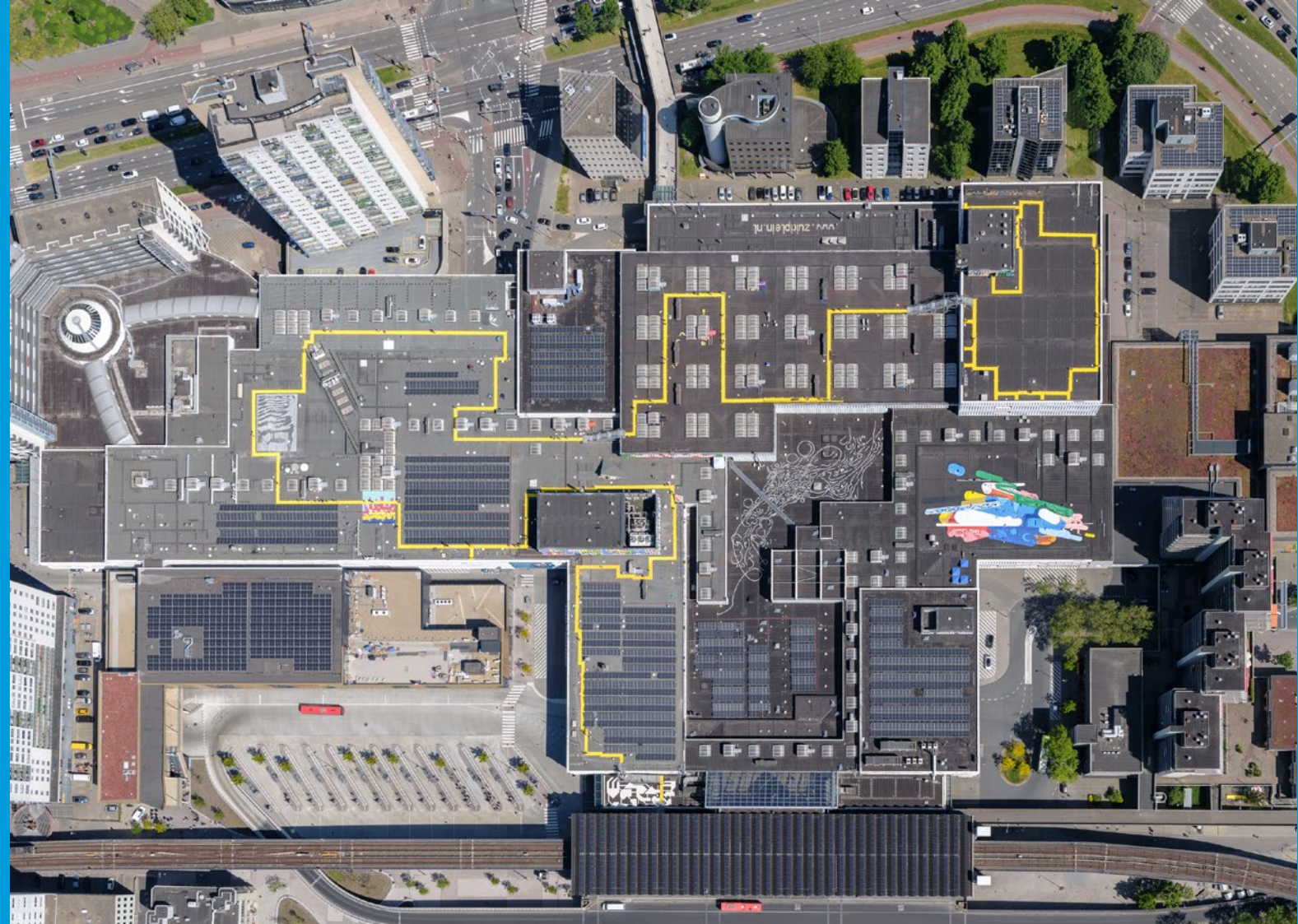


MEERJARENBELEIDSPAN 2025-2028

ROTTERDAMSE
**DANKEN
DAGEN**

JANUARI 2024

Performer Patrick J. O'Reilly vindt 'de ruimte' op het dak van de Hofpoort



ontdek nieuwe ruimte

| | | |
|----------|-------------------------|-----------|
| 1 | INLEIDING | 1 |
| 2 | WIE WE ZIJN | 2 |
| 2.1 | MISSIE | 2 |
| 2.2 | VISIE | 2 |
| 2.3 | STRATEGIE | 4 |
| 2.4 | DOELSTELLINGEN | 5 |
| 2.5 | AMBITIE IN CIJFERS | 5 |
| 3 | WAT WE GAAN DOEN | 6 |
| 3.1 | PROGRAMMAVISIE | 6 |
| 3.2 | VISIE PUBLIEKSBEREIK | 6 |
| 3.3 | ONS PROGRAMMA | 7 |
| 4 | DE DRIE I'S | 12 |
| 4.1 | INTERCONNECTIVITEIT | 12 |
| 4.2 | INNOVATIE | 13 |
| 4.3 | INCLUSIE | 14 |
| 5 | BEDRIJFSVOERING | 18 |
| 5.1 | FINANCIERINGSMIX | 18 |
| 5.2 | DE CULTURELE CODES | 18 |

We hebben enerverende jaren achter de rug, met twee uitzonderlijke festivalseizoenen sinds de coronatijd. Naast twee volwaardige festivals op meer dan 50 daken in 2022 en 2023 transformeerden we de stad met grote projecten: een daklandschap vol streetart genaamd **Bovenop Zuid** (2023) en natuurlijk de **Rotterdam Rooftop Walk** (2022). Afgelopen jaar verbeeldden meer dan 30 kunstenaars van Rotterdam-Zuid verhalen uit de buurt op het megadak (zes voetbalvelden groot) van winkelcentrum Zuidplein. Onze Rotterdam Rooftop Walk mocht het jaar daarvoor 200.000 bezoekers verwelkomen in één maand en haalde zowel het **NOS Achtuurjournaal** [▶](#) als **BBC News** [▶](#). En met de **Rotterdam Marketing Award** kwam begin 2023 nog meer erkenning voor de transformatieve kracht van dit evenement. In alle (media) aandacht stond niet het spektakel van de brug, maar vooral het belang van verbeeldingskracht en innovatie centraal, met het dak als drager van grote ambities voor de stedelijke toekomst. Daar zijn we trots op.

Het is ook waardering voor architectuurcultuur in het algemeen, passend bij het imago van Rotterdam als enige echte architectuurstad van Nederland. Wij hopen dat de positie van architectuur in de Rotterdamse culturele identiteit zich in de komende periode vertaalt naar een hoger percentage middelen in het Cultuurplan voor architectuurgerelateerde instellingen. Op dit moment is dit slechts 1%.

Wij denken dat cultuur als medium vormgeeft aan verbeelding. En dat in de koppeling met architectuur die verbeelding een tastbaar onderdeel wordt van ieders fysieke omgeving. Rotterdamse Dakendagen heeft een formule die een breed publiek zowel die verbeelding als het vak van stadmaken laat beleven. We hebben publiek weten te bereiken dat zich normaal gesproken weinig met architectuur, of andere vormen van cultuur, bezighoudt. Door dit publiek samen met een breed palet aan culturele makers echt

te betrekken bij de opgaven van de stad, maken we die stad een fijnere plek voor iedereen.

Ons festival en onze projecten representeren culturele en artistieke waarde op zich, maar Rotterdamse Dakendagen speelt ook een cruciale rol in een internationale rooftop movement. Een beweging van vele organisaties en steden met Rotterdam als motor en middelpunt.

Kortom: we zijn een culturele instelling die stadsontwikkeling door de lens van daken op een nieuwe, culturele manier benadert en in samenwerking met vele sectoren een visie ontwikkelt op een stedelijke toekomst die levendiger, prettiger, duurzamer en eerlijker is.

Belangrijke context voor de lezer:

Rotterdamse Dakendagen is de naam van onze organisatie, die is vernoemd naar het festival. Onze activiteiten en projecten zijn breder dan het festival maar hier ook altijd mee verbonden. Hier leest u meer over in het plan wat voor u ligt. In dit plan hopen we voldoende rekening te houden met het gewenste framework terwijl we ook onze eigenheid en multidisciplinaire aanpak representeren.

Tot slot willen we laten weten dat we als Rotterdammers met ontzettend veel enthousiasme werken aan een nieuwe fase van onze propositie voor de stad. We hebben in de afgelopen jaren een goede naam opgebouwd en hebben geleerd dat we groots kunnen dromen en vervolgens ook groots kunnen uitvoeren. We zien ernaar uit om verder bij te dragen aan grootstedelijke opgaven, de transformatie van de culturele sector en natuurlijk het cultuuraanbod van de geweldige stad Rotterdam.



2.1 MISSIE

Onze missie is om het daklandschap te benutten in het belang van stad en stedelingen. Dit doen we met onze culturele evenementen op daken voor een breed publiek, die als werkplaats dienen om dit potentieel te onderzoeken, te verbeelden en aan te zetten tot realisatie. Om dit te bereiken verbinden we een breed netwerk binnen verschillende sectoren op lokaal, nationaal en internationaal niveau. Rotterdamse Dakendagen laat cultuur en stadsontwikkeling elkaar versterken en heeft met deze aanpak een unieke positie verworven in de stad en daarbuiten.

2.2 VISIE

Rotterdamse Dakendagen bestaat om onze missie te vervullen. Maar waarom is die missie belangrijk en wat maakt dit de beste aanpak? Om context te bieden geven we antwoord op drie simpele vragen die je naar aanleiding van onze naam kunt stellen: Waarom Rotterdam? Waarom Daken? Waarom Dagen?

WAAROM ROTTERDAM?

Rotterdam is in Nederland en Europa uniek in haar architectuurcultuur en in de bouwwerken die dat heeft opgeleverd. Dat komt doordat de wederopbouw van Rotterdam een maakbaar, 20ste-eeuws project heeft gemaakt. Het verhaal van de stad moest opnieuw worden geschreven en de pennen werden gretig opgepakt. In de 21ste eeuw wordt dit verhaal opnieuw spannend: weg zijn de lege vlaktes en het kanon dat je na 18:00 uur kon afschieten op de Coolsingel. Ze zijn ingeruild voor een indrukwekkende skyline en een bruisend stadscentrum vol nieuwe gebouwen. En voor de schrijnende effecten van gentrificatie als beleid en een groeiende kloof tussen hoge en lage inkomens.

Rotterdam was altijd al een internationale, superdiverse havenstad met veel armoede. Economisch belangrijk en toch achtergesteld. Deze calimero-status gaf problemen maar creëerde ook lokale trots, waar een bepaalde gezamenlijkheid uit voortkwam. Recent raakt die eenheid verder uit beeld, naarmate de stad zich schever ontwikkelt, de ongelijkheid verder groeit en crises de kwaliteit van leven verminderen. Is ons lot jaren geleden al bepaald? Of kan Rotterdam met haar unieke eigenschappen en met innovatie en verbinding een nieuwe, meer duurzame en inclusieve bladzijde omslaan?

Rotterdam heeft duidelijk nieuwe (adem)ruimte nodig om samen oplossingen te vinden voor uitdagingen waar we voor staan. Want de manier waarop we de stad tot nu hebben gemaakt is niet duurzaam en de eens zo ruime jas begint te knellen. Daken kunnen die ruimte gaan bieden.

Rotterdam is onze thuisstad en de bril waardoor wij naar de wereld kijken. We kennen de culturele betekenis van ieder gebouw waar we op staan. De stad en haar wederopbouw is ook de inspiratie voor onze kijk op het daklandschap. De wederopbouwarchitectuur en de bijbehorende 'Rotterdamse laag' zorgden voor circa 1 km² plat dak in het centrum, grotendeels op dezelfde hoogte. In totaal heeft de stad zelfs 18,5 km² (18,5 keer de Kralingse Plas) aan plat dakoppervlak ter beschikking. De vele hoogbouw maakt Rotterdam tot de meest verticaal georiënteerde stad van Nederland, in combinatie met een alsmaar drukker maaiveld en noodzaak tot verdichting, verduurzaming en het ontwikkelen van meer hoogwaardige (semi)publieke ruimte. Als je op zoek bent naar een wereldwijde dakenrevolutie, dan is Rotterdam een geweldig startpunt.

