

CULTUUR+ONDERNEMEN

CULTUUR+ONDERNEMEN

Transcript Podcast Slagkracht

Aflevering: #7

Titel: Ambitie

Sprekers: [Rinke Vreeke](#) (podcastmaker), Nikki Kamps (zakelijk directeur [Rotterdamse Dakendagen](#))

Nikki: En dat waren wel zeven of acht bruggen... en dan zou je dus een maand lang over die bruggen door het daklandschap van Rotterdam kunnen gaan lopen. En toen weet ik nog dat ik dacht: Dit gaat nooit gebeuren.

Rinke: Dit is Slagkracht een podcast van Cultuur+Ondernemen. Mijn naam is Rinke Vreeke. In Slagkracht hoor je iedere aflevering een persoonlijk verhaal van een zakelijk verantwoordelijke in de culturele of creatieve sector. Een verhaal over een belangrijk moment in hun carrière. In deze aflevering hoor je het verhaal van Nikki Kamps.

Nikki: Ik ben Nikki Kamps en ik ben directeur bij Rotterdamse Dakendagen.

Rinke: Rotterdamse Dakendagen is een festival wat dakgebruik stimuleert door mensen via kunst en cultuur te laten ervaren wat de potentie is van daken voor de stad van de toekomst

Nikki :Dus toen kwam het gesprek er eigenlijk op neer dat ik zei van: Nou ik wil wel terugkomen maar niet in dezelfde vorm, en dus de enige manier dat ik dat voor me zie is dat ik ook directeur wordt. En voor hun kwam dat ook best wel rauw op hun dak dat ze dachten: Nou oké iemand belt bij ons aan en die wil directeur van de stichting worden. Ehm hoezo eigenlijk?

Rinke: Want wat doe je als je instapt op een project wat zo megalomaan is dat je twijfelt of het beoogde resultaat wel wordt behaald? En hoe creëer je voor 350 teamleden een fijne en eerlijke werkomgeving? Je hoort het in deze aflevering van Slagkracht. [muziek]

Nikki: Ik ben begonnen bij allemaal kleine initiatieven en dat is heel lang klein gebleven.

Rinke: 21 Is Nikki, als ze zich meldt bij de Kamer van Koophandel om zich in te schrijven als freelancer.

Nikki: Kleine wijkfestivalletjes, stadsfestivalletjes.

Rinke: Ze gaat aan de slag als marketeer en programmamaker voor initiatieven waaronder de Pleinbioscoop en Djemaa el Fna. Festivals waar duizenden Rotterdammers op afkomen.

Nikki: En dat was denk ik ook een van de frustraties in mijn vroegere werk, dat ik het gevoel had van: het groeit niet. Maar we konden nergens aan bouwen. Ik kon zelf nergens aan bouwen. En toen op een gegeven moment dacht ik: nou weet je wat? Ik stop met al die kleine dingen en ik ga ehm werken in dienst bij eh een van de grootste festivals of culturele festivals in Rotterdam. Bij het filmfestival in Rotterdam. En daar ga ik op de marketing-afdeling werken. En toen begon die covid-tijd en zat ik dus in een festivalorganisatie - supergrote

CULTUUR+ONDERNEMEN

organisatie; had ik nog nooit voor gewerkt, voor zoiets groots, en ik zat achter een computer online te zoomen over marketing. En ik voelde me gewoon ontzettend verloren daarin. En ik ben ook relatief pessimistisch ingesteld, dus ik was er constant van overtuigd: gaat toch niet door, dus waar zijn we mee bezig? We gaan het eh online doen, weet je, nou ja goed...

Rinke: Op dat punt heeft Nikki haar freelance-opdracht al opgezegd en teruggegeven. Maar één opdrachtgever meldt zich opnieuw: Leon, de directeur van Rotterdamse Dakendagen. Een festival met jaarlijks terugkerend zo'n 20.000 bezoekers. Op de daken van tientallen gebouwen ervaren die bezoekers de potentie van dakgebruik: voor het klimaat, de energietransitie of een meer sociale stad. Een culturele instelling in een maatschappelijk jasje.

