

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	1
1. Ons profiel, missie en visie	2
2. Artistieke en inhoudelijke strategie	2
3. Voor wie?	6
4. Met wie gaan we samenwerken?	7
5. Hoe werken we en wat gaan we doen?	9
6. Eerlijk, verstandig en futureproof	14
7. En wanneer sturen we onze verhuisberichten?	20



Januari 2024

INLEIDING

We bouwen een stevige villa

Het was niet te missen. Koningsdag 2023 zag iedereen in Nederland op tv een groot geel huis. Het was 'ons huis', gemaakt door de Rotterdamse kunstenaar Onno Poiesz. Op het dak stond een miniatuur Gibra te stralen net zoals op ons echte huis. Ons team straalde van trots toen we de kinderen aan het werk zagen. Terwijl de Koninklijke familie langsliep, gaven 3 kinderen samen met kunstenaar Florian Borstlap een performance onder het dak, waarin zij lieten zien waar ruim 3 maanden lang alle jonge bezoekers van Villa Zebra aan hadden gewerkt. In het huis en op de handen van de jonge performers zaten kunstwerken van de kinderen. Maar het ging niet om het werk dat je zag. Dit project had een diepere betekenis. Samen met Onno, Florian en onze villasofen hadden de kinderen gewerkt aan het verbeelden van zichzelf. Plastic alledaagse voorwerpen waren omgezet in kunstwerken vol emoties en originaliteit. 'Niets' werd 'iets' en de kinderen zagen zichzelf. En dat werd nu krachtig getoond aan iedereen!

Koningsdag is een mooi voorbeeld van hoe wij graag werken. Toen de burgemeester het feest van de Koning aankondigde en alle Rotterdammers uitnodigde om ideeën in te zenden, wisten wij dat we als instelling een mooie bijdrage konden leveren voor de stad. Dit ging over kracht en krachten bundelen, iets dat goed bij ons past, dus we gingen de uitdaging aan. We startten een project op voor onze locatie op de Stieltjesstraat en zochten de juiste kunstenaars die ook houden van een experiment.

Twee kunstenaars met elk een andere achtergrond, werkwijze en invalshoek. De ene werkte vanuit het materiële proces, de andere focust op het denkproces. Ook onze vakdocenten koppelden hun lessen op school aan het thema en zo ontstond er een olievlek van inspiratie. We ontwikkelden een programma speciaal voor een bijzondere doelgroep die niet naar ons toe kon komen, de kinderen van het Sophia kinderziekenhuis, en we belden met onze collega cultuureducatieve instellingen. Dit was het moment om cultuureducatie van jong tot oud een podium te geven. We initieerden een gezamenlijk persbericht en communicatiestrategie waarin we de sector die de waarde van cultuureducatie hoog in het vaandel heeft staan lieten opvallen.

Koningsdag 2023 stonden we in onze eigen wijk Feijenoord met het eindproduct van een mooi proces. Een proces dat zo kenmerkend is voor hoe wij werken. Onze start was een vraagstelling, het eindproduct een kunstwerk waarin de stem van kind en kunstenaar zichtbaar was. En nog meer was het project een tandwiel in de machine die voor ons als Villa Zebra nieuwe inzichten bracht. Alles kwam samen in dat ene gele huis dat we ontwikkelden vanuit onze locatie op de Stieltjesstraat. De komende beleidsperiode zullen we bouwen aan een 'nieuw huis' dat opvalt. Een huis met een stevig fundament en een eigen gezicht. Het adres? Dat kan zijn Stieltjesstraat 21 of wellicht de Kaai nr 1. Maar zeker is dat het huis staat voor de kracht van Rotterdam en cultuureducatie!

De komende beleidsperiode zullen we bouwen aan een 'nieuw huis' dat opvalt

1. ONS PROFIEL, MISSIE EN VISIE

Wie zijn we? Waarom zijn we er?

Bij het noemen van Villa Zebra denken velen meteen aan ons fysieke gebouw, maar conceptueel is Villa Zebra vooral een thuis waarin kinderen en kunstenaars groeien, ontwikkelen en krachtiger worden in elke ontmoeting.

Voor Villa Zebra gaat cultuureducatie over jezelf mogen zijn, jezelf ontdekken en het ervaren van de kracht die in je zit. Cultuureducatie opent deuren voor kinderen die ze misschien niet zelf durven te openen. Het geeft kunstenaars een duidelijk rol vanuit de typische eigenschap van de verbeelding die zij zo duidelijk bezitten. Villa Zebra is een plek zoals geen ander. Ooit noemde men ons stevast een kindermuseum. Een museum klinkt statisch, als een plek waar kennis en verhalen worden gedeeld. We noemen onszelf liever een laboratorium. Een plek waar we experimenteren, leren en doen. Met het waardevolste dat er is, jouw persoonlijke kracht van de verbeelding. Zo formuleren wij onze missie:

Voor Villa Zebra gaat cultuureducatie over jezelf mogen zijn, jezelf ontdekken en het ervaren van de kracht die in je zit

De werkwijze van Villa Zebra wordt gekenmerkt door het creëren van een open ruimte voor onderzoek, ontdekken en dialoog. Een kind heeft van nature in zich om te verbeelden, maar kan groeien als het daarbij gestimuleerd wordt door anderen. Elk kind verdient het om deze kracht te ontdekken in zichzelf, uit welke wijk, land of familie je ook komt. Of je nu altijd haantje de voorste bent, of liever graag op de achtergrond staat. Wij bieden je een veilige omgeving die je uitdaagt, waarin je op onderzoek gaat en je uit op jouw manier. Elk van onze projecten gaat uit van doen en een workshop is bij ons standaard onderdeel van je bezoek. We onderwijzen je geen kennis, maar stimuleren je om zelf aan het werk te gaan.

2. ARTISTIEKE EN INHOUDELIJKE STRATEGIE

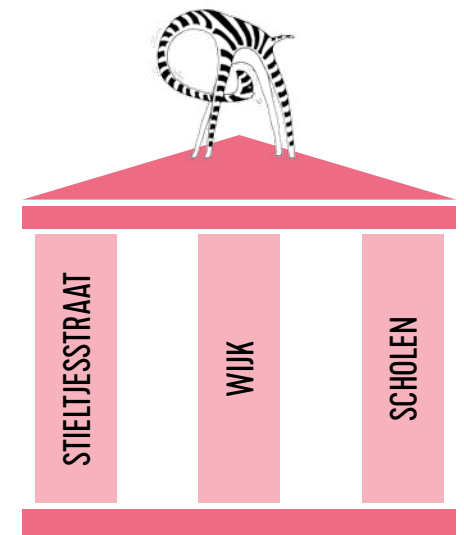
Waar komen we vandaan?

In 1997 ondertekenden Wim van Krimpen, directeur van Kunsthal Rotterdam en Jet Manhro, oprichtster van Boekie Boekie, de oprichtingsakte van Stichting Kinderkunsthal Rotterdam. Eindelijk was er een instituut waar kind en kunst samen kwamen. Villa Zebra opende in 2001 in het museumpark. Een circulair gebouw van gestapelde containers, niet bedoeld voor de eeuwigheid, maar het succes bewees anders. Ons 25-jarig jubileum wordt in 2026 gevierd.

Enkele jaren later kreeg de 'Gibra', een kunstwerk van Albert Kramer, een nieuwe plek op het dak van de Stieltjesstraat. De scheiding tussen Rotterdam Centrum en Rotterdam-Zuid vervaagt in Villa Zebra. Hier spelen alle kinderen samen en ontmoeten ouders met allerlei achtergronden elkaar. We werken op scholen verspreid over de stad. Onze tentoonstellingen zijn nooit stil en elke kunstenaar brengt een andere vibe en energie. Onze wijkprojecten zijn eigenwijs en bleken een inspiratie voor anderen. En het beste bewijs van onze kracht: veel van onze stagiaires en vrijwilligers stroomden door bij ons intern of naar mooie banen bij andere culturele instellingen en implementeren daar onze manier van werken.