WAAROM DAKEN?

Verblijven op een dak heeft een bijzonder effect op mensen. Vanaf het dak krijg je nieuw perspectief, kun je de horizon weer zien en je oriënteren. Een rustpunt om vrij adem te halen, hoog boven het geruis van de stad.

Tegelijkertijd is het dak een plek waar we doorgaans geen oog voor hebben en alleen erkennen als bescherming tegen de regen en de zon. Hoewel het benutten van de ruimte op het dak echt geen nieuw idee is (zie [de vijf regels](#) voor moderne architectuur van Le Corbusier), is er pas de laatste jaren weer meer aandacht voor het potentieel. Die komt vooral vanuit het veld van architecten en ontwerpers. Maar ook van beleidsmakers die mogelijkheden zien voor verduurzaming (zo heeft Rotterdam al jaren een [integrale dakenbeleid](#) en is dat van Amsterdam net gepresenteerd) en van vastgoedeigenaren die de klimaatdoelen van Parijs zien opdoemen. Zeker in verdichtende steden is het dak benutten geen luxe meer. Geen uitspatting van de excentrieke architect, maar noodzaak binnen de transitieopgaven.

Rotterdamse Dakendagen is een van de eerste culturele organisaties die zich, met behulp van een artistiek profiel, richt op het potentieel van daken. Bij de start van ons festival in 2015 stond niet een

discipline of (sub)cultuur centraal, maar een plek en het potentieel hiervan voor cultuur en alle belangen van de stad en haar bewoners. Als culturele instelling kiezen wij een andere weg en laten we andere stemmen horen dan onze mede-dakpioniers uit andere sectoren zoals techniek en overheid. Daken zijn voor ons geen thema binnen een groter discours, geen business case of een versmalling van het architectonische veld, maar een creatieve werkplaats die onze kijk op de stad helpt vormgeven. Hoe we daken gaan inzetten zegt iets over welke toekomst we willen maken voor de stad. Samen met culturele makers, ontwerpers en bewoners bouwen we aan een dakfilosofie met bijbehorende visie.

Het landschap van platte daken is in die visie een voortzetting van en aanvulling op het drukbezette maaiveld. Waar ruimte is om extra invulling te geven aan dat wat de stad en haar bewoners nodig hebben. De mogelijkheid om er in de stad een inclusieve laag bij te ontwikkelen die qua licht, lucht en ruimte daar de ideale omstandigheden voor heeft. Niet slopen en weer bijbouwen, niet verdrukken waar geen plek meer voor is, maar de ruimte gebruiken die we beschikbaar hebben. Ruimte die vast zit in ouderwetse systemen, tot we er anders mee leren omgaan.

Wij nemen die ruimte in gebruik en benutten die mogelijkheden voor bewoners. Cultuur loopt daarin voorop en we nemen andere partijen mee die dat samen met ons willen doen. En de lessen die we leren in het gebruiken van daken, kunnen we door de hele stad heen toepassen.

WAAROM DAGEN?

We practice what we preach. Door jaarlijks een festival te organiseren zijn we zelf al een permanente waarde in de stad die het daklandschap benut. Onze activiteiten op daken representeren culturele, artistieke en maatschappelijke waarde voor bezoekers en makers. Maar daar houdt ons werk niet op, we willen de toekomst van de stad beïnvloeden.

Een festival is per definitie van korte duur en daarom geen voordehandliggende keuze als motor voor permanente verandering. We krijgen soms de vraag of we niet moeten overstappen naar langdurige, minder artistieke projecten. Toch is het voor ons heel logisch dat wij juist via het festival een doorlopende ontwikkeling verder kunnen brengen. Rotterdam is namelijk niet voor niets een evenementenstad. Al sinds de wederopbouw gebruikt Rotterdam de kracht van manifestaties om de stedelijke identiteit te beleven, te versterken en te vormen. Waar infrastructuur ontbreekt, moet je de energie zelf komen brengen. Wij zijn een voortzetting van die traditie.

Sterker nog, de innovatieve kracht van festivals als discipline zit juist in de tijdelijkheid besloten. En dan

vooral in de vrijheid die dit biedt. Afgekaderde duur creëert handelingsperspectief bij stakeholders en ruimte voor experiment die er anders niet zou zijn. Dat geldt dubbel voor daken. Toestemming van gebouw eigenaren, de gemeentelijke vergunningen en benodigde investeringen: doordat je op hoogte werkt is het verschil in barrières en zenuwen tussen tijdelijk en permanent gebruik nog veel groter dan op de grond.

Ook het publiek staat tijdens een festival meer open voor experiment dan in hun dagelijks leven: de energie, dynamiek en het open karakter maken architectuur, kunst en cultuur, duurzaamheid en denken over de inrichting van een fijne stad laagdrempelig voor mensen die dat niet als vanzelfsprekend zien. En zo betrekken wij mensen die doorgaans geen onderdeel zijn van stadsontwikkeling. De meeste bezoekers kunnen onze activiteiten een paar dagen per jaar beleven, of een wat langere periode bij een groots project zoals de Rotterdam Rooftop Walk. Maar de impact van het geheel is groot: plotseling is het vrijwel lege daklandschap van Rotterdam een feestelijke en gastvrije plek voor tienduizenden mensen. De transformatie verloopt schijnbaar moeiteloos, dankzij een steeds professioneler team met opgebouwde kennis en goodwill.

Veel van die tijdelijkheid is ook schijn, een goed bewaarde illusie ten behoeve van het reeds genoemde publiek en stakeholders. De organisatie en ons netwerk blijven jaarrond actief. Anders kunnen we niet doen wat we doen. We werken samen met onze (internationale) partnerorganisaties, met de vastgoed- en bouwsector, met hogescholen, academies en universiteiten en met de makers en organisatoren uit de culturele sector (die overigens net zo hard als de bouwsector in transitie moet naar een duurzaam waardesysteem).

De heldere deadline van het festival zorgt voor momentum, focus, aandacht en creativiteit. Projecten maken grote sprongen vooruit en in korte tijd gebeurt vaak meer dan op andere plekken in een heel jaar. We spelen kort op de bal en programmeren actueel. Wij beleven onze tijdelijke festivalomgeving als werkend prototype van een levendig daklandschap. En dit maakt het oneindig veel makkelijker om terug te redeneren: wat zijn de onverwachte voordelen en wat is nodig om deze toegevoegde waarde doorlopend te realiseren in steden? Iedere iteratie van het festival brengt dit weer beter in beeld bij meer mensen. Het houdt ons bij de les en geeft vorm aan onze jaarcyclus. Ieder festival is weer een nieuw hoofdstuk van het dakenverhaal. En die jaarlijkse afspraak met tienduizenden bezoekers is onze *show don't tell*.

2.3 STRATEGIE

We zijn nooit bang geweest om spel en plezier voorop te zetten als uitgangspunt voor ons programma, omdat het laagdrempelig is en daarmee effectief als het gaat om het bereiken en enthousiasmeren van het grote publiek. Dat hoeft geenszins in de weg te staan van betekenis, waarde, artistieke kwaliteit of een uitnodiging tot verdieping.

De toegevoegde waarde van kunst en cultuur is essentieel voor wat wij doen. Denk daarbij niet aan een spoken-word-artiest die de voetnoot mag uitspreken op een vastgoedcongres. Denk aan makers en denkers uit allerlei disciplines, die in hun eigen kracht werk tonen met aandacht voor het maakproces, professionele presentatie en hun visie op de stad. Die via hun werk bijdragen aan het gesprek over stadsontwikkeling. We willen hierbij ook de onzichtbare barrière afbreken tussen cultuur en creatieve industrie: architecten en ontwerpers en theatermakers en muzikanten spelen in ons festival een gelijke rol in het creatief reflecteren op het belang van de stad. Dit alles gaat prima samen met mooie uitzichten en een gezellige festivalsfeer. Veel bezoekers zien ons festival in de eerste plaats als een leuke middag in de stad en dat vinden wij geweldig, omdat het een relaxte omgeving creëert waarin grootstedelijke thema's bespreekbaar worden onder uiteenlopende doelgroepen. Vanuit de ontspanning sta je open voor verrassingen en nieuwe inzichten.

We hebben een maximalistische aanpak waarbinnen we volop inzetten op beleving om onze toekomstvisie over te brengen. Zeer visueel, speels en enthousiasmerend, maar wel onderbouwd met (ontwerp) talige verdieping voor wie daar klaar voor is. Onze tone-of-voice past hierbij. Voor wat wij doen is massa en momentum nodig, daarom past de festivalvorm ons zo goed. We vinden het ook heel logisch dat we voor de verdere verdieping op bijvoorbeeld transitieopgaven volop doorverwijzen naar andere culturele of kennis- en onderzoekspartijen in de stad. Als je op het dak enthousiast wordt over biodiversiteit, ontdek je via onze samenwerkingspartners nog veel meer over (stads)natuur. Hetzelfde geldt voor architectuur en stedenbouw. Daarvoor zijn er in Rotterdam gelukkig veel mooie instituten waar wij ons aan hebben verbonden.

Onze rol is vooral het zoeken naar dat aha-moment, waarin een bewoner de gebouwde omgeving voor het eerst niet meer beschouwt als een gegeven, maar als een doorlopend proces waar Rotterdamers invloed op kunnen uitoefenen. Of waarin de professional het onbeschreven blad van het daktandschap herkent als creatieve denkoefening voor wat de stad echt nodig heeft.



We vinden één weekend tegenwoordig wel krap voor onze boodschap, zeker na de ervaring met de Rotterdam Rooftop Walk, die niet lang genoeg kon duren. We willen groeien naar een tiendaags festival, om ten eerste langer zichtbaar te zijn en ten tweede risico te spreiden. Opgebouwde producties kunnen we vaker laten spelen en we kunnen meer tours programmeren, die nu meestal snel uitverkoopen. De stijging in variabele kosten van deze nieuwe vorm is te overzien en een groot voordeel is dat we iets minder weersafhankelijk zijn. Daardoor zijn we ook minder financieel kwetsbaar in een economie vol kostenstijgingen en inflatie.

Naast het festival willen we tweejaarlijks (in 2026 en 2028) een grote interventie op Rotterdamse daken realiseren. In de huidige Cultuurplanperiode hebben we de waarde hiervan heel duidelijk aangetoond. Met een hogere bijdrage vanuit het Cultuurplan kunnen we dit grote potentieel ook de komende vier jaar verzilveren. Voor de interventie onderzoeken we zoals in het verleden de mogelijkheden om aan te haken bij Rotterdamse manifestaties, maar we kijken de komende jaren ook verder en zelfs buiten de landsgrenzen voor de thema's en financiering. Wel altijd met de gemeente Rotterdam als partner vanaf de eerste stap. Ook de afstemming met andere architectuurcultuurpartijen, Rotterdam Festivals en Rotterdam Partners blijft essentieel. We willen een langere aanlooptijd voor deze projecten dan in de huidige cultuurplanperiode, om afstemming met stakeholders nog meer prioriteit te kunnen geven.

Onze kennisdeling onder professionals breiden we uit naar jaarrond, gekoppeld aan de groei en bestendiging van ons internationale netwerk. Hiermee versterken we de relatie tussen de stadmakers, de culturele makers en het publiek van Rotterdamse Dakendagen. Natuurlijk blijft een bijeenkomst tijdens het festival het hoogtepunt. En de experts mogen niet alleen met elkaar praten maar moeten vooral ook hun oor te luisteren leggen bij ons publiek.