Nikki: De context van dat gesprek was eigenlijk een eh een mega groot project, wat ik al kende omdat het eigenlijk de bedoeling was dat dat in 2020 plaats zou vinden. Dat was onderdeel toen van het van het jaar waarin Rotterdam eh het Eurovisie Songfestival zou *hosten*. Eh, dat zou dus in 2020 zijn, dat is uiteindelijk 2021 geworden. En onderdeel daarvan was dat de gemeente heel veel eh bijzondere initiatieven vanuit de culturele sector ook plaats wilde laten vinden. [Muziek]

Het idee van dat project - dat heette toen al eh de Rotterdam Rooftop Walk - was om eh een heleboel daken middenin de Rotterdamse binnenstad op de Coolsingel te verbinden met bruggen. En dat waren wel zeven of acht bruggen. En dan zou je dus een maand lang over die bruggen door het daklandschap van Rotterdam kunnen gaan lopen. En toen weet ik nog dat ik dacht: dit is echt een belachelijk megalomaan project. Het is supervet, maar dit gaat nooit ... dit gaat nooit gebeuren.

Rinke: Het initiatief van de Rotterdam Rooftop Walk komt van Leon, die dan al een aantal jaar bezig is met de voorbereidingen. Het project is een vervolg op de trap naar het groothandelsgebouw uit 2016, dat net zoals nu in samenwerking met MVRDV is ontstaan. Het bureau van de architect Winy Maas.

Nikki: Leon vroeg eigenlijk aan mij: zou je komend jaar op een manier wel weer betrokken willen zijn? Want er is een kans om alsnog dat grote project te gaan doen. Toen had ik dus een eh meer dan fulltime baan ergens anders dus. En ik wist hoe groot en megalomaan dat project was, maar ik wist ook hoezeer ik niet helemaal op mijn plek zat waar ik was. En toen dacht ik: Dit is wel heel erg tof. Maar als ik weer terugga, dan ga ik niet van een vaste baan weer terug naar een super onzeker projectmatig zzp-bestaan. Voor, nou ja, heel eerlijk te zijn ook gewoon weinig geld. Dus toen kwam het gesprek er eigenlijk op neer dat ik zei van: Nou ehm ik wil wel terugkomen, maar niet in dezelfde vorm en dus de enige manier dat ik dat voor me zie is dat ik ook directeur wordt.[Muziek]

Het idee dat ik ook directeur zou worden was voor hem wel heel erg eh wennen natuurlijk, want ehm er was niet echt een hele duidelijke aanleiding vanuit hem dat hij dacht: ik heb een tweede directeur nodig. Het was meer dat ik dacht: nou als je zo'n groot project gaat doen dan heeft Rotterdamse Dakendagen dat nodig. En ik wil dat wel doen, maar dan wel in dat ... in die manier van samenwerken. Er moet een soort gelijkwaardigheid inkomen, anders ga ik die verantwoordelijkheid niet dragen. Ehm hij ging daar wel vrij snel in mee, omdat hij ehm gewoon heel blij was wel met het idee dat ik daarvoor wilde gaan. Maar het is een stichting en dan moet je dat ook gewoon aan het bestuur gaan uitleggen van waarom wil je dit. En voor hun kwam dat ook best wel rauw op het dak dat ze dachten: Nou oké iemand belt bij ons aan en die wil directeur van de stichting worden. Hoezo eigenlijk? En ik kende het bestuur

CULTUUR+ONDERNEMEN

ook eigenlijk helemaal nog niet zo goed. En dat was ook juist één van de dingen die ik wilde aandragen van: Nou volgens mij moeten we om dit te kunnen doen, moeten we een bredere, echt een organisatie worden. Een bredere organisatie waar heel veel mensen goed weten dat ze betrokken willen zijn bij Dakendagen, waarom ze betrokken zijn willen zijn bij Dakendagen en wat ze daarvoor terugkrijgen. En dat was het op dat moment nog niet.

Rinke: In juli 2021 wordt Nikki officieel als mede-directeur aangesteld, ongeveer een jaar voordat de Rotterdam Rooftop Walk zal plaatsvinden. Maar voordat ze zich met Leon op de organisatie stort, is er nog een harde noot te kraken.

Nikki: Er waren allemaal mooie renders gemaakt wat door eh door architectenbureau MVRDV, dus dat hele concept stond soort van klaar. En ehm in het originele concept zit gewoon, zat gewoon 60% van het totale budget, zat vast in staal en steigers.

Rinke: Acht bruggen in de Rotterdamse binnenstad. Nikki ziet het niet voor zich.

Nikki: En als je dan een financiële of een organisatorische tegenvaller hebt. Dan kan je niks schalen. Het was of ja of nee. Of die installatie zou daar staan of niet. En als er bijvoorbeeld gedoe is met een gebouwen-eigenaar of eh met de verzekering dan is het: ja of nee.