Waar staan we nu?

Elk huis heeft een stevige basis nodig. Die van ons bestaat nu uit drie pijlers: de Stieltjesstraat, de wijk en de scholen. Deze zijn verbonden door onze missie en dragen samen onze visie uit op hun geheel eigen manier, met eigen bereik en prestatiecijfers.



Villa Zebra is overal



Stieltjesstraat 21

Ons 'ouderlijk huis' of 'hoofdkantoor'.



De wijk

Wij komen op bezoek bij jou waar je ook woont!



Op scholen

Met je klas in Villa Zebra of met vakdocenten bij jou op school.

Op dit moment mogen we jaarlijks een indrukwekkend aantal bezoekers verwelkomen in ons huidige pand, terwijl we met onze educatieve programma's een betekenisvolle impact hebben op grote aantallen leerlingen op scholen. We bereiken van peuter tot puber. Daarnaast zijn we een geliefde gast in de diverse wijken van Rotterdam, waar we met onze pop-ups neerstrijken, vergezeld door getalenteerde kunstenaars. Ons netwerk van samenwerkingen met kunstenaars is groots en we onderhouden warme relaties met vooraanstaande onderwijsinstellingen zoals de Willem de Kooning Academie en andere culturele instellingen zoals SKVR.

Ondanks de uitdagingen en onzekerheden van afgelopen jaren waaronder de impact van Corona, hebben we met vastberadenheid en verantwoord cultureel ondernemerschap een stevige basis onder onze instelling weten te behouden. We zijn een gezonde organisatie die de kansen van het moment benut en een oplossing verzint voor CAO veranderingen, stijgende energiekosten en vastgoed uitdagingen voortbouwend op een stabiel fundament.

Waar gaan we heen?

We staan op het punt om een belangrijke stap naar de toekomst te zetten 500 meter verderop. De Kaai, een kindvriendelijke wijk in ontwikkeling, biedt de kans om met extra impact aan de slag te gaan. Onze ambitie en doelen komen samen, en we kijken vol vertrouwen vooruit naar 2025-2028, waarin we een blijvend verschil willen maken in het leven van kinderen en de ontwikkeling van cultuureducatie. Een periode waarin kind en kunstenaar nog meer verbonden raken. En met een duidelijk nieuw doel: cultuureducatie verankeren in de stedelijke omgeving op een ongekennde manier. Onze beleidsuitgangspunten voor 2025-2028 leggen de focus op het centraal stellen van het proces, spelen, ontdekken en samenwerken. Dit vormt de basis van onze unieke werkwijze.



Kunstenaar Yvonne Bronner bracht 70 zakken tuinaarde mee en een gezonde drang om te experimenteren. De structuur van het zand kreeg een nieuwe dimensie in tekeningen aan de wand. Afgietsels van gaten in de zandberg tot aan vieze voeten en patronen op de grond, ze waren niet bedacht maar ontstonden door het proces.

Proces

Onze kracht ligt in het centraal stellen van het proces en de makers, waarbij we de mogelijkheid hebben om vanuit 'niets' 'iets' te creëren. We starten niet met een presentatie, maar een vraagstelling en kast met materialen. We werken met interventies om verandering teweeg te brengen, waarbij Villa Zebra als facilitator dient en het echte werk door het kind en de kunstenaar wordt gedaan.

Spelen centraal

Werken zonder vast eindpunt is ook kenmerkend voor spelen in onze presentaties voor jonge kinderen zoals in project Zelf! Hier stimuleren we met installaties, beeldtaal, materiaalgebruik en de totale ruimte zelf, verbeelding en eigen inbreng. De kunstenaar creëert vanuit zijn creatieve visie een vrije omgeving voor het jonge kind. We scheppen de condities, het kind zelf laat zijn verbeelding spreken en bepaalt het spel.

Ontdekken centraal

Villa Zebra fungeert als een laboratorium waar we de juiste voorwaarden scheppen om te experimenteren. Het kind, de kunstenaar en onze projecten vormen de basis voor een verzameling van informatie die we graag delen met anderen om bij te dragen aan de ontwikkeling van cultuureducatie. Onderzoek wordt geïntegreerd in onze taakomschrijving, met jaarlijkse artistieke publicaties als resultaat.

Het kind en de kunstenaar ontdekken steeds hun positie ten opzichte van elkaar:

- De kunstenaar maakt een plek waarin jij speelt
- De kunstenaar begeleidt je in een workshop
- Jij en de kunstenaar creëren samen
- De kunstenaar laat zich door jou inspireren

Samen ontdekken

Onze werkwijze draait om de interactie tussen kind, kunstenaar en inspiratie. Hoe gelijkwaardig zijn zij? We onderzoeken de invloed van de kunstenaar op het kind en vice versa. Hoe groeien beiden en worden onbekende talenten gezien?

Kansen op de Kaai

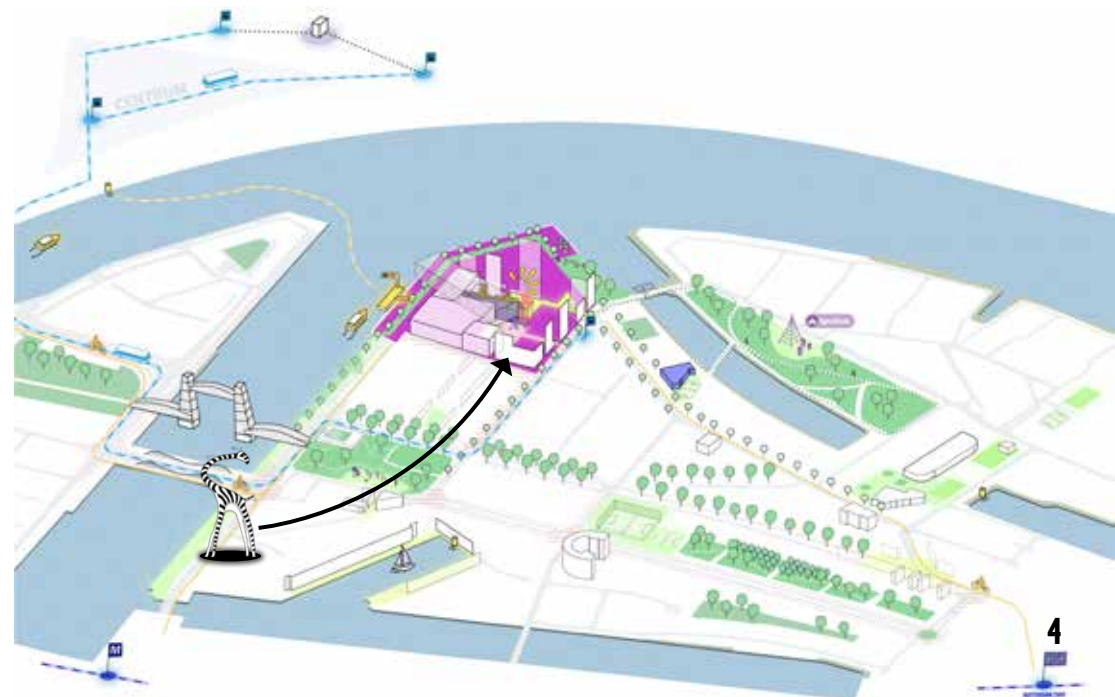
Het voormalige Unilever-terrein in Feijenoord, bekend van de productie van margarine en pindakaas, wordt herontwikkeld tot de Kaai door Vorm, Amvest en de gemeente Rotterdam. Met meer dan 1.000 nieuwe woningen gaat deze wijk een belangrijke rol spelen in het aanpakken van de woningcrisis in de stad. Feijenoord kent ruim 7.500 inwoners, 85% met een niet-westerse achtergrond. Door de Kaai wordt de wijk uitgebreid met een grote groep 'nieuwe Feijenoorders' met eveneens diverse achtergronden. Wat we willen bereiken is dat er geen scheidslijn ontstaat tussen Feijenoord en deze uitbreiding, tussen wijkbewoners en gebied. Villa Zebra gelooft in collectief denken en wil dat inzetten om van de Kaai en haar omliggende wijken een samenhangende gemeenschap te maken. Villa Zebra neemt wederom de rol aan als speler in stadsontwikkeling, zoals je terugziet in onze 25 jarige geschiedenis. Wij vestigen ons opnieuw op een te ontwikkelen locatie als pioniers en bouwen het gebied samen met de wijkbewoners.