2.4 DOELSTELLINGEN

In 2025-2028 gaan we

1 DE CULTURELE WAARDE VAN ONS FESTIVAL VOOR DE STAD BESTENDIGEN

Ons festival als vaste waarde in de stad verder bestendigen en dit als best practice presenteren in Nederland en het buitenland. Bezoekers betrekken bij dakentransformatie en stadsontwikkeling in brede zin. Prestatie-indicatoren zijn onze bezoekersaantallen en de waardering van ons publiek evenals de selectie van makers, ontwerpers en denkers binnen het festival en de interventies en projecten die we samen met hen ontwikkelen. Zie ook de ambities in cijfers hiernaast en P van programma op pagina 15 voor kwantitatieve prestatie-indicatoren.

2 DE AUTORITEIT WORDEN BINNEN CREATIEF DAKGEBRUIK

Onze kennis over het potentieel van daken verdiepen en samen met onze partners steeds meer stelling nemen over hoe (creatief) gebruik van daken het brede belang van steden dient, van sociaal en cultureel tot klimaat en biodiversiteit. Met speciale aandacht voor de rol die culturele makers hierin kunnen spelen. Dit doen we niet alleen in Rotterdam, maar ook in andere steden in Nederland en het buitenland. Prestatie-indicatoren zijn de zichtbaarheid van onze visie in de pers, onze bijdragen aan permanente ontwikkelingen van daken, ons programma op en rondom daken bij andere evenementen en onze invloed op beleidsinitiatieven.

3 EEN INTERNATIONALE BEWEGING VOORZITTEN

Vanuit ons huidige Creative Europe-project (2021-2024) met 9 partnersteden hebben wij als representant van Rotterdam de handschoen opgepakt om kartrekker worden van het vervolg: een formeel netwerk met nog veel meer Europese NGO's en gemeenten, dat samenwerkt aan projecten en subsidieaanvragen op het gebied van creatief dakgebruik. Het netwerk financiert zichzelf met bijdragen van de leden en subsidies. Prestatie-indicatoren zijn de oprichting van dit netwerk, het aantrekken van meer internationale partners, het aanvragen van Europese subsidies en het vervlechten van dit netwerk met onze huidige werkpraktijk en festivalprogramma.

4 EEN DUURZAME ORGANISATIE WORDEN MET VOORBEELDROL VOOR ANDERE FESTIVALS

We erkennen de niet duurzame organisatievorm waar wij (samen met de meeste festivals) vandaan komen maar zijn ook dankbaar voor het hard-voor-weinig-enthousiasme in de beginfase

dat ons heeft gebracht waar we nu zijn. Wij willen verder ontwikkelen om de culturele waarde die festivals representeren duurzaam te borgen in onze organisatie, de sector en de stad. Het resultaat hiervan is een organisatie die zichzelf in 2028 duurzaam en stabiel mag noemen qua inrichting en financieringsmix en kennis daaromtrent actief deelt met de sector, zie ook de P van personeel voor de prestatie-indicatoren op dit gebied.

2.5 AMBITIES IN CIJFERS

In cursief de door de gemeente gevraagde kengedaten van presentaties en producties. Waarbij we de logica aanhouden dat één dak één speelplek is.

• Jaarlijks tiendaags festival

25.000 bezoekers per jaar

4 weekenddagen op 50 daken en 6 weekdagen op 5 daken = 230 presentaties

• Jaarlijkse internationale kennisdag

250 bezoekers per jaar

1 dag op 1 dak = 1 presentatie van 1 productie

• Tweejaarlijkse 30-daagse interventie

50.000 tot 100.000 bezoekers per interventie

30 dagen op 3 daken = 45 presentaties gemiddeld per jaar

• Trekker Europees netwerk

2 bijeenkomsten per jaar en 25 leden (steden/organisaties)

6 dagen op 1 dak = 6 presentaties

• Rotterdamse Dakenclub

4 bijeenkomsten per jaar en 25 betalende leden (bedrijven)

4 dagen op 3 daken = 12 presentaties

• Makertrajecten

Ieder jaar 1 culture maker intensief begeleiden in het ontwikkelen en presenteren van een productie of werk op een dak

2 dagen op 1 dak = 2 presentaties van 1 productie

• Externe educatieve programma's

4 opleidingen en 125 studenten

presentaties meegerekend bij het festival

In het volgende hoofdstuk worden deze ambities verder toegelicht.

3.1 PROGRAMMAVISIE

Onze visie op een gebalanceerd programma bestaat uit 3 kernelementen: Denken, Doen en Enthousiasmeren. Deze elementen zijn altijd in meer of mindere mate terug te vinden in een festival, project en programma-onderdeel van Rotterdamse Dakendagen.

DENKEN: **UITWISSELEN BINNEN EEN COMMUNITY OF PRACTICE**

De actoren die een rol moeten gaan spelen in het activeren van het daklandschap vormen een gezelschap van divers pluimage, uit zeer uiteenlopende sectoren en met verschillende belangen. Tijdens Rethink Rooftops, onze internationale kennisdag, brengen we deze 'community of practice' van professionals bij elkaar. Mensen die (mede dankzij onze constante aanmoediging) reeds enthousiast zijn over het idee van dakgebruik, maar zich in verschillende stadia van vooruitstrevendheid bevinden. Hierbij staat het leren en inspireren centraal, zowel vanuit de denkers naar de doeners als andersom, allen met hetzelfde doel voor ogen.

De gedachte achter het Rotterdamse dakenbeleid is altijd de functionele kleurindeling geweest van groen (natuur), blauw (water), geel (energie), rood (sociaal), paars (wonen), oranje (mobiliteit) enzovoorts. Met als belangrijkste revolutionaire inzicht dat we kleurcombinaties, oftewel multifunctionele daken moeten stimuleren, omdat verschillende functies elkaar versterken. Hierover is inmiddels ook internationaal enthousiasme en consensus. Maar de echte ontwerpvrage die daarop volgt is: wat gaan we waar doen, hoe kunnen we de schaal vergroten en hoe nemen we de drempels weg die dit nu nog onwaarschijnlijk maken.

DOEN: **DAKEN TRANSFORMEREN EN EXPERIMENTEREN**

Wij gebruiken de community of practice om kennis en ideeën uit te wisselen. Maar het doen op daken, interventies en kunst en cultuur toevoegen: dat is onze expertise. Dat doen we samen met kunstenaars, theatermakers, studenten, architecten, ontwerpers en anderen. We organiseren tours, maken voorstellingen, living labs, concerten en tentoonstellingen. En we maken daken toegankelijk, vaak met aanpassingen op het dak om de veiligheid te garanderen. En soms bouwen we trappen en bruggen aan de buitenkant van gebouwen om een toegankelijk daklandschap te creëren.

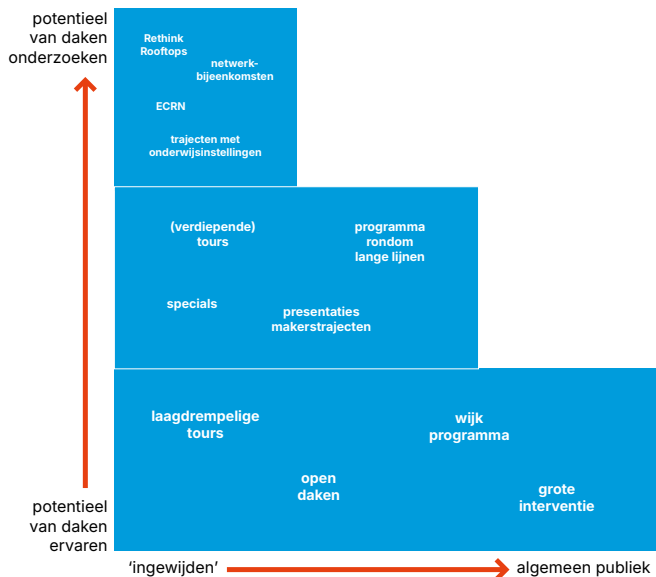
ENTHOUSIASMEREN: **BETROKKENHEID STIMULEREN**

Rotterdamse Dakendagen wil graag de betrokkenheid van een groot publiek bij architectuur en stedenbouw stimuleren. Daarbij gaat het ons niet zozeer om het verbeteren van bestaande participatie-processen, maar om hoe we op nieuwe manieren aanvullend engagement bij het grote publiek kunnen creëren. Wij pakken dit aan door van daken een speelse omgeving te maken om plezier in te hebben. Deze laagdrempeligheid en begrijpelijke communicatie dragen bij aan het gevoel van agency dat wij willen stimuleren; de ervaring dat jij daadwerkelijk invloed kunt hebben op de inrichting van de stad. Ons publiek wordt tijdens het festival uitgenodigd als gebruiker en ervaringsdeskundige die aan de voorkant commentaar mag leveren. Dat enthousiasmeren gaat natuurlijk om bewoners, maar ook om de commerciële wereld. Bijvoorbeeld de zeer traditionele dak(dek)bedrijven die wij uitzicht bieden op een duurzame toekomst. Een toekomst waarvan ze weten dat ze er deel van uit moeten maken, maar niet weten hoe ze moeten beginnen.

3.2 VISIE PUBLIEKSBEREIK

Twee jaar geleden ontwikkelden we voor het eerst onze 'publiekstrap'. Dit is een grafiek waarin wij een programmaspectrum met bijbehorend potentieel publieksbereik onderscheiden. De Y-as representeert laagdrempelig ervaren tot onderzoeken en de X-as loopt van specialistische programma's voor een select gezelschap naar tienduizenden potentiële bezoekers.

Het grootste deel van ons publieksbereik zit altijd in het massaal, spectaculair en laagdrempelig ervaren van het potentieel van daken. Hier komt het grootste gedeelte van onze ticketinkomsten vandaan, maar zijn de prijzen per ticket naar verhouding lager. Het kleinste gedeelte bovenaan gaat over het potentieel van daken onderzoeken. Hier nodigen we minder mensen voor uit, die per ticket meer betalen. Daartussen zit nog een substantieel middendeel, gericht op de kruisbestuiving. Dat 'middenprogramma' is inhoudelijk geladen, maar ook zintuiglijk interessant; het is een uitnodiging voor publiek aan beide zijden van de trap om inhoudelijk te verdiepen of juist vanuit de theorie naar de beleving te gaan.



De trap verhoudt zich niet een-op-een tot een doelgroepenmodel, maar geeft wel richting aan hoe wij onze activiteiten uitvoeren en vermarkten. Iedereen weet dat we in de problemen komen als de balans mist tussen de drie treden, dan past ons aanbod niet meer bij de vraag. Met ons programma vullen we de trap in en zien vanzelf waar nog wat bij moet of waar wat af kan. Als we iets moeten schrappen door hoge kosten, kunnen we makkelijk een slimme keuze maken. Ook weten we in één oogopslag welke communicatie past bij een programmaonderdeel: op kleine schaal intensief communiceren of met een algemene boodschap een breed net uitwerpen. Publiek dat zich afgelopen jaar op de bovenste of onderste tree bevond, kunnen we komend jaar actief gaan uitnodigen voor het midden om zo de door ons gewenste uitwisseling in het middendeel te stimuleren. Voor meer informatie over hoe dit zich verhoudt tot het Culturele Doelgroepenmodel, zie de P van Publiek op pagina 14.

3.3 ONS PROGRAMMA

Onze visie op programma en publiek komt elk jaar tot uiting in een festivalprogramma waar we met een campagne momentum voor creëren: de Rotterdamse Dakendagen. Naast het tiendaags festival doen we om het jaar een grote dak-interventie, zoals we dat afgelopen cultuurplanperiode ook deden met de Rooftop Walk en Bovenop Zuid. Door het jaar heen bereiden we het festival voor, maar we besteden ook aandacht aan onze lange lijnen, (internationale) kennisuitwisseling, makerstrajecten en het versterken van architectuurcultuur.

JE KAN HET DAK OP! TIEN DAKENDAGEN PER JAAR

Tijdens de eerste 9 edities was Rotterdamse Dakendagen een driedaags festivalweekend. Vanaf 2025 komen er jaarlijks 10 Rotterdamse Dakendagen. Twee weekenden, van vrijdag tot en met de volgende zondag, eind mei of begin juni.

