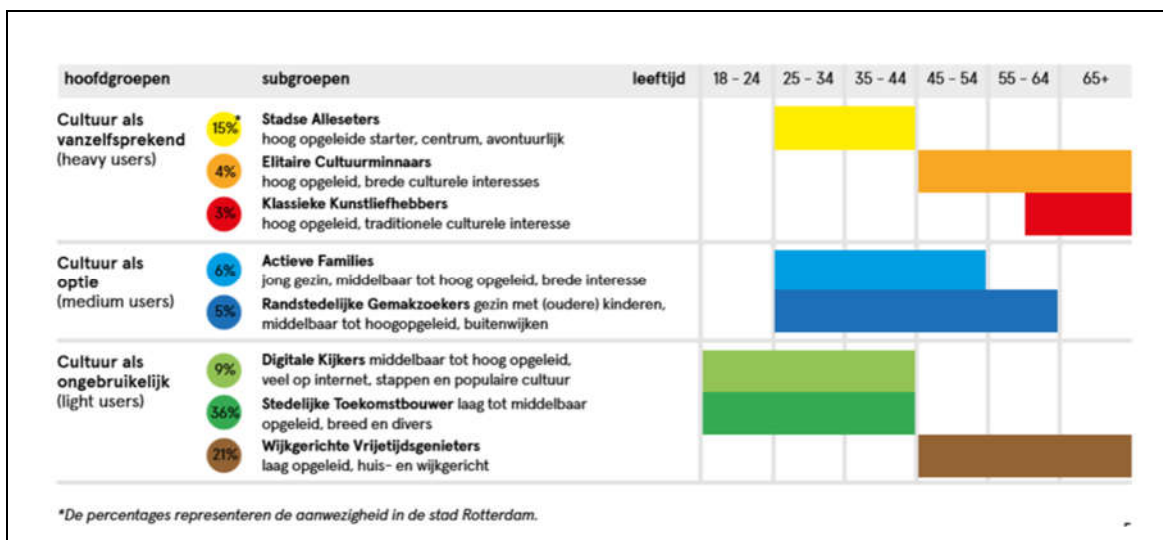
Enkele citaten van deelnemende instellingen:

Met deze inzichten kan BIRD onder andere zijn programmering en marketing afstemmen op de wensen van zijn publiek, en zijn activiteiten legitimeren richting fondsen en beleidsmakers. Maar minstens zo waardevol is de uitwisseling van deze kennis met andere culturele organisaties. Het is wellicht onrealistisch om van iedere culturele instelling te verwachten dat deze werkelijk iedereen bereikt, maar dan is het belangrijk dat alle instellingen samen wél aantrekkelijk zijn voor alle delen van de bevolking. Door kennis over publiek onderling te delen, kunnen culturele organisaties dan ook samen bekijken of aan deze doelstelling voldaan wordt. In Rotterdam hebben de culturele instellingen binnen het cultuurplan gezamenlijk afgesproken om het bereik onder Rotterdammers te vergroten van 65 naar 70 procent.

Luxor Theater: 'De Wijkgerichte Vrijtijdsgenieter is een doelgroep waar, blijkt ook uit de data van het Culturele Doelgroepenmodel, weinig andere cultuurinstellingen in Rotterdam zich op richten. Daar ligt dus een kans. Niet alleen voor je marketingstrategie, maar ook bij het bepalen van je programmering.'

Bronnen:

- Cultuurplanadvies 2021-2024, Rotterdamse Raad voor Cultuur
- Rotterdam, Cultuur en Publiek bij elkaar gebracht. Samen naar een groter publieksbereik (publicatie Rotterdam Festivals, 2019)
- <https://www.boekman.nl/actualiteit/verslagen/verslag-presentatie-cultuurindex-en-de-staat-van-cultuur-4/>
- <https://zakelijk.rotterdamfestivals.nl/verhalen/drie-gebruikers-aan-het-woord-over-het-culturele-doelgroepenmodel>



Bijlage 4: Financiën

Grove indicatie benodigd budget ter realisatie en onderhoud ICT-infrastructuur

We hebben een externe partij die gespecialiseerd is in het realiseren van de geschetste infrastructuur en bijbehorende dienstverlening gevraagd een indicatie te geven voor het ontwikkelen, onderhouden en bieden van de bijbehorende dienstverlening voor de hierboven geschetste Publieksontdekkeromgeving, nog exclusief de beschreven opties voor circa 500 instellingen en 600 gebruikers per jaar. De ontwikkeling en inrichting wordt geschat op enkele honderdduizenden euro. Het laten draaien van de omgeving met de bijbehorende dienstverlening wordt geschat op enkele honderdduizenden euro per jaar.