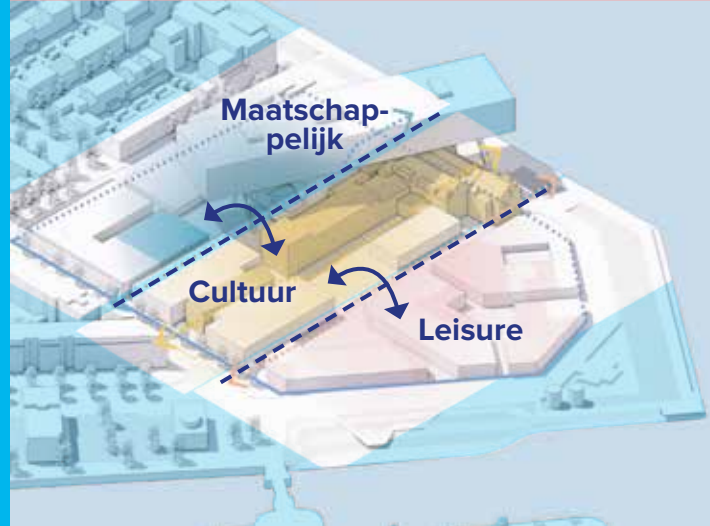
We hernoemen de iconische pindakaas reclame "Calvé, wie is er niet groot mee geworden?", naar "Cultuureducatie, wie is er niet groot mee geworden?". Cultuureducatie kent geen leeftijdsgrens en door ook juist vanaf 2 tot 80

naar de kansen van cultuur te kijken als een groeiend model, kun je impact hebben op levens. De Kaai zien we als een eerste 'stapsteen' in het leven van Rotterdammers. Hier maak je op een toegankelijke manier, afgestemd op de ontwikkelingsfase van een kind, kennis met kunst en je eigen creatief vermogen. De volgende stap zet je bijvoorbeeld op de Witte de With, waar de focus op jongeren ligt, en daarna op de Cultuurcampus op Zuid etc. Deze stadsbrede aanpak vraagt om het creëren van hubs in het culturele landschap van de stad, waar specifieke doelgroepen zich thuis voelen. Plekken waar je in jouw tempo kunt doorgroeien naar een volgende stap in je ontwikkeling op cultureel gebied.

Deze stapsteen voor het jonge kind ontstaat doordat relevante partijen samen een visie ontwikkelen voor de Kaai, waar het kind centraal staat. Samen met kunstenaars van SKAR, Vorm, Amvest en de Van Leer Foundation wil Villa Zebra de emballagehal op het Unilever-terrein transformeren tot het hart van de wijk. Hier wil Villa Zebra een plek creëren waar kunst inspireert, de verbeelding opbloeit en groei centraal staat van het kind, maar ook voor het artistieke klimaat van de stad en kunstenaars.

In de gezinsvriendelijke wijk de Kaai wonen niet alleen kinderen; het is een diverse buurt waarin verschillende soorten woningen en bewoners te vinden zijn. De wijk brengt zorg, maatschappelijke betrokkenheid, vrijetijdsactiviteiten en cultuur samen, met een specifieke focus op een duidelijk omschreven doelgroep.





1. Cultuur is het fysieke middelpunt van de Kaai en goed toegankelijk voor iedereen (inclusief)
2. Cultuur speelt een rol in het dagelijks leven van bewoners en bezoekers (maatschappelijke impact)
3. Buren werken samen op maatschappelijk en cultureel gebied van ontwerp tot programmering (interconnectief)
4. Kunst en cultuur hebben directe invloed op de jongste inwoners van Rotterdam (impact)

Deze doelgroep beperkt zich niet tot de wijk, met 22% gezinnen in de totale bevolking van Feijenoord krijgt de Kaai een duidelijke plek in het totale gebied en zelfs breder vanwege bezoekers uit heel Rotterdam die naar Villa Zebra komen. De Kaai staat open voor iedereen, diversiteit wordt omarmd om gelijke kansen voor kinderen te waarborgen. Dus of je nu komt fietsen over de Willemsbrug of wandelt vanaf de Oranjeboomstraat. Wees welkom! Onze bezoekers komen en kwamen altijd van heinde en verre, ook hen laten we kennismaken en verbinden met de Kaai.

Villa Zebra werkt op scholen, in Rotterdamse wijken, en vanaf 2028 ook nadrukkelijk dus vanuit haar nieuwe pand samen met onze huisgenoot SKAR: we delen in de toekomst onze voordeur en faciliteiten met een grote groep kunstenaars die via SKAR atelierruimte huren op de Kaai. Vanuit coöperatie streven we samen naar een levendige wijk. We zoeken steeds connecties met de bewoners en instellingen in de wijk en de gebieden om ons heen om juist de kracht van samen in te zetten. Cultuureducatie staat centraal en dus nodigen we andere instellingen met deze doelstelling uit om gezamenlijk te programmeren, gebruik te maken van onze ruimten en zich bij ons aan te sluiten.

Samen in een community

Villa Zebra zet een beweging in gang en vormt het hart van een gemeenschap van bewoners, bezoekers, kunstenaars en maatschappelijke instellingen. We nemen onze verantwoordelijkheid in samenwerking met ouders, scholen en andere partners om het kind te laten groeien. 'It takes a village to raise a child'. We gaan samen met 'nieuwe buren' aan de slag in een nieuw deel van Rotterdam om de waarde van cultuureducatie te versterken. Onze mogelijke verhuizing naar de Kaai in 2028 draagt bij aan de toekomst van de stad, het welzijn van kinderen, kunstenaars en de ontwikkeling van het culturele klimaat in de stad.

Status: Het bestemmingsplan is goedgekeurd. De gesprekken met Gemeente en belanghebbende zijn in volle gang. Financiële scenario's met betrekking tot een mogelijke verhuizing staan op de agenda. We hopen zomer 2024 de definitieve handtekening te zetten, maar hiervoor moeten nog bestuurlijke en juridische stappen worden genomen. Onze plannen voor 2025-2028 zijn in aangepaste vorm uit te voeren op een andere locatie.

3. VOOR WIE?

Waar ons huis ook staat, het is een duidelijk startpunt voor kunst en cultuur. Cultuureducatie is een essentieel element in het leven. Villa Zebra wil kinderen inspireren en kunstenaars uitdagen. Een ouder zei ons ooit: 'Villa Zebra is geen 'dagje uit', maar 'we moeten er even uit'. Juist deze quote geeft in essentie aan wat we doen. Wij zijn een onderdeel van het dagelijks leven.

Deze 'jou' kent vele doelgroepen en kenmerken. Het grootste deel van de bezoekers aan de Stieltjesstraat komt op dit moment uit Rotterdam zelf en dan vooral uit de buurten Kop van Zuid en Entrepot. Deze band blijven we versterken. Onder de Rotterdamse bezoekers zien we al enige jaren een sterke oververtegenwoordiging van de Actieve Vermaakvangers en de Kindrijke Cultuurvreter, maar scoren we ook hoog binnen de doelgroepen Weelderige Cultuurminnaars en de Culturele Alleseters. Onze diverse bezoekers, variërend van 0 jaar tot opa's en oma's, komen voornamelijk uit Rotterdam en Regio Rijnmond. We blijven deze lokale band versterken en streven naar een groeiende regionale functie met name op de Actieve Vermaakvangers.