De tien dagen beginnen op vrijdag met onze internationale kennisdag Rethink Rooftops, waarbij we samenkomen met experts uit binnen- en buitenland. Op de zaterdag en zondag gaan we massaal de daken op met open daken en tours. Op de donderdag, vrijdag en zaterdagavond zijn er dakspecials. Op de doordeweekse dagen zijn er programma's voor speciale doelgroepen zoals workshops voor leerlingen en studenten, een dag office-on-a-rooftop voor kantoorwerkers en dakconcerten voor ouderen die ze vanaf hun balkon kunnen beluisteren.

OPEN DAKEN

Onze 'dakpas' geeft je toegang tot alle open daken op een weekenddag naar keuze. Kaartjes voor de andere activiteiten, zoals tours, kun je als een supplement op de dakpas aanschaffen.

De open daken bestaan uit tientallen grotere platte daken, voornamelijk ongebruikte ruimtes die wij veilig en toegankelijk maken. De meeste daken hebben geen gebruiksvergunning en al helemaal geen publieke functie, dus wij openen deuren die de rest van het jaar gesloten blijven. Hiervoor werken we nauw samen met de gebouweigenaren en de gemeente als vergunningverlener. Op elk van de open daken vind je een doorlopend programma dat we samen met partners uit de stad presenteren, waarbij we per dak andere mogelijkheden van dakgebruik laten beleven.

We weten allemaal hoe we publiek toegankelijke ruimte als een plein of een park moeten betreden. Maar de ruimte op een dak is doorgaans een verborgen plek die ontdekt moet worden, het publiek ernaartoe geleid. De voordeur van een gebouw blijkt de ingang tot nieuwe ruimte, de weg omhoog is een



reis vol verwachting. De connectie met het maaiveld en die reis naar het dak worden door ons met zorg vormgegeven.

Wat kun je allemaal tegenkomen op een open dak?

Een tijdelijk dakpaviljoen door studenten van de Rotterdamse Academie van Bouwkunst, een schaaktoernooi voor meisjes (vanuit het idee dat in klassieke publieke ruimte vaak door oude mannen geschaakt wordt), placemaking door studenten van de Willem de Kooning Academie, een publieke jamsessie door talent van New Grounds of Codarts, een dak vol Urban Sketchers, een expo over de mogelijkheden van daken op het gebied van sociale functies, groen, water of energie, een dak waar je kunt vliegeren, (voor)uitzichtinformatieborden die we maken met diverse architectuurpartners en die vertellen over zowel het verleden als toekomstige ontwikkelingen, een waterspeeltuin samen met de Speelfabriek of gewoon een fijne verblijfsplek met scheidsrechterstoelen en een geweldig uitzicht. Elk jaar is één van de grotere open daken ons centrale dak waar divers programma samenkomt, waar een infopunt is, waar je kunt picknicken, kunt stemmen op de mooiste dakfoto's van het jaar en diverse plekken om elkaar te ontmoeten of te dakmijmeren.

WIJKDAKEN

In het verlengde van de open daken programmeren we ook daken buiten het centrum. Dit gaat om gebouwen en ontwikkelingen die interessant zijn om te bezoeken en een belangrijke rol (gaan) spelen in een bepaalde wijk, maar die een minder grootstedelijk profiel hebben dan bijvoorbeeld de Bijenkorf of de Maassilo. We weten hoe moeilijk het kan zijn om het minder avontuurlijke publiek hiernaartoe te krijgen, maar vinden het waardevol om deze daken op te nemen in ons festival. Om alle drempels weg te nemen voor wijkbewoners zijn deze daken gratis toegankelijk. Met partijen die reeds in die wijk actief zijn ontwikkelen we licht programma, bijvoorbeeld een theatervoorstelling, een tour over de geschiedenis van de wijk of een toernooi van een sportvereniging. We koppelen de lokale partij aan de gebouweigenaar voor wie wij alle zorgen rondom vergunningen en veiligheid weg nemen. Het doel is om te laten zien dat dit dak ook voor de wijk een aanvulling is als verblijfsplek. Uiteraard zijn deze daken als open dak wel volwaardig onderdeel van onze festivalcommunicatie, zodat we ook aan de buitenwereld laten zien dat Rotterdam niet ophoudt buiten het centrum en de Kop van Zuid.

DAKTOURS

Ons uitgebreide tourprogramma zetten we in voor daken waar weinig bezoekers tegelijk op kunnen. Dit geeft ons de mogelijkheid om in kleinere groepjes specifieke thema's uit te diepen en gericht verhalen te delen. Elke daktour bestaat uit het bezoeken van drie daken. De gids gaat in gesprek met het publiek, met het doel hen te enthousiasmeren voor dakgebruik en zelf na te laten denken over de invulling van hun stad. Ons publiek mag het dak op met professionele gidsen, maar ook met architecten en ontwikkelaars, ecologen, onderzoekers, filosofen, kunstenaars en theatermakers.

Wat maak je mee tijdens een dakentour?

We organiseren tours naar de nieuwste gebruiksdaken van de stad, naar groene en biodiverse daken, waterretentiedaken, daken die zijn opgetopt met woningen en het experimentendak van de gemeente. We hebben ook aandacht voor de toegankelijkheid van de stad met rolstoeltours en een 'zintuigentour' onder leiding van een blinde kunstenaar, die met het publiek op zoek gaat naar de zintuiglijke waarde van een dak voorbij het uitzicht. Ook zijn er altijd tours rondom onze lange lijnen zoals de Lijnbaandaken en Dakdorpen (zie pagina 10) en we bezoeken de kunstwerken die in 2023 gerealiseerd zijn op het dak van winkelcentrum Zuidplein.

INTERNATIONALE KENNISDAG: RETHINK ROOFTOPS

We beginnen ons festival traditioneel op vrijdag met onze internationale kennisdag: Rethink Rooftops. Deze kennisdag bestaat uit een ochtend- en een middagdeel, verbonden door een netwerklunch en afgesloten met de Rotterdamse dakborrel, waar al onze partners bij aansluiten.

De ochtend bestaat uit kleinere bijeenkomsten voor specifieke groepen. Zo hosten we ieder jaar een bijeenkomst van onze internationale partners van het European Creative Rooftop Network en van onze nationale partners van het Nationaal Dakenplan. Een voorbeeld van komend jaar is een bijeenkomst met stakeholders van de Provincie Zuid-Holland en op-topambities (29.000 nieuwe woningen op bestaande gebouwen in onze provincie). En in 2021 organiseerden we al eens een bijeenkomst van alle dakboeren in Europa.

's Middags presenteren we een grotendeels plenair programma dat geheel Engels gesproken is, geopend door een wethouder of een gedeputeerde en afgesloten met het bekendmaken van de Dakheld

(iemand die veel heeft betekend voor de ontwikkeling van het daklandschap) van dat jaar. Daartussenin hebben we grote denkers, de (internationale) sprekers die vanuit hun expertise de mogelijkheden van het daklandschap verkennen, gevolgd door dakdiscussies in een kleiner gezelschap waarbij we dieper op verschillende onderwerpen ingaan. De dag eindigt met een netwerkborrel met expo waarin de meest indrukwekkende nieuwe dakprojecten in binnen- en buitenland getoond en besproken worden.

SPECIALS

Op de donderdag-, vrijdag- en zaterdagavonden vinden op daken door de hele stad culturele specials plaats. Dit zijn voorstellingen, concerten, filmvertoningen enzovoorts, altijd inhoudelijk verbonden met het dak als podium. De stad doet niet alleen dienst als decor, maar de maker zoekt inhoudelijk of in de vorm een verbinding met de locatie. Bijvoorbeeld door te reflecteren op het dak als verblijfsplek of als toevluchtsoord, als privaat of juist publiek terrein, als eigendom of verantwoordelijkheid. Of door de fysieke ruimte en unieke eigenschappen van het dak te gebruiken om op nieuwe manieren contact te maken met het publiek. We programmeren in principe **alle disciplines** ▶, met programmapartners uit de stad of individuele makers die graag in samenspraak met ons iets speciaal voor het dak willen maken.

Vanuit iedere discipline zien we de mogelijkheid tot toegevoegde waarde van het dak:

Spoken-word-artiesten ▶ die reflecteren op het ontstijgen van de drukke straat of over klimaatstress van stadsbewoners (samen met o.a. Spraakuhloos sinds 2015). Een danser die lichamelijk en intuïtief de fysieke ruimte op het dak verkent (zoals met **Conny Janssen Danst in 2020** ▶ en Ilja Geelen in 2023). Theatermakers met bouwkundige achtergrond (zoals Sophie Stravens in 2022 en 2023) die op het dak reflecteren als de vijfde gevel, of theatermakers wiens verhaal zich simpelweg op een dak afspeelt (zoals Amro Kasr in 2023). Film in de openlucht was tot en met 2019 een vaste waarde op ons festival (in samenwerking met o.a. Pleinbioscoop, IFFR en Roffa Mon Amour), tot de regels veranderden die dit mogelijk maakten. Hier willen we graag mee verder, ten eerste omdat we vinden dat er ruimte moet blijven voor film in de openbare ruimte van Rotterdam en omdat de grootstedelijke omgeving mooi aansluit bij wat op het scherm te zien is: **de sleutelscène in menig film** ▶ speelt zich af op het dak. Geen enkele andere discipline is verantwoordelijk voor zoveel liefdesbrieven aan de stedelijke omgeving en de

skyline van steden. Circus heeft in Rotterdam een bijzondere plek door Codarts en Circusstad, en makers als Tall Tales (2019, 2022 en 2024) spelen graag met bijvoorbeeld hoogte en perspectief op het dak. Het dak is ook een geweldige plek voor intieme of juist grootse livemuziekprogramma's. Van een verrassende ontmoeting met een singersongwriter op de toren van de Laurenskerk en **nieuwe samenwerkingen tussen Rotterdamse muzikanten** ▶ tot een volledig orkest op Las Palmas. Maar ook composities die speciaal voor en over het dak gemaakt worden. Zo werken we in 2024 samen met O. Festival for Opera. Music. Theatre. om componisten Strijbos en van Rijswijk een muzikaal verhaal te laten vertellen over de verandering die de komst van Dakpark Hofbogen teweeg zal brengen voor bewoners van Rotterdam-Noord. Beeldende kunst op een dak voegt zowel esthetische waarde toe als inhoudelijke verdieping en maatschappelijke statements. In 2023 transformeerden 30 kunstenaars van Zuid het dak van Winkelcentrum Zuidplein en op de Rooftop Walk in 2022 verbeeldde internationaal vermaard kunstenaar Léon Keer een duurzame boodschap op het dak van de Lijnbaan (te aanschouwen vanaf het dak van de Parking Bijenkorf). Ook toonden we op daken sculpturen in beheer van CBK en Museum Boijmans van Beuningen.

GROTE INTERVENTIES

In de komende cultuurplanperiode realiseren we tweemaal (in 2026 en 2028) een interventie, zoals we dat afgelopen cultuurplanperiode ook deden met de **Rooftop Walk** ▶ en **Bovenop Zuid** ▶. Een interventie is een grote, iconische, architectonische ingreep in de stad, die mensen zowel op een verrassende manier naar en van het dak brengt als een uitzonderlijke verblijfsplek creëert op meerdere daken, met een substantieel inhoudelijk programma. Hierbij combineren we artistieke uitingen met het potentieel van innovatief dakgebruik voor een sociale, duurzame stad. De interventie heeft internationaal appeal en visuele impact, is ook goed zichtbaar voor niet-bezoekers en doet het goed op foto en video. De interventie is per definitie tijdelijk, is er in ieder geval gedurende het tiendaags festival, maar duurt in totaal 30 dagen (de maximale duur van een evenementenvergunning) om de grotere investering mogelijk te maken. Waar het festival de hele stad wil activeren en tienduizenden bezoekers over het daklandschap verdeelt, brengt de interventie vele mensen naar één plek met een duidelijk verhaal en een creatieve vertaling van onze visie op het daklandschap van de toekomst.