Rinke: De wereld is in haar ogen te snel veranderd.

Nikki: In een post-covid wereld was alles anders en ook de context waarin we dat project organiseerden, dus moesten we ook een ander concept neerzetten. En toen hebben we er eigenlijk voor gekozen - deels vanuit eh pragmatisch oogpunt en deels vanuit inhoudelijk oogpunt - om niet acht bruggen te doen maar één brug te doen. En dan wel op het dak ook een programma neer te zetten wat de potentie van eh het daklandschap voor de stad Rotterdam echt kon verbeelden en ook tastbaar kon maken.

Rinke: De renders belanden als een prop in de prullenbak en maken plaats voor een luchtfoto: één met een brug van 60 meter lang op 30 meter hoogte inclusief tentoonstelling.

Nikki: Ik weet nog heel goed dat ik zei van: nou, als we kijken naar waar het echt om gaat en het gaat echt om die brug over de Coolsingel, en dat je daar op die Coolsingel loopt, en dat je op 30 meter hoogte tussen die twee daken zo'n brug ziet... Toen merkte ik heel erg dat er ook bij Leon een soort klik om ging van: oké, op deze manier kan het wel. Die nieuwe versie van het project die viel eigenlijk bij iedereen heel goed. Dus ehm ik denk dat eh dat dat originele beeld wat er lag en - dit is een theorie van mij, ik weet niet of dat waar is - maar dat dat originele beeld wat er lag hoe eh spectaculair en tof dat ook was ... dat iedereen daar zo'n zelfde feeling bij had vanuit: wel heel vet als dat ze lukt en als dit gebeurt dan is dat echt super innovatief en bijzonder. Maar kan dit wel? Werkt dit wel? Constructie-technisch zit het allemaal goed in elkaar, maar krijg je het gewoon gerealiseerd? Staat het daar uiteindelijk? En ik heb eigenlijk nergens bij niemand op geen enkel moment gemerkt dat ze teleurgesteld waren in die nieuwe versie. Dat ze dachten: Oh, het is dus nu wel minder dan dat het was of ehm nou misschien moeten we dan eh maar wat minder financieel bijdragen aan dit project, want het is veel kleiner geworden. En ik denk dat dat voornamelijk mee te maken had dat die keuze om los van die ervaring van lopen over die brug en lopen over die daken om daar dat verhaal van een toekomstbeeld van een stad aan toe te voegen. Iedereen was echt heel erg toe aan een evenement dat niet alleen maar vierde wat de stad nu was, maar wat iets liet zien van wat het kon worden. Emn het gegeven dat je naar de toekomst kijkt op een iets meer

CULTUUR+ONDERNEMEN

positieve manier als iets waar je iets aan kan bijdragen in positieve zin, dan iets waar je met angst en vrees naartoe kijkt.

Rinke: Nikki en Leon gaan aan de slag. Te beginnen bij het opschalen van het team.

Nikki: Dat is eigenlijk een situatie die ik zelf nog niet eerder in mijn werk had meegemaakt, omdat ik meestal pas erbij kwam als er al een groot concept lag en dan gaat het team groeien en dan komt er een echt festivalteam te staan en die gaan dat met z'n allen doen.

Rinke: Ze bouwen een team door ieder hun eigen netwerk aan te spreken, en groeien in een aantal maanden van twee naar 15 teamleden. Tegelijkertijd besluiten ze om hun eigen taken en verantwoordelijkheden op een onconventionele manier te verdelen

Nikki: In zo'n groot project was het niet logisch dat je dan zegt: oké alle zakelijke kanten van het project en alle artistieke kanten van het project trekken we uit elkaar. En dan eh gaat de ene het ene doen en de ander het ander. Dat is allemaal verweven met elkaar. Dus de campagne die je neer wil zetten in de stad hoe het eruit ziet ehm als je daar rondloopt daadwerkelijk op het evenement dat hoort allemaal bij elkaar. En het was ook al best wel een rijdende trein waar ik op stapte. Er was gewoon ehm ontzettend veel aan de hand. En we gingen gewoon doen waarvan we dachten van: Nou, daar zie ik energie, daar wil ik naartoe, dat kan ik, dus dat ga ik doen.

Rinke: Voor Nikki ontstaat hierdoor de kans om een zo gezond mogelijke bedrijfscultuur te creëren. Iets wat voor haar heel belangrijk is.