Door succesvolle samenwerkingen zoals een landelijke promotie- en kortingsactie met WIBRA en Albert Heijns uitje actie, zien we de bezoekersaantallen van buiten de regio stijgen. We zetten deze aanpak voort, maar behouden nadrukkelijk de unieke kracht van 'het dagje uit versus we moeten er even uit'. We ontwikkelen digitale onderwijsprojecten die overdraagbaar zijn op andere locaties. We anticiperen op een toenemend aantal buitenlandse bezoekers aan Rotterdam, maar zien hen niet als doelgroep.

Onze groeistrategie op de Kaai concentreert zich op het streven naar het behoud van de al sterk vertegenwoordigde groepen in Villa Zebra en het betrekken van lokale doelgroepen, zoals de light users - Flanerende Plezierbezoekers. We richten ons hierbij specifiek op gezinnen met een niet-Nederlandse achtergrond. Ook de Lokale Vrijtijdsgenieters vergeten we niet. We ontwikkelen een intergenerationeel project waarin zij waardevolle waarde hebben, maar zullen hen ook als toekomstige bewoners van de Kaai op andere manieren aan ons proberen te binden.

Kinderen van 2-12 jaar

Voor de leeftijdsgroep van 2-12 jaar focussen wij op cultuureducatie en beleving, zowel in Villa Zebra als op school en in de wijk. We verdelen deze groep in twee leeftijdscategorieën: 2-6 jaar en 7-12 jaar, met specifieke aandacht voor hun diverse ontwikkelingsbehoeften.

Voor de oudere groep (7-12 jaar) stimuleren we creativiteit en verbeeldingskracht, in samenwerking met kunstenaars, zowel in Villa Zebra als op school. Onze wijkgerichte projecten leggen de nadruk op actieve workshops en worden samen met kunstenaars ontwikkeld door onze nieuwe wijkverbinder.

Voor de jongste groep (2-6 jaar) benutten we de stijgende trend in deze leeftijdsgroep om juist hier kwalitatief slagen te slaan in cultuureducatie voor peuters en kleuters. We plannen speciale programma's voor peuters van kinderdagverblijven, voorschoolse opvang en individuele bezoekers. Onze vakdocenten ontwikkelen een aangepast programma voor de onderbouw van het primair onderwijs. De presentaties ontwikkeld door kunstenaars op ons huidige locatie en mogelijke locatie op de Kaai zijn gebaseerd op open play en taal. Beide cruciale elementen voor kansengelijkheid.

We richten ons niet alleen op het kind, maar ook op ouders, begeleiders en docenten. Op scholen organiseren we thema-avonden om creativiteit buiten school te stimuleren bij ouders en teams. Voor jonge ouders bieden we trainingen en cursussen aan in samenwerking met maatschappelijke instellingen voor het kind. Speciale aandacht gaat uit naar eenouder gezinnen.

*Villa Zebra is geen 'dagje uit',
maar 'we moeten er even uit'*



4. MET WIE GAAN WE SAMENWERKEN?

We kennen een lange samenwerkingstraditie met verschillende partijen. In 2025-2028 bouwen we bewust verder aan partnerschappen rondom de visie op de Kaai. SKAR en de kunstenaars zijn hierin één van de belangrijkste partners, maar zeker niet de enige.

Kunstenaars

Voor kunstenaars en het artistieke klimaat zijn samenwerking en participatie essentieel. We bevorderen niet alleen hun ontwikkeling door deelname aan projecten, maar geven ook opdrachten voor presentaties en workshops. Belangrijk is de samenwerking met het beroepsonderwijs, waarbij we streven naar een vruchtbare wisselwerking tussen inspiratie, opleiding en het geven van opdrachten aan startende kunstenaars. Momenteel werken we voornamelijk samen met traditionele kunstvormen. Tussen 2025 en 2028 willen we specifiek makers betrekken zonder formele opleiding en die actief zijn in meer urban kunstvormen.

Op de Kaai vestigen zich kunstenaars, variërend van nieuwkomers tot gevestigde talenten. In samenwerking met SKAR onderzoeken we de mogelijkheid om een wervingsprofiel te ontwikkelen dat past bij de visie van het gebied. Deze samenwerking draagt bij aan de maatschappelijke rol van kunstenaars in Rotterdam en versterkt de artistieke waarde van hun autonome werk. In 2024 starten we met de vorming van een kunstenaars-kernteam, bestaande uit 5 kunstenaars. Gedurende vier jaar zullen zij als curatoren verantwoordelijkheid nemen voor een specifiek thema en de uitbreiding van de groep. Na 4 jaar maken de kernteamleden plaats voor nieuwe teamleden. Zo bouwen we aan een dynamische community van kunstenaars, waarbij bewust wordt gezocht naar een balans tussen gevestigde en jonge kunstenaars vanuit het principe Fair Share.

Het primair onderwijs

Op lokaal niveau streven we naar diepgaande structurele partnerschappen met scholen verspreid over de stad. Deze samenwerking is gebaseerd op wederzijdse betrokkenheid en langetermijnrelaties, ondersteund door meerjarige samenwerkingsovereenkomsten, zoals met onze cultuurcoach scholen. Samen met hen voeren we niet alleen educatieve programma's uit, maar voeren we ook

ons onderzoek uit naar de impact van kunsteducatie op het leerproces, zowel vanuit nationaal als internationaal perspectief door onze samenwerkingen met internationale partners zoals Sideviews in Berlijn.

In het Nederlandse onderwijs worden typische activiteiten als tekenen en dansen niet genoemd als formele leerdoelen. Wij willen de integratie van cultuureducatie bevorderen, omdat verbeelding cruciaal is voor de cognitieve ontwikkeling van kinderen. Het primair onderwijs is een belangrijke partner in onze missie om kinderen te ontwikkelen tot krachtige burgers die omzien naar elkaar. Burgerschap laten we in veel van onze programma's terugkomen.

Villa Zebra laat kinderen en kunstenaars samen hun talenten ontdekken en ontwikkelen

Naast bestaande partnerscholen willen we ook samenwerken met nieuwe scholen, volgens het format dat we onlangs uitvoerden met OBS Harbour IBSR in Delfshaven. Hier werkten drie van onze vakdocenten in alle groepen gedurende 9 weken aan een gezamenlijk kunstwerk. Volgens dit format ontwikkelen we jaarlijks minimaal één vergelijkbaar project dat makkelijk inzetbaar is op meerdere scholen.

Samenwerking tussen kunstdisciplines, zoals beeldende kunst, theater en dans, bevordert niet alleen de creatieve ontwikkeling van kinderen, maar heeft ook positieve effecten op het leerproces. Voorbeeld hiervan is onze duobaan in het kader van de cultuurcoach op Basisschool De Schalm, waar beeldend en dansdocent wekelijks afwisselend werken als cultuurcoach. We zoeken hierbij nadrukkelijk de andere partners in het cultuurstelsel op.

Villa Zebra draagt actief bij aan duurzame partnerschappen die de creatieve groei van kinderen bevorderen en verder gaan dan incidentele projecten. We zijn een aanvulling in de totale ontwikkeling van kinderen en dragen bij aan kerndoelen gebaseerd op zelfvertrouwen en creativiteit, zonder traditionele vakken te vervangen.

Samenwerking met intermediairs

Als laboratorium voor kunsteducatie is het essentieel om nauw samen te werken met instellingen die kennis bevorderen en fungeren als intermediair tussen school en cultuur. Een voorbeeld hiervan is onze betrokkenheid bij de Stuurgroep

Gelijke Kansen van KCR. We nodigen KCR ook uit om zich vanaf 2028 samen met ons op de Kaai te vestigen, waar de focus ligt op het kind en de centrale rol van cultuureducatie in de wijk.