DOOR HET JAAR HEEN

Rotterdamse Dakendagen presenteert zich één moment in het jaar aan een breed publiek, maar is het hele jaar actief. We werken door het jaar heen samen met studenten van hogescholen, academies en universiteiten. We doen aan (internationale) kennisuitwisseling met netwerken als het Nationaal Dakenplan en het European Creative Rooftop Network en hebben onze eigen Rotterdamse Dakenclub. We begeleiden makertrajecten met podiumkunsten, faciliteren rooftop residencies van artiesten uit het buitenland en zijn actief in het bevorderen van de Rotterdamse architectuurcultuur.

ROTTERDAMSE OPLEIDINGEN

Het onderzoeken van de mogelijkheden van daken zit inmiddels in curricula van diverse Rotterdamse opleidingen. Gedurende een semester in het voorjaar begeleiden wij studenten in het nadenken over dakgebruik, eindigend in een presentatiemoment tijdens de Rotterdamse Dakendagen. Studenten van de Rotterdamse Academie van Bouwkunst realiseren jaarlijks een dakpaviljoen. Studenten van de afdeling Spatial Design aan de Willem de Kooning Academie krijgen daken toegewezen om een nieuw masterplan voor te ontwerpen en dit te vertalen naar een kleine interventie. Studenten Leisure Management aan diezelfde WdKA en studenten in het Urban Leisure & Tourism Lab van Hogeschool Inholland kijken hoe ze een dak in gebruik kunnen nemen, met als expliciete opdracht dit in co-creatie te doen met omwonenden en ondernemers. Tenslotte werken studenten van de Hogeschool Rotterdam (o.a. van Watermanagement) aan technische oplossingen voor dakgebruik, die ze tonen tijdens de Dakendagen. In de komende cultuurplanperiode willen we dit uitbreiden en de kennis die de studenten opdoen nog meer gaan delen met de professionals die wij bereiken. Ook willen we, het liefst in samenwerking met andere culturele architectuurinstellingen, langere meewerktrajecten ontwikkelen voor mbo-, hbo- en universitaire studenten om ze bij de architectuurcultuur van Rotterdam te betrekken.

(INTERNATIONALE) KENNISUITWISSELING

In Rotterdam hosten we zo'n vier keer per jaar de Rotterdamse Dakenclub. Dit is een sponsorclub bestaande uit de mensen die de dakontwikkeling daadwerkelijk in gang moeten zetten: vastgoedeigenaren, ontwikkelaars, architecten en beleidsmakers met wie we meerdere keren per jaar recente dakontwikkelingen in de stad te bezoeken.

Landelijk zijn wij onderdeel van het Nationaal Dakenplan, een netwerk van beleidsmakers en professionals uit allerlei sectoren dat zich ten doel heeft gesteld om zo snel mogelijk zo veel mogelijk multifunctionele daken te realiseren. Eén van de jaarlijkse bijeenkomsten is tijdens onze kennisdag.



Internationaal zijn we partner in het Creative Europe-project *European Creative Rooftop Network* (2021-2024), een netwerk van 9 Europese organisaties (NGO's en gemeenten) die zich inzetten voor het gebruik van cultuur als middel om de ingebruikname van daken te versnellen. Vanaf 2025 is Rotterdamse Dakendagen coördinator van het vervolg: een formeel netwerk met meer dan 20 Europese partners. De afgelopen jaren waren teamleden van Rotterdamse Dakendagen al betrokken als adviseur bij het opzetten van dakenfestivals in o.a. Parijs, Marseille, Rome en Hamburg. En wij ontvangen regelmatig delegaties uit het buitenland die wij inspireren met het verhaal van Rotterdamse Dakendagen.

MAKERSTRAJECTEN

Om het maken van podiumkunst op daken verder te ontwikkelen begeleiden wij jonge makers door het jaar heen naar een presentatie. Vanuit ons netwerk worden ze inhoudelijk begeleid door theaterprofessionals en vanuit onze organisatie krijgen ze alle inzichten in dakgebruik, de mogelijkheden die het dak als podium biedt en toegang tot een groot arsenaal aan locaties om te spelen. Met ondersteuning van het Fonds Podiumkunsten heeft theatermaker Sophie Stravens met ons een voorstelling ontwikkeld: [Once Upon a Roof](#) . Een combinatie van muziektheater, comedy en TED-talk waarin ze ons meeneemt in fascinatie voor daken. Zij heeft deze voorstelling op de Rotterdamse Dakendagen meerdere malen vertoond en is geprogrammeerd op collega-dakenfestivals in Amsterdam en Antwerpen. Een Engelstalige versie is in de maak om ook in andere landen te kunnen spelen. Patrick J. O'Reilly is een Noord-Ierse theatermaker die vanuit een Creative Europe-residency bij Rotterdamse Dakendagen een Engelstalige voorstelling maakte in 2022 en deze in 2023 voor ons publiek speelde op de Hofpoort (95 meter) en deze volgend jaar gaat spelen op het dakenfestival in Faro, Portugal. In 2024 willen we de jonge danser en choreograaf Ilja Geelen verder begeleiden, die de afgelopen twee jaar middels dans de cultuur van dakgebruik in Nederland en Marokko verkende. In 2023 vertoonde zij al een vroege versie van haar multimediale project *Sensing Rooftops* met filmmaker Yassine Abouhamid. In de periode 2025-2028 begeleiden we jaarlijks een maker op deze manier.

LANGE LIJNEN

De lange lijnen zijn daken, gebieden en initiatieven in Rotterdam waar wij al jaren in investeren en wat we blijven doen tot er (semi)permanente dakontwikkelingen zijn die we weer (internationaal) kunnen showcasen. Onder deze lange lijnen vallen de Lijnbaan, de Hofbogenlijn, het voormalig werkplaatsengebouw van de Holland-Amerika Lijn (oftewel Las Palmas) en tot slot het kleinschalige woonproject op het dak van collectief Dakdorpen.

HOFBOGENLIJN

Luchtpark Hofbogen (een naam die ooit door Rotterdamse Dakendagen is verzonden, gebaseerd op de Luchtsingel die het park ontsluit) oftewel het oude perron van Station Hofplein is al jaren een locatie waar we programmeren en die we jaarlijks een stap verder richting ingebruikname proberen te brengen. In 2018 deden we dit letterlijk door er een jaar lang een beheerder (tevens onderzoeker en cultureel antropoloog) op te laten wonen, waardoor het dak voor het eerst opengesteld kon worden. Het twee kilometer lange voormalig treinviaduct is al jaren onderwerp van plannen, die wij op het festival presenteren. Inmiddels is het een van de stadsprojecten van de gemeente Rotterdam die moeten bijdragen aan meer groen in de stad: Het Hofbogenpark. In 2024 mogen tijdens de Rotterdamse Dakendagen buurtbewoners en ons publiek voor het eerst over de Hofbogen lopen. In onze projecten rondom de Hofbogen hebben we speciale aandacht voor het effect dat deze dakontwikkeling zal hebben op de omliggende wijk. Wij zullen in het proces naar realisatie in 2028 onze aandacht op dit langste en wellicht groenste dak van Nederland blijven richten.

DE LIJNBAAN

De Lijnbaan bestaat uit gebouwen die op zich niet bijzonder mooi zijn, maar als rijksmonument vooral een symbool vormen van innovatief omgaan met retail in het stadscentrum. De daken zijn plat, met vaalzwart bitumen en een bonte verzameling luchtbehandelingskasten. De hoogbouw eromheen heeft mooi uitzicht op deze daken. Architectonisch vormt het een vallei tussen die hoogbouw, die vanwege haar monumentale status nooit volgebouwd zal worden. Voor ons, de vele bezoekers en de omwonenden zijn de daken van de Lijnbaan een perfecte plek om te laten zien hoe duurzaamheid een plek kan krijgen in moderne retailgebieden én in monumenten. Het realiseren van biodiverse en waterbergende daken op deze monumentale panden is echter een lastige opgave vanwege veel verschillende eigenaren met specifieke belangen en de eisen vanuit monumentenzorg. Rotterdamse Dakendagen werkt jaarlijks samen met de ondernemersvereniging, de eigenaren, de gemeente en monumentenzorg om het publiek te betrekken bij de duurzame ontwikkeling. Dit



doen we onder andere met interventies, zoals de 90 meter lange daktekening van Leon Keer op een Lijnbaandak, die in 2022 te zien was vanaf het dak van de Bijenkorf-parkeergarage. Daarnaast geven we ons advies en proberen we de betrokkenen te verleiden om juist op deze iconische plek een groen en duurzaam dakproject met ambitie te realiseren.

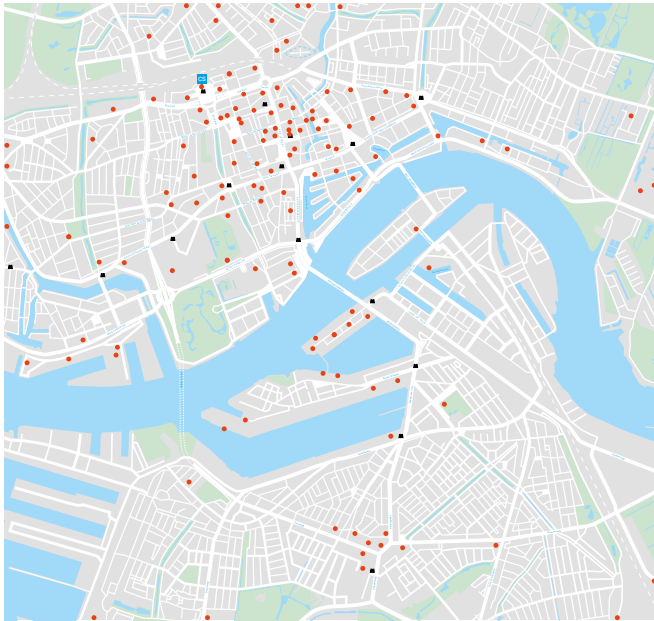
LAS PALMAS

Het grote dak van Las Palmas op de Kop van Zuid is een prachtig verblijfsdak, deels overdekt en zelfs toegankelijk met een autolift. Echter, omdat het altijd werd meeverhuurd met de moderne witte opbouw, werd het nooit gebruikt en kostte het ons jaarlijks veel moeite om er te mogen programmeren. Dat lukte alleen na veel gesprekken met veel verschillende huurders. Tot ons genoeg gaat de nieuwe eigenaar het dak uit het huurcontract van de opbouw halen. Wij zijn met de eigenaar in gesprek over hoe de kwaliteit van dit dak ten goede kan komen aan alle gebruikers en bezoekers van het gebouw. Daarmee breekt de komende jaren een nieuwe fase aan in ons creatieve onderzoek naar hoe we deze ongebruikte kwalitatieve ruimte kunnen inzetten voor het belang van alle Rotterdammers.

DAKDORPEN

Stichting Dakdorpen is een collectief ontstaan uit projecten van Rotterdamse Dakendagen. In 2017 tilde we een tiny house op een dak, in 2018 deden we een stap verder met bewoonbare kunstobjecten op een dak en lieten we een antropoloog een jaar lang op een dak wonen in een tiny house. De ontwerpers van het tiny house uit 2017 en de antropoloog hebben hierna samen Stichting Dakdorpen opgericht, met het doel een echt dakdorp te gaan bouwen en een business case te ontwikkelen voor kleinschalig wonen op groene daken. Wij hebben door de jaren heen en tijdens het festival veel samengewerkt en hun proces ondersteund. Dit jaar hebben ze een bouwvergunning gekregen voor het dak van Gebouw de Kroon in Rotterdam-West en gaat Dakdorpen een nieuwe fase in. Als dit lukt kunnen zij de nieuwe best practice van Rotterdam als dakenstad worden en onze stad (opnieuw) op de kaart zetten als laboratorium voor dakgebruik. In de huidige wooncrisis is 'wonen op daken' een hot-topic. Wij willen aandacht geven aan het gehele spectrum van wonen op daken, met optoppen als een technische oplossing waar je veel meters kan maken en Dakdorpen als een voorbeeld van hoe het ook kan op een meer kleinschalige en sociale manier.