Nikki: Dit was de eerste keer dat Rotterdamse Dakendagen een project deed waarbij we echt zelf helemaal eh de werving van alle personeel hebben gedaan. En waarbij we ook eh echt hebben nagedacht van: Oké hoe staan wij er tegenover als organisatie van wat voor plekken wij willen maken waar wijzelf en de rest van ons team in wil werken. Het komt supervak voor en dat is vanuit mijn ervaring als niet-de-directeur-zijnde van een project dat je een informatie-gat hebt tussen de mensen die het meest voor oplopen, die het hebben verzonden het concept, en de mensen die het uiteindelijk moeten uitvoeren. En die eigenlijk niet meer zo goed weten: oké waarom kiezen we nou voor blauw en niet voor geel? En dat is het eigenlijk de eerste focus die ik had om te kijken hoe kunnen we dat informatie-gat kleiner maken. Hoe kunnen we mensen het gevoel geven dat je in alle eh ja domeinen van dat team met een creatief proces bezig bent van het organiseren van zo'n evenement? Dat ging heel erg over momenten organiseren waarbij je die informatie met elkaar deelt, waarbij je elkaar enthousiasmeert, teammeetings inplannen. Zoiets simpels als teamuitjes plannen, samen kijken naar hoe kan dit beter en ook samen kijken naar waar staan we voor als organisatie en wat vinden we belangrijk.

Rinke: Naast de informatievoorziening pakt ze ook het systeem van vergoedingen aan.

Nikki: In de hele informele festivalwereld waar ik vandaan kwam was het eigenlijk ehm heel erg normaal dat je compleet soort van open financiële onderhandeling inging. En dat je soort van zei van: Nou ik wil ongeveer wel dit verdienen op een dag ofzo. En ik heb het best wel vaak meegemaakt dat ik er aan het einde van het project achter kwam dat iemand, die minder verantwoordelijkheid nam dan ik, meer verdiende. Omdat ik gewoon degene was die zei: Eh nou, hoeveel geld heb je, dan ga ik daar wel voor doen, want ik wil het wel graag doen. Eh dus toen heb ik een functiehuis bedacht wat eigenlijk een eh document is waarin we

CULTUUR+ONDERNEMEN

uitleggen welke aspecten wij belangrijk vinden in wie op welke manier betaald wordt - in ieder geval voor het kernteam - en waarin gewoon een schema staat. Als jij alle verantwoordelijkheid neemt en je hebt superveel ervaring, dan kun je aan de maximale kant dit verdienen en als jij niet heel erg veel ervaring hebt binnen de organisatie of buiten de organisatie en je doet iets waarbij je voornamelijk alleen voor je eigen werk verantwoordelijkheid neemt en niet ook nog voor wat alle andere mensen doen, dan ga je dit verdienen. En dat was compleet nieuw, dat was ik zelf nog niet tegengekomen binnen de festivalorganisaties waarin ik zat.

Rinke: De opbouw gaat van start. En mede dankzij de nieuwe voorwaarden lukt het de Rotterdamse Dakendagen om in juni 2022 een maand lang een succesvol evenement te draaien. In totaal werken 350 mensen mee aan de productie. Dag in dag uit, van stakeholder tot vrijwilligers. Werkelijk iedere dag is uitverkocht. Bezoekers komen uit binnen en buitenland.

Nikki: De eindteller kwam op 204.000 mensen, die er overheen zijn gelopen.

Rinke: Het zal je niet verbazen: de Walk is zo populair dat er gesmeekt wordt om verlenging.

Nikki: Stel dat je het dan nog een maand laat staan, nou dan kunnen we er nog 200.000 mensen overheen lopen. En nou ja dat was misschien ook wel gelukt. Alleen dat kan gewoon niet, organisatorisch-technisch kan dat gewoon niet. Dus wij hebben heel vroeg in het proces al besloten dat er misschien twee dagen bij zouden komen, maar dat dat het ook is. En dat je zo scope aangeeft van tevoren van: we gaan gewoon dicht ook al willen er nog 200.000 mensen overheen. Dat is voor je team en voor de organisatie voor de mensen die erbij betrokken zijn eh heel erg belangrijk. Dus niet voor al die externe partners die gewoon denken: Dit is supervet dit moet gewoon lekker doorgaan. Maar wel voor de mensen die daar op de vloer staan en de mensen die in de organisatie zitten, want je staat constant onder druk, je staat constant onder spanning. [Muziek]

Rinke: Om het hele team te bedanken voor het harde werken bedenken Nikki en Leon iets speciaals.