Kunstinstellingen in Rotterdam

We gaan in de komende periode verder met de samenwerking met onze culturele partners RSJO, Theater Maas en de bibliotheek. In elke themajaar kiezen we bewust voor een discipline uit het cultuurplan om verbinding te zoeken in onze programmering. De Kaai biedt vanuit haar visie veel mogelijke invalshoeken voor samenwerking die we graag benutten. In 2024 zal een lijst van mogelijke partners worden opgesteld die met ons mee gaan werken om de programmering in te vullen op de Kaai. Daarnaast streven we naar verdere integratie van cultuureducatie in scholen en buurten door nauw samen te werken met de gemeente Rotterdam vanuit verschillende perspectieven op de stapstenen in de stad. Hierdoor doen we ook al een voorschot op het gewenste ecosysteem.

Internationaal programma

Op internationaal niveau streven we naar samenwerking met vergelijkbare organisaties die zich richten op cultuureducatie in zowel de vrije tijd als binnen school. We waren intensief betrokken bij een aantal internationale onderzoeksprojecten de afgelopen jaren (Shaping Patterns, Global Roots) en willen elk jaar aan een dergelijke internationale samenwerking verbonden zijn in 2025-2028. Hierover voeren we nu gesprekken met onder andere Sideviews in Berlijn en Kulturprinzen in Denemarken.

We ontwikkelen vanuit overeenkomsten en onderscheid en leren van elkaar. Deze internationale dimensie verdiept kunsteducatie op een meer mondiale manier. Dit stelt ons in staat om te leren van verschillende benaderingen en best practices te integreren in onze eigen programma's. Onze ontwikkeladviseur die we in 2025 aan ons team toevoegen zal hierin een rol gaan spelen.

Vakopleidingen

Villa Zebra engageert zich in uitgebreid onderzoek naar kunsteducatie, in nauwe samenwerking met WO, MBO- en HBO-instellingen. Ons doel is om met een combinatie van onderzoek en praktische interventies waardevol bij te dragen aan de ontwikkeling van kunsteducatie. We streven naar samenwerking met het iDEA Centre van de Erasmus Universiteit, waarbij we kunsteducatie willen integreren in hun outreach-programma. We willen onderzoeken op welke manier kunst kan bijdragen aan hun inzet voor kansengelijkheid. Een concrete wens van ons is een samenwerking met de faculteit Vital Cities and Citizens - Erasmus Universiteit.

Hun onderzoek uit 2023 gericht op de vraag hoe een gemeente haar bewoners meer invloed kan geven op hun wijk, past bij onze plannen voor de Kaai. We willen verkennen hoe kunsteducatie kan bijdragen aan het vergroten van de betrokkenheid en invloed van bewoners op hun leefomgeving.

Maatschappelijke instanties

In onze maatschappelijke projecten initiëren we samen met instellingen uit zorg en welzijn duidelijke langdurige samenwerkingen. In deze beleidsperiode ligt ook hier de focus op de instellingen uit de wijken rondom de Kaai en speciaal op welzijnsorganisatie SOL. Met een flexibele en responsieve aanpak spelen we effectief in op de dynamiek en diversiteit van deze wijk. Onze wijkverbinder die in 2025 bij ons gaat starten krijgt dit nadrukkelijk in het takenpakket.

Kinderraad

We vernieuwen ons initiatief om te werken met het Villa Zebra Kinderpanel, een adviesgroep van kinderen, met kinderen uit Feijenoord. Nieuw is het opvolgsysteem, dat continuïteit waarborgt en kinderen van verschillende leeftijden samenbrengt. 12 kinderen van scholen uit Feijenoord uit groep 5/6 starten en de helft van hen stroomt na 2 jaar uit. Er zijn nu 6 kinderen van groep 7/8 en 6 nieuwe kinderen van groep 5/6. Na 2 jaar herhaalt dit proces zich en zo bouwen we aan een langdurige band met kinderen van 7-12 jaar uit de wijk.

Inclusieve leveranciers

Inclusiviteit omvat niet alleen het team en de toegankelijkheid van programma's en gebouwen, maar ook samenwerkingen in de gehele bedrijfsvoering. We verkennen mogelijkheden met een sociale onderneming, om onze horeca op een winstgevende en maatschappelijk verantwoorde manier te exploiteren, zowel op de huidige locatie als vanaf 2028 op de Kaai. We werven actief arbeidskrachten uit Feijenoord, waar veel bewoners moeilijk toegang hebben tot de arbeidsmarkt. Onze was wordt verzorgd door 'Ikwashier', een talent plek waar deelnemers via Talent010 een plek vinden op de arbeidsmarkt. Ons doel is om de komende vier jaar in al onze faciliterende samenwerkingen dergelijke vormen van sociaal ondernemerschap te stimuleren.

Stadsontwikkeling

Wij geloven dat cultuureducatie essentieel is op zowel economisch, sociaal en cultureel vlak. Onze focus op de Kaai omvat niet alleen een fysieke locatie, maar ook een belangrijke rol in de wijkontwikkeling. Een samenwerking met de gemeente ligt voor de hand. Wij willen actief bijdragen aan de positieve ontwikkeling van Rotterdam.

5. HOE WERKEN WE EN WAT GAAN WE DOEN?

Bij Villa Zebra hanteren we een tweedeling in cultuureducatie: buitenschoolse (vrije tijd/talentontwikkeling) en binnenschoolse activiteiten (cultuuronderwijs). Onze prestatiecijfers voor de komende beleidsperiode zijn op deze tweedeling gebaseerd. Binnenschoolse cultuureducatie wordt verzorgd door vakdocenten op school, via projecten, het CMK-programma 'Stel je voor', of wekelijks door onze cultuurcoach. Het vrije tijdsegment omvat alle bezoekers aan de Stieltjesstraat, inclusief basisscholen (PO) die onze locatie bezoeken en individuele deelnemers aan wijkprojecten.

In ons nieuwe beleidsplan introduceren we het concept van themajaren om onze programmering op beide gebieden te sturen. Elk jaar staat in het teken van een centraal thema, waarbij we flexibel blijven om in te spelen op stadsbrede kansen, zoals het Rotterdamse jaar van de vrouw in 2025. Elk themajaar zoeken we verbinding met een andere culturele instelling in Rotterdam om vanuit synergie tussen verschillende disciplines te werken. In 2025 zoeken we verbinding rondom woordkunst en erfgoed, in 2026 dans en in 2027 werken we samen met instellingen voor architectuur en muziek uit onze stad. We werken hierbij samen met 'oude bekenden' en nieuwe instellingen.



Themajaren

2025 Bewaren en veranderen

Onze programmering staat in het teken van 'Bewaren en veranderen'. We verkennen de betekenis van duurzaamheid, niet alleen in groene zin, maar vooral in het bewaren voor de toekomst. Samen met kinderen en kunstenaars onderzoeken we wat het waard is om te behouden, hoe je het verleden positief kunt integreren in de toekomst, of hoe je afscheid kunt nemen om te groeien.

2026 Voel de ruimte!

In 2026 is het 25 jaar geleden dat we onze ruimte claimden in de stad. Geïnspireerd door de eerste werkzaamheden op de Kaai en de enorme ruimte in de emballagehal, omarmen we het thema 'Voel de ruimte!'. Dit geldt zowel voor de fysieke ruimte in een stedelijke omgeving als de ruimte in je gedachten. Soms bepalen regels de ruimte die je kunt benutten, maar jij bent zelf ook een bepalende factor in hoeveel ruimte je jezelf geeft. We onderzoeken en dagen grenzen uit.

2027 Ontmoet jezelf, ontmoet de ander

Een bestemmingsplan gaat uit van afspraken, maar een wijk wordt gebouwd door de ontmoetingen tussen mensen. Vertrouwen in de ander en open staan voor verschillen zijn hierbij cruciaal. In 2027 kijken kunstenaars en kinderen samen hoe ze ontmoeten tastbaar maken. Hoe verbeeld je vertrouwen, hoe open je een dialoog op een andere manier dan praten?