Je vindt Rotterdamse Dakendagen overal op de kaart, zowel binnen verschillende sectoren als letterlijk door de hele stad op daken. Hieronder zie je een schets van de daken waar wij de afgelopen jaren, klein of groot, op programmeerden. Deze rode stippen staan stuk voor stuk voor gebouw-eigenaren en/of -beheerders; belangrijke partners die jaarlijks onze programmering mogelijk maken en waarmee we samenwerken aan onze missie.



4.2 INNOVATIE

Dakgebruik is in de basis innovatief. Daken zijn nog altijd zwaar onderbenut terwijl zij groot potentieel hebben voor de stedelijke omgeving en de bijbehorende transitieopgaven. Als je dit potentieel gaat verzilveren kom je al snel systemische problemen tegen zoals de beleids- en marktstructuren die ook andere duurzame ontwikkelingen tegenhouden. In plaats van dit samenspel alleen in zijn totaliteit te beschouwen, zijn wij ook simpelweg ergens begonnen door het dak te gebruiken. Daken zijn voor ons geen versmalling van of thema binnen architectuur, maar een plek om in gebruik te nemen en middels dit proces anders te leren nadenken over wat de stad nodig heeft. Een voorbeeld is een betoog van een spreker als [Indy Johar](#) die wij in 2023 mochten programmeren, een systeemdenker die radicale gelijkheid in het brede spectrum van stadsontwikkeling nastreeft en die wij vroegen om vanuit dat perspectief licht te schijnen op dakgebruik.

Wij beleven onze dynamische festivalomgeving als werkend prototype van een levendig daklandschap, dat we jaarlijks kunnen beschouwen en verbeteren. Iedere iteratie van het festival brengt onze visie weer beter in beeld bij meer mensen die samen met ons willen werken aan permanente verandering. Doordat

we altijd zijn gefocust op het doen, vervallen we niet in abstracties en houden we voet aan de grond. Dat juist een festival zich hiermee bezighoudt, is ook innovatief. De manier waarop wij stadsontwikkeling en cultuur verbinden is onderscheidend, daarom werd ons project Rotterdam Rooftop Walk in 2023 genomineerd als 'Meest Innovatieve Evenement' bij de Nationale Evenementenprijzen.

Ook de internationale impact van onze projecten heeft ons deze cultuurplanperiode gesterkt in de overtuiging dat deze aanpak werkt. Steden en NGO's in heel Europa willen leren van wat wij doen. Mede daarom investeren wij achter de schermen in manieren om onze kennis uit hoofden en in een database te krijgen (in 2022 ontwikkelden we onze eigen interne daken-database-applicatie TOPS). We zien interessante mogelijkheden om met internationale organisaties digitaal samen te werken aan de typologie van daken.

Ondanks onze grote ambities zijn en blijven we een kleine, wendbare organisatie. Ook in die zin zijn we niet echt een typische culturele instelling en zijn we intern gecommitteerd aan innovatie. We willen een relatief platte organisatie blijven, waarin theorie en praktijk dicht bij elkaar staan. Een plek waar ruimte is om vakoverstijgend samen te werken buiten de gebaande paden. We ontwikkelen traineeships of andere doorlopende trajecten met mbo's en hbo's in verschillende richtingen, om deze aanpak verder uit te diepen.

We willen ook de principes van goed ontwerp en ontwerpproces beter gaan toepassen op de totstandkoming van ons festival. De organisatie van ons festival wordt een beter iteratief proces, met cycli die ruimte bieden voor zowel momentum als beschouwing. Dat betekent dat groot, groter, grootst niet altijd het uitgangspunt kan zijn, maar dat we ook ruimte moeten laten om af en toe minder te doen en te luisteren naar (interne) kritiek.

Deze ontwikkeling is noodzakelijk, want voor iedere festivalorganisatie (en dus ook voor ons) is duurzaamheid een groot vraagstuk. Dat gaat bijvoorbeeld over financiële duurzaamheid en je ecologische voetafdruk, maar ook interne duurzaamheid. Het is publiek geheim dat culturele evenementen binnen de sector bekend staan als burnoutfabrieken. En alhoewel we hard werken om dit te verbeteren, is hier nog steeds geen echt, sectorbreed antwoord op. Fair practice is een goed begin maar lost de problemen in de kern niet op: in kleine organisaties is er niemand om het werk op te vangen van een collega die overbelast raakt en grote festivals met formele arbeidscontracten kunnen niet zonder de mensen die op tijdelijke basis onderbetaald uitvoerend werk

doen. Dit moet anders. Dit leerproces ligt ons als groeiende organisatie nauw aan het hart, we ontwikkelen nieuwe en slimme werkvormen waar we veel met anderen over uitwisselen.

4.3 INCLUSIE

Dakgebruik moet inclusief zijn om echt waarde toe te voegen aan de stad. De waarde die daken voor mensen bieden wordt doorgaans als zeer exclusief benaderd en verzilverd als dakterrassen van een penthouse of een dure rooftop bar, terwijl wij ons richten op het belang van alle stadsbewoners. Onderdeel van het invullen van het daklandschap moet daarom zijn dat we systemen afbreken die inclusief dakgebruik tegenwerken.

DE P VAN PUBLIEK

Andere partijen (inclusief overheden) die dakgebruik stimuleren richten zich met programma's vooral op de zogenaamde beslissers, de vermogende huis- en pandeigenaren, de marktpartijen die daken ontwikkelen of de architecten die dakgebruik ontwerpen. Dat is voor hen het laaghangend fruit waar uiteraard veel verandering vandaan moet komen. Onze aanpak is anders: wij willen juist ook programma maken voor bezoekers die zelf geen zeggenschap hebben over hun dak, omdat ze huren, onderdeel zijn van een VVE of in een flat wonen van een wooncorporatie. Een dak is in principe eigendom van een organisatie of individu, maar de ruimte op daken en het daklandschap als geheel hebben publieke waarde en dat betekent wat ons betreft dat eigenaren hierin verantwoordelijkheid zouden moeten nemen voor het algemeen belang. Dit kun je op allerlei manieren stimuleren, maar hoe we dit invullen gaat per definitie iedereen aan. Wij wijzen onze partners daar op en gaan vervolgens in gesprek over hoe je kunt zorgen voor een rechtvaardige verdeling van de kosten en de baten.

Het brede publiek zit mede daarom in de essentie van ons festival. Tegelijk weten we uit onderzoek dat architectuur als geheel en ook ons programma bovenmatig aantrekkelijk is voor de doelgroepen die

cultuurbezoek als vanzelfsprekend achten. Zij kopen als eerste onze tickets. Onze belangrijkste troef in de diversificatie van onze publieksgroepen is onze maximalistische strategie. Je hoeft niet altijd specialistisch te programmeren voor een doelgroep die je nog weinig bereikt: zolang je in de kern laagdrempelig bent werkt schaalvergroting ook om publiek te verbreden. Er liepen meer mensen over de Rooftop Walk dan dat er Rotterdammers gestemd hebben bij de laatste gemeenteraadsverkiezingen. We hebben daarmee kansrijke doelgroepen bereikt die normaal niet zo veel van cultuur gebruikmaken. Zo zagen we lichte oververtegenwoordiging van Startende Cultuurspeurders en Actieve Vermaakvangers onder Rotterdammers. In de Regio Rijnmond komen hier ook de Proevende Buitenwijkers bij en in Nederland als geheel ook de Nieuwsgierige Toekomstgrijpers. Zie ook bijgevoegde analyse vanuit het Culturele Doelgroepenmodel.

Met onze grote interventies blijven we programmeren voor deze kansrijke doelgroepen die geen grootgebruikers zijn van cultuur maar wel interesse hebben getoond in 2022. We investeren in de band met specifiek deze bezoekers door gerichte communicatie, naar de adressen die we in 2022 en 2023 verzameld hebben. En zo betrekken we hen ook bij het festivalprogramma. Ook prijsdifferentiatie en publiekssegmentatie passen we toe om de verschillende doelgroepen te bereiken. Ticketprijzen en simpelweg de handeling van online tickets kopen is een duidelijke drempel voor bezoek, die we voor grootgebruikers van cultuur best willen opwerpen maar voor anderen niet. Een voorbeeld is dat we voor zeer populaire daken iets meer geld vragen en daar gratis programma's mee helpen financieren. Om ook de meer exclusieve programma's niet ontoegankelijk te laten worden geven we groepen en communities die we graag willen betrekken gericht korting. En bij speciale projecten en grote interventies mogen omwonenden altijd gratis bezoeken en/of meedoen en nodigen we hen daar actief voor uit. Zij hoeven dan ook geen tickets aan te schaffen.

Tot slot denken we dat de minst cultureel actieve doelgroepen, die we nu nog weinig zien, vooral bin-





nen hun wijk bereikt moeten worden. Vanaf 2024 stijgen de prijzen van ons programma mee met inflatie, maar organiseren we ook gratis programma's op daken buiten het centrum, zoals in Rotterdam Alexander. Hier betrekken we lokale partijen bij, zoals programma's voor de buurt en ondernemersverenigingen. Wij faciliteren het geheel en vermarkten het programma bij ons gehele publiek, zodat dit voor deze partijen zichtbaarheid genereert die zij goed kunnen gebruiken. En zo onderzoeken we ons potentieel bij deze doelgroepen verder.

DE P VAN PROGRAMMA

Binnen de selectie van culturele makers die wij een plek bieden op het festival willen we uiteenlopende perspectieven zien op de stad, waarbij we streven naar een genuanceerd beeld en aandacht voor ongelijkheid en gebrek aan diverse representatie in de maatschappij.

Deze meetbare prestatie-indicatoren streven we binnen ons programma na om dit te bewerkstelligen.

| | 2023 | 2025-2028 |
|---|------|--------------|
| Vrouw of anderszins niet cis-man | 50% | Minimaal 50% |
| Mensen van kleur | 30% | Minimaal 40% |
| Rotterdamers (huidige inwoners of opgegroeid in Rotterdam) | 90% | Minimaal 70% |
| Startend of mid-career | 60% | Minimaal 50% |

Inhoudelijk maken we ieder jaar ruimte voor minimaal drie programma's die bijdragen aan aandacht voor een of meerdere van onderstaande onderwerpen. Dit kan als onderdeel van een special, een tour of een programma op een van de open daken.

- Gentrificatie in Rotterdam
- Groeiende financiële ongelijkheid en armoede in Rotterdam
- Privileges van overgerepresenteerde groepen en intersectionaliteit
- Gender- en heteronormativiteit
- Hoe de stad (niet) is ingericht op bewoners met een lichamelijke of mentale beperking
- De doorwerking van kolonialisme en slavernij op ongelijkheid in onze huidige maatschappij

DE P VAN PERSONEEL

De stichting Rotterdamse Dakendagen is opgericht in 2014 en heeft in 2019 de volledige uitvoering van de activiteiten in de stichting ondergebracht, waar eerder nog een deel van de kernprocessen werd uitbesteed. Het kantoor team van Rotterdamse Dakendagen bestaat op dit moment uit tijdelijke krachten, iedereen werkt cyclisch en op zzp-basis. De taken zijn uiteraard verdeeld, maar niet afgekaderd: wie strategie en programma bedenkt in de beginfase van een project is tot het einde betrokken bij de uitvoering. En andersom geldt hetzelfde, de input vanuit de uitvoerende groep wordt altijd meegenomen in de strategie. Dit is mogelijk omdat we een klein team hebben zonder zeer hiërarchische indeling. We houden hier de komende jaren graag aan vast omdat het zorgt voor meer kwaliteit, meer begrip en betere afstemming.