Het ontwikkelbudget is afhankelijk van de uiteindelijke vereisten, de te kiezen ICT-componenten en de benodigde services. Een factor die hierin meespeelt is of gebruik wordt gemaakt van gratis software voor bijvoorbeeld de in te richten dashboards of dat wordt gekozen voor betaalde softwarelicenties. Bij grote aantallen gebruikers kunnen de kosten hiervoor sterk oplopen. Om reden van beveiliging gebruikt deze externe partij overigens geen open source software, omdat codes hiervan vrij beschikbaar zijn. Gebruik van gratis software behoort wel tot de mogelijkheden.

Bij het laten draaien van de omgeving zijn de kosten sterk afhankelijk van de gewenste ondersteuning en de hiervoor benodigde uren. Denk hierbij onder meer aan het beheer van de FTP-omgeving en het aantal te verstrekken account credentials voor users van instellingen aan zowel de uploadkant als de gebruikers voor de dashboards. Zeker in de eerste twee jaar kost het veel tijd om alle gebruikers aan te sluiten en op te voeden in het gebruik van het systeem. Het valt te overwegen om hiervoor datastewards in te zetten die nieuwe instellingen helpen bij het inrichten van hun dataproces en spreadsheets, uploaden van gegevens en instructies geven voor het gebruik van de dashboards.

Het eerder genoemde optioneel te gebruiken bouwblok om data te encrypten en van versleutelde ID's te voorzien brengt vanzelfsprekend kosten met zich mee. Hierover hebben we met de stichting ZorgTTP gesproken. Als grove indicatie noemen zij € 15.000 à 25.000 voor de inrichting van de software en enige duizenden euro's per jaar voor verwerking van de aangeleverde data. Ook hier zijn de kosten afhankelijk van het aantal gebruikers, aanleverformats, te gebruiken identifiers, leverfrequentie, de kwaliteit van de aan te leveren informatie en of de encryptie wel of niet omkeerbaar dient te zijn. Ook in dit geval speelt het belang om (vooral kleinere) instellingen te instrueren over de kwaliteit van de te uploaden data.

The Audience Agency heeft ons een indicatie gegeven van de ontwikkeling van de Audience Finder omgeving inclusief E-survey applicatie en ontwikkeling van haar Audience Spectrum segmentatiemodel (ambitieniveau 3). In de periode 2012 – 2014 is hierin circa £ 1 mln. per jaar geïnvesteerd, in totaal over drie jaar een bedrag van £ 3.2 mln..

We hebben Whooz en GeoMarktprofiel gevraagd om een prijsopgave voor het gebruik van hun postcode + huisnummer segmentatie door een landelijk samenwerkingsverband. Beiden bieden wat we noemen een resellerlicentie aan voor een periode van 3 jaar. De jaarlijkse kosten van beide partijen liggen hiervoor in een prijsrange van € 25.000 tot € 40.000. De prijs is mede afhankelijk

van of alleen de data over segmentatietypes worden afgenomen of ook socio-demografische en socio-economische kenmerken. Voorwaarden die aan gebruik van de licentie worden verbonden zijn:

- De publieksdata en segmentatiedata worden verzameld in een gedeelde database.
- Deelnemende organisaties krijgen alleen geaggregeerde inzichten in doelgroepen en markten.
- De segmentatiedata mogen niet zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming worden gedeeld met derden.
- Voor gebruik van de segmentatiedata voor de benadering van consumenten voor marketingdoeleinden, worden extra licentiekosten berekend.
- De offertes van beide partijen bevatten concurrentiegevoelige informatie. Dat is de reden dat we geen verder details hebben opgenomen in het rapport en hier een prijsrange voor de jaarlijkse licentiekosten vermelden.
- Whooz verbindt aan de te hoogte van de betalen licentiekosten de voorwaarde dat als andere partijen in de cultuursector die nu al een licentie afnemen hun contract willen beëindigen, dat de prijs van de jaarlijkse licentie voor het samenwerkingsverband dan wordt verhoogd met de kosten die deze partijen nu betalen. Culturele partijen waarvan we weten dat ze een Whize-licentie afnemen zijn de Koninklijke Bibliotheek en Rotterdam Festivals. De gemeente Den Haag heeft in 2020 licentieafspraken gemaakt via tussenkomst van Rotterdam Festivals. De gemeenten Amsterdam en Utrecht overwegen eveneens een Whize-licentie af te nemen.