2028 Samen thuis

Dit laatste jaar van de beleidsperiode markeert mogelijk het begin van een nieuw avontuur. We hopen in 2028 te openen op de Kaai. Nu wordt het gebouw van stenen een thuis. Thuis is ook de plek waar je op krachten komt van de wereld die zoveel vraagt. Waar je energie opdoet voor nieuwe avonturen. Kunstenaars en kinderen gaan samen op zoek naar de kracht van zowel het individu als het collectief. Hoe stimuleer je energie en daardoor beweging?

GEMIDDELD 2025-2028

36.000
bezoekers per jaar
met hun familie



5.000
bezoekers per jaar
groepen van scholen



Met een groei naar

6.000
0-2 jarigen



ELK JAAR
400 deelnemers
uit het MBO en HBO



Vrije tijd educatie

Onze ambities zijn helder: we zien kansen die we willen verzilveren. In 2025-2028 ontvangen we jaarlijks gemiddeld 36.000 familie bezoekers en 5.000 bezoeken in groepsverband op onze hoofdlocatie. Onze plannen weerspiegelen de groeiende rol van de Kaai. We kunnen nog geen exacte data, locaties of planning geven, omdat de bouw van een dergelijk project altijd veel factoren kent die kunnen veranderen. Wel geven we u graag wat voorbeelden van enkele projecten die we de komende periode uit willen gaan voeren op weg naar de kansen op de Kaai.

2025

In 2025 is onze nieuwe presentatie voor het jonge kind net geopend. We willen participeren in het gemeentelijke programma 'Een Stevige Start'. We introduceren een interactief peuterprogramma, gericht op interactie tussen ouder en kind. In totaal willen we in 2028 groeien naar ruim 6.000 bezoekers onder 2 jaar. We starten 2025 met het opbouwen van een kunstenaarsgemeenschap voor de Kaai, in samenwerking met SKAR en leggen de basis voor een intergenerationeel project waarbij we kinderen, kunstenaars en senioren koppelen uit wijken om ons heen. Taal zal hierin een belangrijke rol spelen.

2025 staat in het teken van 'Bewaren en veranderen'. Een principe dat ook aan de orde komt bij recycling en daarom verdiepen we onze samenwerking met milieuparken die we in 2023 zijn gestart. Het erfgoed element van bewaren komt samen met nieuwe kunst in drie projecten voor kinderen van 7-12 jaar in Villa Zebra. Elk trimester werken 4 nieuwe kunstenaars met kinderen samen rondom dit thema maar elke keer met een nieuwe vraagstelling. Deze werkwijze herhalen we in 2026, 2027 en 2027 met het thema van dat jaar.

2026

Onze pop-ups richten zich op kinderen van 4-12 jaar en de ontmoetingsfunctie voor ouders. We kiezen bewust niet voor een uitbreiding naar alle wijken in de stad deze periode. We bouwen aan onze connectie met de Kaai en het aangrenzende gebied. Hier ligt onze focus nu. We bieden vanaf 2026 minimaal elke vakantieperiode een wijkgerichte activiteit aan op de Kaai. Het format zal lijken op de manier waarop wij in onze pop-ups werken, maar met een duidelijke connectie vanuit placemaking met de wijk waar we heen verhuizen. Als er vragen komen vanuit de stad om toch te werken aan pop-ups dan doen we dat, maar altijd tegen commerciële tarieven.

 **50%**
van onze bezoekers
komt met Rotterdampas
of andere kortingspas

Entreprijs

voor kind en ouder

2028
nieuw
prijsbeleid

ONZE BEZOEKERS:

kinderen
2-12 jaar

ouders/begeleiders

- actieve vermaakvanger
- flanerende plezierzoeker
- kindrijke cultuurvreter
- lokale vrijetijdsgenieter



50% uit Rotterdam



ELK JAAR
een nieuw thema

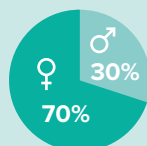
ELKE 3 MAANDEN
4 kunstenaars aan
het werk in het atelier

ELKE VAKANTIE
een pop-up

2028



een nieuw huis!



een divers team van
70% vrouw, 30% man

40

vrijwilligers

De kunstenaars die we om ons heen verzamelen zijn allen duidelijk gericht op tastbare impact. We verkennen samen beweging in onze vrije tijd programmering in 2026. Samenwerking met Rotterdamse partners in dans en Circus Rotjeknor worden geïntensiveerd. We lanceren een onderzoek naar synergie in cultuureducatie op basis van deze samenwerkingen.

2027

Bewegen is niet voor iedereen vanzelfsprekend. In 2027 richten we vanuit het themajaar 'Ontmoet jezelf, ontmoet de ander' ons op toegankelijke buitenkunst met het Samen Spelen Netwerk. De ontwerpen en het onderzoek vinden bij ons plaats. We geven hiermee het startsein voor het vormgeven van de buitenruimtes op de Kaai die vrij toegankelijk voor alle bewoners uit de buurt zullen zijn, welkom voor ieder kind om te spelen. Kinderen en kunstenaars worden normaliter amper betrokken bij het vormgeven van stedelijke omgevingen of panden die ontworpen worden. Wij willen het ontwerpproces juist vanuit participatie van kind en kunstenaar laten vormgeven. We gaan met een social designer een project opzetten met bewoners om de Kaai en ons gebouw vorm te geven.

Het jaar van intensieve bouw op de Kaai (2027) staat voor 'Niets naar iets' in het teken van het verkennen van nieuwe (bouw)materialen met kunstenaars. De projecten voor 7-12 jarigen hebben een sterke focus op architectuur, met samenwerkingen met MBO-onderwijs. We betrekken de kinderraad nadrukkelijk bij nieuwe plannen voor de Kaai.

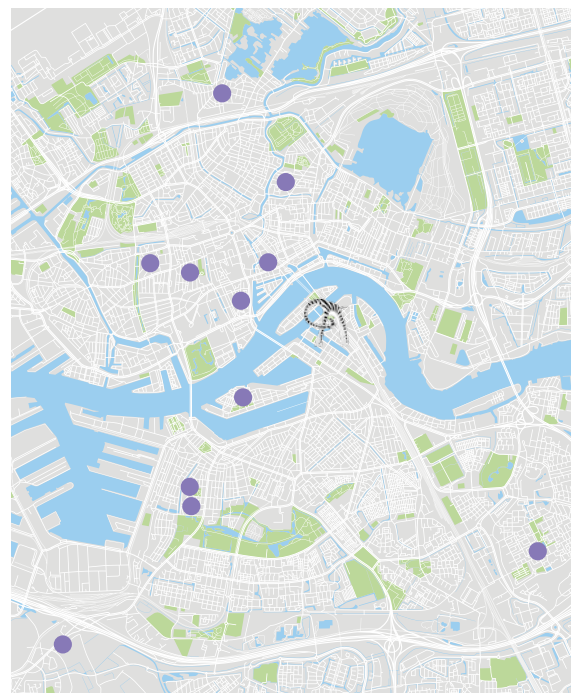
2028

Samen onder één dak, daar streven Villa Zebra en SKAR naar in 2028. Villa Zebra gaat verhuizen! We openen met een nieuwe presentatie voor 2-6 jaar en een prachtig geoutilleerde ateliersetting voor 7-12 jaar in connectie met de kunstenaarsateliers boven ons. Jongeren uit de buurt werken via een maatschappelijk project in de horeca, vakdocenten begeleiden de bezoekers en buurtbewoners vinden hun weg naar ons. Dit jaar zijn we thuis op de Kaai. En stel nu dat 'ons huis' wat later wordt opgeleverd door de aannemer, dan blijven we gewoon nog wat langer thuis op de Stieltjesstraat en maken we daar plannen voor de toekomst!