Er is op dit moment geen sprake van een representatieve afspiegeling van de samenleving in ons personeelsbestand en bestuur. Rotterdamse Dakendagen komt voort uit twee specifieke Rotterdamse netwerken van mensen die onderbetaald en met inzet van hun contacten en eigen middelen hebben bijgedragen aan de doelstellingen van het festival. Dit was een samenkomst van ontwerpers en architecten enerzijds en van freelancers uit de culturele festival-

sector anderzijds. De organisatie had meer weg van een informele beweging dan een instelling en het resultaat is in ons geval een overrepresentatie van witte mensen. Waar de organisatie in de beginfase voornamelijk uit cis-mannen bestond is er de laatste jaren een overrepresentatie van cis-vrouwen in het team dat projecten opstart, maar niet in het bestuur of de teamleden die in de uitvoerende fase aansluit.

We zijn op weg naar een duurzame en noodzakelijk meer formele organisatie, die kennis behoudt bij verloop en zich als opdrachtgever, en in de toekomst ook werkgever, professioneler op kan stellen. We zijn ervan overtuigd dat een werkelijk divers team alleen realistisch wordt in lijn met dit proces. We willen de problemen uit onze opstart- en ontwikkelfase geen 'glazen klif' laten vormen voor nieuwe teamleden. Tegelijk hopen we binnen die formalisering de energie en het enthousiasme waarmee we begonnen zijn te bewaren en daarbij te erkennen welke enorme inzet en creativiteit ons gebracht heeft tot waar we nu zijn.

Sinds de toekenning van het Cultuurplan 2021-2024 en voornamelijk na de coronaperiode werken we aan het professionaliseren en ontsluiten van hoe wij werken, zodat we betere sollicitatieprocedures op kunnen stellen en potentiële teamleden zich veiliger kunnen voelen door heldere afspraken. Dit begon bij het opstellen van een functiehuis waarmee we tarieven vaststellen voor alle teamleden (inclusief directie) op basis van opgedane ervaring (binnen en buiten de organisatie) en de gedragen verantwoordelijkheid. In dit document wordt ook helder wat we verwachten qua urenadministratie en andere voorwaarden. Ieder potentieel teamlid krijgt deze matrix en uitleg opgestuurd, nog voor hun eerste kennismakingsgesprek. Begin 2023 organiseerden we onze eerste openbare sollicitatieronde, zowel voor teamleden als bestuursleden (die onbezoldigd werken). Dit leverde nog veel reacties op uit ons netwerk, maar ook van daarbuiten. We zijn op weg, maar we zijn er niet bijna. Onze aanvullende strategie voor 2025-2028 bestaat uit vier onderdelen:

- 1 We maken vaker ruimte voor stagiairs en afstudeerders, die na hun opleiding betaald voor ons kunnen blijven werken. We werken samen met mbo, hbo en universitaire onderwijsinstellingen voor stages en traineeships, die we na afloop kunnen omvormen tot terugkerende betaalde opdrachten binnen onze activiteiten. Onze droom is om dit gezamenlijk vorm te geven met de andere architectuurcultuurpartijen in de stad.
- 2 We werken toe naar een organisatiestructuur met duidelijk omliggende functieprofielen, waardoor we bij ieder vertrek van een teamlid expliciet buiten

bestaande netwerken kunnen recruten. Hierbij is het van belang dat we ook vaste contracten faciliteren, omdat niet iedereen als zzp'er kan en wil werken.

- 3 Niet iedereen is een duizendpoot die zowel praktisch als theoretisch als creatief aan de slag kan. We zoeken naar manieren om ook in het begin van een project ruimte te maken voor specialisten, die vanuit hun perspectief ook weer nieuwe impulsen kunnen geven. Wel willen we daarin een balans bewaren, zodat onze platte organisatie niet te hiërarchisch hoeft te worden en er geen eilanden ontstaan. Dat zou de achterliggende gedachte van deze doelstelling ondermijnen.
- 4 Het HR-beleid is een verantwoordelijkheid van de directie, maar wordt altijd vormgegeven met behulp van en controle door een delegatie teamleden en bestuur. Hier is doorlopend ruimte voor feedback, zowel openbaar als via een onafhankelijke adviseur die jaarlijks de input verzamelt en toeziet op de toepassing.

DE P VAN PARTNERS

Bij de P van publiek gaven we al aan dat we met een breed palet aan maatschappelijke partners samenwerken en daarbij altijd het belang van de stad willen representeren. Partners vinden ons interessant omdat we positieve aandacht voor (hun) stadsontwikkeling genereren en verbinding hebben met een groot publiek. Daartegenover staat dat wij ons bij samenwerking altijd inzetten voor het maatschappelijk belang dat misschien niet op korte termijn rendeert, maar wel bijdraagt aan een betere stedelijke toekomst.

Met vastgoedpartijen, woningcorporaties, beleidsmakers, zorginstellingen en ondernemersverenigingen werken we bijvoorbeeld aan hun duurzaamheidsopgaven en we nemen ze mee in de voordelen van multifunctioneel dakgebruik. Door daken niet alleen te vergroenen maar ook ruimte te maken voor innovatieve waterretentie vergroot je de duurzame impact van je investering. Door groene daken te combineren met sociale en creatieve (rode) functies verhoog je de betrokkenheid bij je ontwikkeling en biedt je stadsbewoners nieuwe, groene publieke ruimte. Onder andere de Rotterdamse ambtenaren van het Programma Multifunctionele Daken streven vergelijkbare doelen na met beleidsinitiatieven. Maar wij zijn onderscheidend omdat we de verbeeldingskracht van makers, denkers en ontwerpers binnen ons festival evenals de betrokkenheid van ons publiek zien als een essentiële toevoeging aan het in beeld brengen van dit soort belangen bij stakeholders. Wij voegen stemmen toe die deze stakeholders alleen bij ons horen. En als het gaat over het

permanent transformeren van daken wijzen we met liefde door naar de experts op dat vlak.


Programma-inhoudelijk werken we nadrukkelijk niet alleen samen met de professionele makers en instellingen uit het Cultuurplan of andere subsidie-trajecten, maar ook veelvuldig met verenigingen en wijkpartijen binnen en buiten de culturele sector. Zo komen bezoekers op ons festival in aanraking met Rotterdamse (denk)sportverenigingen, dansclubs en andere kunstbeoefenaars in de vrije tijd, die wij uitnodigen op het dak. Ook verbinden we ons programma al inhoudelijk aan lesprogramma's van bijvoorbeeld de Rotterdamse Academie voor Bouwkunst, de Willem de Kooning Academie, Rotterdamse Hogeschool en Hogeschool InHolland. Deze samenwerkingen willen we intensiveren en uitbreiden naar het mbo.

Binnen de culturele sector zijn wij actief in allerlei overleggen en we lobbyen niet alleen voor onszelf maar juist ook voor sectorgenoten en het ecosysteem van de sector als geheel. Vaak nemen we de rol van secretaris en penvoerder van overleggen, om de energie erin te houden en te ondersteunen. Zo overleggen we informeel met alle architectuurcultuurpartijen in de stad en ook met de culturele festivals. Ook hebben we zitting in de agendacommissie van het Directeurenoverleg van Cultuurplaninstellingen, waar we kleine instellingen, architectuur en festivals vertegenwoordigen.

TOEGANKELIJKHEID

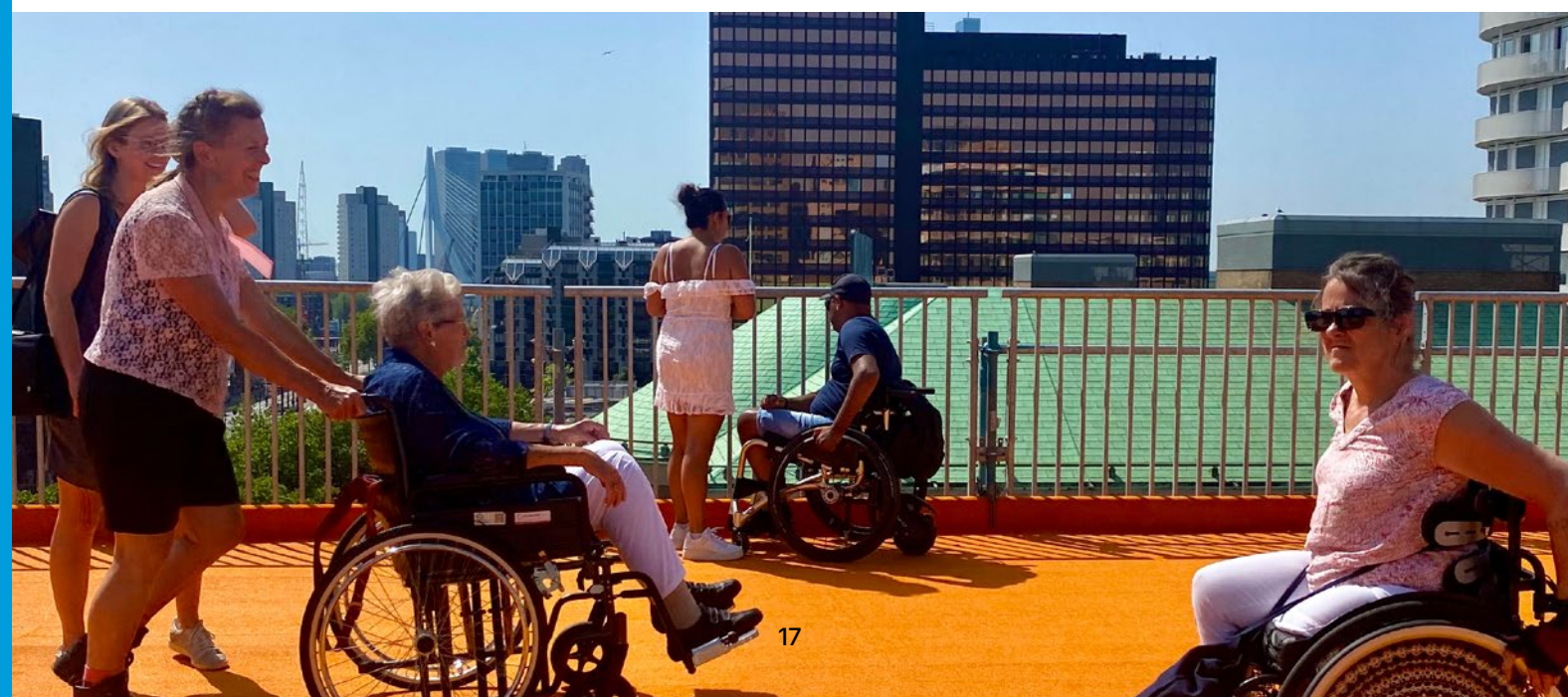
Ontoegankelijke ruimte toegankelijk maken ligt aan de basis van wat wij doen. De meeste daken zijn no-toir ontoegankelijk met gekke opstapjes en smalle deurtjes. Deel van onze expertise is dat wij van ieder dak weten hoe breed de deur is, hoeveel traptreden er zijn en of er kruip-door-sluip-door nodig is om op het dak te komen. Deze informatie slaan wij op in

onze dakendatabase en delen we op onze website bij het programmaonderdeel en in de FAQ.

Gelukkig zijn er steeds meer daken die ook met de lift en zelfs voor rolstoelgebruikers te bereiken zijn. Waar mogelijk faciliteren wij dat laatste zelf door ramps en valbescherming te installeren. Zo ook bij de grote interventies als [de Rooftop Walk](#) . We hebben bij lange na niet genoeg middelen en mogelijkheid om alle daken rolstoeltoegankelijk te maken, dus moeten we keuzes maken. Hierbij maken we een afweging tussen haalbaarheid en kwalitatieve beleving. Toegang hebben alleen is niet hetzelfde als je welkom voelen en plezier ervaren. Daarom onderzoeken we jaarlijks welke voorwaarden het meest essentieel zijn voor een leuk festivalbezoek voor iedereen. Vanaf 2024 komen we met een speciaal ticket waarmee personen die slecht ter been zijn een selectie van toegankelijke daken goedkoper kunnen bezoeken.