Nikki: Het laatste tijdslot hebben we helemaal leeggeveegd zodat alleen maar de mensen die betrokken waren bij het project: locatiemanagers, eh vrijwilligers, alle mensen die op de vloer stonden, de EHBO'ers, ons kernteam die mochten met z'n allen nog één keer die brug over. Daar hebben we een foto gemaakt en dat is ook gelijk eh de foto die we heel vaak nu overal gebruiken dat we met al die 300 man - dat is ook ongeveer de maximale capaciteit wat die brug kon hebben - op die brug staan en dat daar een soort teamfoto van 350 mensen staat. En dan terugkijkend naar dat je met z'n tweeën op een kantoortje iets aan het tekenen bent en dat je uiteindelijk aan het einde van het project staat - en dan moet je nog afbouwen en dat is allemaal spannend, afbouwen is ook moeilijk. Maar de grote stressmomenten waren voorbij en je staat met 350 man op een brug: je kan een soort van opgaan ook als directeur in die groep, je bent niet meer het aanspreekpunt. Dat was wel een moment dat ik dacht: dit hebben we maar mooi geflikt en specifiek voor mezelf die focus op **dat team maken [18:45]** dat met zoveel enthousiasme dat samen doet, gaf mij op dat moment een heel bijzonder gevoel. Nog veel meer dan tijdens de opening waarbij met alle journalisten en alle architecten van de stad staat van oh wat is dit geweldig. Nee, dat eindmoment dat het afgelopen was, dat er nog 200.000 mensen eroverheen hadden gewild maar die konden allemaal niet en dat

CULTUUR+ONDERNEMEN

wij daar met die 350 man stonden... Dat was echt het moment dat ik dacht: Oké dit heb ik wel echt eh goed gedaan.

Rinke: Het succes van de Walk zindert tot op de dag van vandaag door. Stadmakers uit binnen- en buitenland komen naar Rotterdam om de potentie van dakgebruik te ervaren, om de inspiratie weer terug mee te nemen naar eigen stad. Het leverde Nikki en Leon laatst nog een marketing-award op. Voor Nikki een bevestiging dat ze de juiste vorm hebben gekozen. Je zou haast vergeten hoe pessimistisch ze in het begin was.

Nikki: Als ik terugdenk aan dat moment dat ik voor mezelf die keuze had gemaakt dat ik wel directeur wilde worden van Rotterdamse Dakendagen. Met in het achterhoofd dat we dit megagrote project zouden gaan doen. Dan vind ik dat eigenlijk best wel een heel groot risico wat ik heb genomen, wat ontzettend positief heeft uitgepakt. Dus ik vind van mezelf dat ik vaak veel risico's zie, dat ik ehm eh meer pessimistisch van aard ben, dat ik denk van nou dit gaat nooit lukken. Maar die uitdaging en die keuze om daar in te stappen eigenlijk terwijl ik het gevoel had dat compleet gekkigheid was en dat het er misschien wel nooit ging komen. Iets in mij heeft toch mij die keuze laten nemen en daar kijk ik met zo'n positief gevoel op terug dat ik denk: nou dat had ook echt wel anders uit kunnen pakken maar dat is niet gebeurd en die houding en die gedachtegang neem ik ook wel weer mee in de nieuwe projecten die ik doe. Je wil risico vermijden, je wil dingen gedegen aanpakken en je moet soms dingen loslaten en vertrouwen hebben in elkaar om iets te doen waarvan je denkt: nou dat kan helemaal niet. [Muziek]

Rinke: Slagkracht is een podcast reeks van [Cultuur+Ondernemen](#).

Het is onderdeel van het ontwikkelprogramma [Slagkracht](#) en in dat programma krijg je handvatten aangereikt om je te professionaliseren binnen de zakelijke kant van de culturele en creative sector. Volg Slagkracht in je favoriete podcast app en blijf op de hoogte van nieuwe afleveringen. Kijk voor meer informatie over het programma Slagkracht op cultuurondernemen.nl/slagkracht

Deze podcast werd gemaakt door mij, Rinke Vreeke en de muziek is van Blue Dot Sessions. De eindmix werd gedaan door Nozem Audio. En de cover van de podcast is gemaakt door Anne van Geffen. Met veel dank aan Karen de Meester en Sanne Wiltink. [Muziek]