Schooleducatie

Villa Zebra werkt samen met het Rotterdamse primair onderwijs, om de diverse uitdagingen zoals sociaaleconomische ongelijkheid, taalachterstand en culturele diversiteit aan te pakken. Cultuur wordt gezien als een krachtig instrument om deze uitdagingen aan te gaan, omdat kunst en culturele activiteiten creativiteit, kritisch denken en sociale vaardigheden stimuleren.

Villa Zebra blijft zich richten op kinderen van groep 1 t/m 8, zowel op de Stieltjesstraat met groepsbezoeken als op scholen in het klaslokaal. In samenwerking met vakdocenten ontwikkelt Villa Zebra activiteiten die verbeelding centraal stellen. We leveren minder maatwerk, zoeken meer naar overkoepelende lessen die op meerdere scholen in te zetten zijn. Dit is efficiënter en maakt ons als organisatie wendbaarder op personeelsgebied. De doelen zijn het verbeeldend maakproces van kinderen, het stimuleren van buiten-kaders-denken en het bevorderen van materiaal- en techniek kennis. In de periode 2025-2028 streeft Villa Zebra naar het versterken van langdurige banden met scholen. Voor de cultuurcoach regeling spreken we met minimaal 7 scholen voor 5 groepen per week een langdurige samenwerking af. In 2026 start een project om digitalisering in het kunstonderwijs te integreren, waarmee het bereik van Villa Zebra wordt vergroot naar landelijk niveau. Deze cijfers zijn nog niet meegenomen in onze prestaties.



Villa Zebra werkt structureel op scholen door heel Rotterdam. In de komende beleidsperiode werken we onder andere bij:

- OBS De Triangel
- OBS De Schalm
- Augustinusschool
- Mr. van Eijckschool
- Ibn-i Sina
- De Bergse Zonnebloem
- Harbour IBSR
- OBS 't Prisma
- Oscar Romeroschool
- Willibrordschool
- OBS 't Landje

Onderwijsmarketing wordt geïntensiveerd om scholen te enthousiasmeren voor een bezoek aan Villa Zebra. Samenwerkingen met Cultuurtraject en individuele schoolbezoeken vinden plaats op dinsdag en donderdag. We participeren elk jaar in minimaal 1 Kunstpakt ontwikkeltraject waardoor we onderzoekend op zoek kunnen naar nieuwe werkvormen. We zetten onze langdurige samenwerking met Theater Maas voort in het kader van het Cultuur Met Kwaliteit programma. Hiervoor wordt in 2024 een nieuwe opzet gemaakt: minder maatwerk en minder administratie met meer impact.

De betrokkenheid van schoolbesturen en directies is cruciaal en Villa Zebra werft expertise op dit gebied in het bestuur. Medewerkers participeren in overleggen binnen samenwerkingsverbanden in de stad en we streven naar efficiëntere bedrijfsprocessen voor de verwerking van uren en facturen.

Vanuit het thema 'Bewaren en veranderen' wordt in 2025 de deskundigheidsbevordering voor studenten en docenten uitgebreid naar een regionaal en nationaal karakter. Samenwerkingen met lerarenopleidingen worden geïntensiveerd, waarbij de nadruk ligt op projectmatig werken en het betrekken van studenten voor stages en onderzoek. Per jaar begeleiden we minimaal 5 stagiaires. We zetten een programma op om studenten van een docenten- en kunstvakopleiding aan elkaar te koppelen en wederzijdse begrip te stimuleren. Op de Kaai wordt gestreefd naar nauwere samenwerkingen met MBO-instellingen voor projecten in horeca, bouw en creatieve vaardigheden. Villa Zebra beoogt een doorlopend vierjarig programma met Inholland, opleiding creative business, om studenten kennis te laten maken met cultuureducatie en betrokkenheid bij de Kaai als terugkerend element.

In 2026 staat het onderwijsprogramma in het teken van 'Voel de ruimte!', waarbij de grens tussen gestructureerde onderwijsruimte en de mogelijkheden van cultuureducatie in de vrije tijd wordt onderzocht. Villa Zebra deelt haar ervaringen en kennis ook internationaal in samenwerkingsverbanden.

Scholen krijgen op dit moment een sterk gereduceerd tarief op programma's en maken keuzes op basis van financiën. We zien de kosten voor programma's stijgen en willen ook dat scholen hierin hun verantwoordelijkheid nemen. We verhogen de bijdragen voor programma's naar scholen om volledig kostendekkend te zijn voor alle programma's. We gaan een duidelijke structuur aanbrengen in de cultuurcoach aanvragen en kiezen voor kwaliteit en intensievere samenwerking.

We bouwen nadrukkelijk aan een team van vakdocenten die niet alleen op school werken, maar juist een verbindende factor kunnen zijn in al onze activiteiten samen met de educatoren en ontwikkeladviseur. We gaan de samenwerkingsovereenkomsten met de freelance vakdocenten omzetten in arbeidscontracten. Vanaf 2025 bestaat hun contract uit lesuren op school, groepen ontvangen op onze locatie en nadrukkelijke uren voor onderzoek en ontwikkeling.

Kunstenaars

Villa Zebra gaat in de periode van 2025 tot 2028 intensiever samenwerken met kunstenaars, met een specifieke focus op het creëren van een dynamische en betrokken gemeenschap. Villa Zebra kent drie pijlers: de Stieltjesstraat, de wijk en de scholen. Voor ons zijn deze pijlers onlosmakelijk verbonden met elkaar en dat betekent dat we ook onze BKV-activiteiten en samenwerking met kunstenaars op deze manier verspreiden over de pijlers. De kunstenaars waarmee we werken zijn primair geworteld in Rotterdam door geboorte of atelier, maar divers in opleiding en culturele achtergrond.

Niet-traditionele samenwerking met kunstenaars

De benadering van Villa Zebra onderscheidt zich als niet-traditioneel; onze presentaties beginnen met een lege zaal en gaan uit van het proces en niet het kunstwerk op de sokkel. Kunstenaars zijn geen opdrachtnemers, maar





onderdeel van onze ontwikkeling net zoals de kinderen die bij ons komen. Wij zijn geen presentatie instelling volgens de formele richtlijnen, maar zoeken een nieuwe definitie. Villa Zebra gelooft dat samenwerken met kunstenaars verder gaat dan aankopen of opdrachten geven. De ware meerwaarde ligt in het actief betrekken van kunstenaars bij het proces en het optimaal benutten van hun verbeeldingskracht. Daarom formuleren zij samen met het team de onderzoeksvragen en ontwikkelen ze vanuit interactie met kinderen manieren om deze vragen te beantwoorden. Flexibiliteit en participatie vormen de kern van deze innovatieve werkwijze, die voortdurend evolueert. Een werkwijze die we samen met de Willem de Kooning Academie zowel artistiek als didactisch willen onderzoeken.

Elke maker, kunstenaar, opgeleid of autodidact, gevestigd of aan het begin van hun carrière die op deze manier met ons gaat werken, deelt een nieuwsgierigheid naar de toegevoegde waarde van het kind. Wij zijn nieuwsgierig naar hen, omdat we ook cultuureducatie willen door ontwikkelen. De traditionele beschrijving van een kunstenaar past misschien niet meer bij deze werkwijze. Net zo min als deze typische kunstenaar nog bestaat. Wij willen juist samenwerken met mensen die verbeelding en kansen vooropstellen. Of dat nu gaat over net afgestudeerd van een kunstvakopleiding of getraind in een niet traditionele omgeving voor kunst. Bij Villa Zebra krijg je ruimte om te werken en ervaring op te doen. Je onderzoekt jezelf en hoe jij je verhoudt ten opzichte van anderen. Daardoor groeit iedereen en ook het culturele klimaat van de stad.