Rotterdam heeft een geweldig netwerk van vrijwilligers die zich inzetten voor culturele festivals en die onze bezoekers op een persoonlijke manier begeleiden. Bij grotere projecten benaderen we omwonenden en gebruikers van de locatie om ook vrijwilliger te worden, zodat zij hun betrokkenheid kunnen delen. Omwonenden krijgen sowieso gratis toegang en worden actief uitgenodigd bij onze interventies.

Al sinds de eerste grotere editie in 2016 zetten wij volop in op goede klantenservice waarbij ieder mailtje of berichtje van een bezoeker persoonlijk wordt beantwoord door het organiserende team. Iedereen deelt de verantwoordelijkheid voor deze taak. In 2022 beantwoordden we als team op die manier ruim 4.000 schriftelijke vragen van bezoekers (via e-mail en whatsapp) en daarom weten we tot op directioniveau wat er speelt en waar bezoekers behoefte aan hebben.



In de ontwikkeling van Rotterdamse Dakendagen zijn vanaf de oprichting in 2014 grofweg twee fases te onderscheiden, gescheiden door de coronajaren. De eerste fase is de periode tot en met 2019 waarin de organisatie al experimenterend volwassen is geworden als vernieuwend architectuurfestival en een goede naam heeft verworven bij een breed publiek en vele professionele partners. De twee coronajaren zorgden voor een natuurlijke pas op de plaats met ruimte voor reflectie en kleinere interventies. Vanaf 2021 is er een nieuwe fase ingegaan, die gepaard ging met de komst van een tweede directeur en in 2022 en 2023 een grote interventie. Deze jaren stonden in teken van de noodzakelijke professionaliseringsslag en meer inhoudelijke verdieping binnen de programmering. We hebben er toen bewust voor gekozen geen artistiek versus zakelijk directeurschap in te voeren, maar taken te verdelen op basis van individuele kwaliteiten en daarnaast een groot deel van de veranderingsopgave gezamenlijk door de directeuren uit te laten voeren. Ook hebben beide directeuren verantwoordelijkheid voor een gedeelte van de uitvoerende kant en niet enkel een besturende rol. Dit betekent dat we de taakverdeling doorlopend vormgeven, wat energie kost maar wel resulteert in gedeeld eigenaarschap van zowel het culturele product als de zakelijke verantwoordelijkheid. Dit ervaren wij als een groot goed in deze fase van de organisatie.

Het team van Rotterdamse Dakendagen groeit jaarlijks naarmate de uitvoering van het festival en de grote interventie nadert. In de zomermaanden zijn er enkel de twee directeuren, dat groeit richting de jaarwisseling naar ongeveer 5 medewerkers, in het voorjaar hebben we een kernteam van 15 medewerkers. Tijdens het festival zijn er meer dan 150 teamleden, bouwploegers, locatiemanagers en vrijwilligers aan het werk. Bij een grote interventie gaat dit om nog veel meer mensen.

5.1 FINANCIERINGSMIX

In de beginfase met enkel projectsubsidies heeft de stichting weinig eigen vermogen kunnen opbouwen: voor fondsen moet de projectbegroting immers sluitend zijn en mag je binnen de realisatie van een project niet in eigen vermogen investeren. Tijdens onze eerste cultuurplanperiode (2021-2024) bestaat veel van onze aanvullende financiering nog steeds uit projectsubsidies, terwijl kostenstijgingen door inflatie en fair pay de financiële weerbaarheid niet

vooruit hebben geholpen. Als gevolg is de stichting nog altijd financieel kwetsbaar te noemen. Een gedegen financieel plan om in de komende cultuurplanperiode tot een stabiele situatie te komen staat dan ook bovenaan de prioriteitenlijst van directie en bestuur en heeft er onder andere toe geleid dat we (nog) niet doorgroeien naar een raad-van-toezicht-model (zie Good Governance op pagina 20). De nieuw op te richten internationale netwerkorganisatie met Rotterdam als hoofdkwartier runnen we vanuit ons Dakendagen-kantoor en vult de maanden zonder festival aan tot jaarrond betrokkenheid van een breder team. Omdat dit netwerk vanuit Europa gefinancierd wordt, vormt dit samen met een hogere bijdrage vanuit het Cultuurplan onze financiële basis voor een verduurzaamde organisatie, die we volop aanvullen met eigen inkomsten en projectsubsidies. Vanuit deze positie met meer slagkracht werken we ook makkelijker verder aan een financieringsmix met meer stabiliteit en bijdragen uit het bedrijfsleven en andere overheden dan de gemeente, wat onze kwetsbaarheid nog verder vermindert.

5.2 CULTURELE CODES

In 2022 en 2023 heeft Rotterdamse Dakendagen een coachingstraject doorlopen middels de HR-voucher van de zes samenwerkende rijksfondsen. Centraal stond de professionalisering van de stichting, van bestuurlijk tot operationeel niveau. Hierbij functioneerden de culturele codes als leidraad. Als onderdeel hiervan hebben we, zoals gepland, in 2023 een interne richtlijn Good Governance, Fair Practice en Diversiteit & Inclusie vastgesteld voor directie en bestuur, waaraan we ons committeren en waar de stichting de komende jaren mee vooruit kan. Daarnaast hebben we voor alle codes andere speerpunten ontdekt waar we de komende jaren mee aan de slag willen, die we hieronder benoemen behalve de ambities binnen de code D&I, die we reeds bij de I van inclusie hebben toegelicht.

FAIR PRACTICE

Rotterdamse Dakendagen onderschrijft de Fair Practice Code en omarmt de vijf kernwaarden: solidariteit, diversiteit, duurzaamheid, vertrouwen en transparantie.

SOLIDARITEIT

Ons functiehuis, ontwikkeld in september 2021, was onze eerste grote stap richting fair pay. Deze is inmiddels geëvalueerd, aangepast en werd ook in



2022 en 2023 naar tevredenheid van teamleden en directie gebruikt om de tarieven vast te stellen. Ons functiehuis is gebaseerd op de richtlijn functie- en loongebouw presentatie-instellingen voor beeldende kunst. De tarieven worden jaarlijks tegen het licht gehouden aan de hand van deze richtlijn, waarbij er ook rekening wordt gehouden met inflatie. De CAO voor Poppodia en -Festivals is vrij summier als het gaat om werkomstandigheden voor ZZP'ers, maar we hebben onze tarieven wel geijkt met deze CAO, waarbij we voor uitvoerend personeel goed zitten en voor directie aan de lage kant. Zowel de genoemde richtlijn en de CAO passen niet helemaal bij onze werkpraktijk (wij zijn geen poppodium of presentatie-instelling beeldende kunst), maar lijken op dit moment de beste keuze binnen wat beschikbaar is. Wanneer we overgaan naar het in dienst nemen van teamleden zijn we van plan ons bij de CAO voor Poppodia en -festivals aan te sluiten. Aanvullend hebben we in 2023 richtlijnen ontwikkeld om minimale vergoedingen voor kunstenaars en andere makers vooraf te kunnen definiëren. De onderzoeken, publicaties en tools van de ketentafels van Platform ACCT, een initiatief van onder andere de Kunstenbond, zijn hierin leidend. Ten slotte zet Rotterdamse Dakendagen zich sectorbreed in voor een fair chain. Dit doen we als vertegenwoordiger van het culturele veld, zowel binnen de cultuursector als daarbuiten, bijvoorbeeld via onze rol in de agendacommissie.

DIVERSITEIT

Wij verwijzen de lezer graag door naar de paragraaf Inclusie op pagina 14.

DUURZAAMHEID

Het personeelsbeleid van Rotterdamse Dakendagen is kwetsbaar en fluïde, doordat de organisatie jaarlijks groeit en krimpt met de festivalcyclus. De teamleden zijn zzp'ers en dit zal voor de meerderheid op korte termijn niet (kunnen) veranderen door

de projectmatige manier van werken en de aard van de projecten. Het doel is om, in de volgende cultuurplanperiode (gemeentelijke subsidiecyclus), bepaalde functies binnen de organisatie jaarrond te laten functioneren met een bijbehorend dienstverband. De medewerkers in dienst zullen hierbij ook mogelijkheden krijgen om zich te ontwikkelen door middel van cursussen en workshops.

Dat Rotterdamse Dakendagen nog niet werkt met vaste contracten, weerhoudt de organisatie er niet van om duurzame relaties aan te gaan met haar opdrachtnemers. Jaarlijks vinden er ontwikkelgesprekken plaats met alle teamleden die ons festival organiseren. In deze gesprekken wordt onder andere besproken waar ze tegenaan liepen, welke stappen zij zouden willen zetten in hun carrière en waarin de organisatie hen kan ondersteunen. Maar ook wordt besproken of zij het volgende jaar weer voor de organisatie willen werken en waar zij zich dan op zouden willen focussen. Rotterdamse Dakendagen biedt haar medewerkers op deze manier meer zekerheid door een jaarlijks terugkerende opdracht te faciliteren, wat leidt tot continuïteit binnen de organisatie en een algeheel gevoel van veiligheid.

VERTROUWEN

Rotterdamse Dakendagen werkt al langere tijd met huisregels ofwel een code of conduct die in teken staat van een veilige werkomgeving. Deze huisregels worden met ieder teamlid gedeeld, zowel het vaste team, locatiemanagers, vrijwilligers als externe partijen die voor ons werken. Sinds 2023 hebben we ook een externe vertrouwenspersoon. Bij de start van een opdracht en voorafgaand aan de evenementen van de Rotterdamse Dakendagen worden alle teamleden uitgebreid geïnformeerd over wat je moet en kan doen wanneer je je onveilig voelt. Ook de contactgegevens van de vertrouwenspersoon worden gedeeld.

Voor de organisatie is een veilige werkomgeving ook sterk verbonden met een gezonde werkomgeving. De afgelopen cultuurplanperiode hebben we hard gewerkt aan de ontwikkeling en formalisering van een gezonde werkcultuur voor Rotterdamse Dakendagen. Werken voor een cultureel festival betekent presteren onder hoge tijdsdruk en overbelasting ligt op de loer. Het voorkomen van burn-outs bij ons team is onze eerste prioriteit en we blijven werken aan organisatievormen die dit bemoedigen.

TRANSPARANTIE

Rotterdamse Dakendagen waarborgt transparantie voor externen door haar jaarcijfers te publiceren op de website. Intern doen we dit door het opstellen, het ontwikkelen en actief gebruiken van het functiehuis. Ook is het belangrijk om te benadrukken dat Rotterdamse Dakendagen een relatief platte organisatie is. Het team van freelancers wordt actief meegenomen in belangrijke ontwikkelingen en keuzes, onder andere door middel van duidelijke interne communicatie, maandelijkse updates via de mail en teambijeenkomsten op regelmatige basis.

GOOD GOVERNANCE

De stichting functioneert in bestuursvorm en transformeert op korte termijn niet naar een raad-van-toezichtmodel. Door de komst van een structurele gemeentelijke subsidie is deze optie wel uitgebreid overwogen. Maar de activiteiten zijn pluriform en aan verandering onderhevig en de organisatie zit in een cruciale fase van haar ontwikkeling en professionalisering. Het bestuur en directie zijn van mening dat een actieve rol en betrokkenheid van bestuur-

ders hier beter bij past dan de meer passieve betrokkenheid van een raad van toezicht. Dit besluit is in lijn met de conclusies van een zelfevaluatie onder leiding van Cultuur+Ondernemen. In 2023 en 2024 moeten verschillende bestuurders aftreden omdat hun termijn erop zit. Voor de bestuurswissel hebben we gewerkt met een open sollicitatie, waardoor de beoogde nieuwe bestuursleden niet uit het netwerk van de directie of huidige bestuursleden komen. In 2024 werken we verder aan de samenwerking tussen de nieuwe bestuursleden en de directie. Daarmee is voor de periode 2025-2028 een solide basis neergelegd en kunnen we binnen deze periode opnieuw de mogelijkheid bespreken van overstappen naar een raad-van-toezichtmodel.

JE
KAN
HET
DAK
OP

Team en vrijwilligers Rotterdam Rooftop Walk