Betrokkenheid van kunstenaars op verschillende niveaus

Kunstenaars zijn op meerdere manieren bij ons betrokken. Als rode draad door dit plan zie je hun betrokkenheid en daarom scharen we hun activiteiten ook breed onder de BKV-regeling. Ze creëren installaties voor kinderen van 2-6 jaar, maar stimuleren ook creatieve ontdekkingen bij deze doelgroep als workshopleider. Ze ontvangen groepen op Villa Zebra voor een gesprek en programma rondom een thema of denken mee over onze programmering en onderzoeken. Het grootste deel van onze vakdocenten die wekelijks voor de klas staan, heeft een kunstachtergrond. Voor al deze activiteiten betalen we hen eerlijk. Ze zijn immers een cruciaal onderdeel van onze visie. Juist daarom gaan we ook werken met een kernteam en samen met SKAR op de Kaai een pand betrekken.

Jaarlijks werken we samen met minimaal twaalf kunstenaars en creatieve makers 4 maanden lang in onze 'lege zaal' voor het programma 7-12 jaar. Deze werkperiode betalen we ook via de richtlijnen van het Mondriaan fonds. We willen onderzoeken of we een passend en transparant format kunnen ontwikkelen waarbij honorarium, bijdrage aan professionalisering van kunstenaar en cultuureducatie in balans is. Wat betekent de manier van werken op de Kaai straks bijvoorbeeld in relatie tot honorering? Als werken in een gezamenlijk gebouw met kinderen juist de basis is van jouw persoonlijke ontwikkeling, is dat dan een opdracht, of eerder professionalisering als je installaties maakt voor de kinderen of een van de eerder genoemde activiteiten? Een interessante zoektocht denken wij voor de hele sector.

Atelier faciliteiten op de Kaai en thematische samenwerking

Een belangrijk onderdeel zijn atelier faciliteiten op de Kaai, waar kunstenaars een concrete ruimte hebben om te werken en hun creatieve processen te ontwikkelen. Direct boven de werkruimte van de kinderen, met een verbinding die het mogelijk maakt om samen te werken op een natuurlijke manier. Deze ruimtelijke ondersteuning wordt door SKAR ingevuld, waardoor kunstenaars zich kunnen vestigen in een stimulerende omgeving vanaf 2028. Maar ook daarvoor zijn er al samenwerkingen in de tijdelijkheid en voorbereiding. De rode draad door de programmering biedt ook kunstenaars die zich willen vestigen op de Kaai kansen. Een bijzondere focus ligt op thematische samenwerking, zoals de aangekondigde samenwerking met architectuur in 2028. Dit biedt kunstenaars de gelegenheid om hun werk te contextualiseren en ook duidelijk zelf een hand te hebben in de totale invulling van het pand en de buitenruimte, hun toekomstige werkterrein.

6. EERLIJK, VERSTANDIG EN FUTURE PROOF

Voor iedereen toegankelijk

Onze missie is om cultuureducatie voor iedereen toegankelijk te maken. In onze programmering staat diversiteit en inclusie centraal, met als doel een drempelvrije kennismaking met beeldende kunst voor alle gezinnen. Onze communicatie is visueel ingestoken, waardoor we effectief kunnen communiceren. Juist kinderen die de Nederlandse taal niet machtig zijn, kunnen een stem krijgen door hun gevoelens weer te geven. In onze presentaties voegen we Engels toe als tweede taal en onze website wordt tweetalig en houdt rekening met fysieke beperkingen van gebruikers. We betrekken bij deze nieuwe website en onze nieuwe huisstijl bewust jonge Rotterdamse makers en ontwerpers. We benadrukken de fysieke toegankelijkheid voor mensen met een beperking op zowel onze huidige locatie als de nieuwe locatie op de Kaai.

Centraal gelegen in de Kaai staat onze deur straks open voor iedereen om ons te bezoeken, te ontspannen, mee te doen of onze ruimte te huren voor andere bijeenkomsten. Vooral binnen gezinnen met een niet-Nederlandse achtergrond streven we naar groei in ons doelgroepbereik. Villa Zebra biedt hen een laagdrempelige kennismaking met beeldende kunst, waarbij we de verbeelding, motoriek en taalontwikkeling van zowel kinderen als ouders stimuleren.

Diversiteit

Verschillende achtergronden zien we al op dit moment terug op de Stieltjesstraat. Als we niet alleen onze postcodes zouden verzamelen maar ook de herkomst van de bezoekers, kunnen we dit (deels) fictieve voorbeeld bewijzen aan de realiteit. Neem een standaard woensdag ter illustratie:

Aan tafel in het café zitten twee vriendinnen uit Rotterdam-West samen koffie te drinken. Ze hebben het net besteld bij Jan, onze echte Rotterdammer in hart en nieren. Arbeidsongeschikt en ook al jaren bij ons als vrijwilliger in het café. Tegelijkertijd wordt in de workshopruimte onder leiding van onze publieksmedewerker Eri (Albanese achtergrond) hard gewerkt aan een verbeelding van 'Ruimte in de stad' door een jongen met een Turkse opa en een expat vader met zijn 5-jarige kind die net hier in Rotterdam wonen. Boven werkt Efrat, 50 jaar met een Israëlische achtergrond, samen met Vera, onze 18-jarige stagiaire van het Grafisch Lyceum die elke dag naar ons toe

reist vanuit Katwijk. Op kantoor zit onze technische medewerker, voorbij zijn pensioenleeftijd maar nog steeds betrokken, te overleggen met een van onze vakdocenten Tom, kunstenaar, nu hier om zijn lessen voor te bereiden op de Mr. van Eijckschool in IJsselmonde. Een typisch dagje 'niemand is hetzelfde' in Villa Zebra.

Diversiteit in scholen

De scholen waarmee wij werken hebben heel uiteenlopende profielen. Onze cultuurcoach partner, Augustinusschool in Rotterdam-West, kent bijvoorbeeld een heel andere problematiek en uitdaging voor onze vakdocenten dan de Bergsche Zonnebloem in Hillegersberg waar we werken met Stel je voor. Juist deze variatie vinden wij interessant. Elke school vraagt een eigen aanpak.

Voor iedereen betaalbaar

Een van onze grootste inkomstenbronnen is de entree. Hoewel onze bezoekers-aantallen stijgen, zien we een terugloop in inkomsten, voornamelijk door het toenemende percentage Rotterdampashouders en diverse kortingsacties. In 2023 komt 60% van onze bezoekers volbetalend en 40% met korting, waarvan het grootste deel Rotterdampashouders.

Voor gezinnen met midden- en hogere inkomens vormt ons huidige entreetarief van € 10,- per persoon doorgaans geen groot probleem. Echter, voor mensen met een lager inkomen blijkt uit onderzoek dat niet alleen de entreekosten, maar ook bijvoorbeeld de reiskosten naar Villa Zebra moeilijk te bekostigen zijn. We willen een meer gedifferentieerd prijs tarief invoeren vanaf januari 2026. We willen een visie ontwikkelen op de entreekosten op de Kaai, omdat we daar juist de huiskamerfunctie willen uitwerken. We blijven incidenteel samenwerken met aanbieders van acties, zoals Albert Heijn, Groupon of het Jeugdvakantiepaspoort, om nieuwe groepen naar onze locatie te trekken. We zijn in gesprek met de Museumvereniging om opnieuw toe te treden als gelieerd lid, met als doel vanaf 2025 ook de Museumkaart als entreebewijs te accepteren. We bekijken ook jaarlijks onze tarieven voor groepsbezoeken en schoolprojecten. Kostendekkend is een voorwaarde, winst een pré.

Team opbouw

We hebben in financieel onzekere tijden bewust keuzes gemaakt op personeelsgebied. We kozen ervoor om functies niet in te vullen en contracten niet uit te breiden in uren. We werkten met tijdelijke en freelance contracten om directer te kunnen sturen in onze totale personeelskosten. Dit had effect op onze totale aantal fte, maar ook op de senioriteit van ons team. Met dit plan leggen we

ambities neer die passen bij de toekomst van de stad en onze organisatie. Het verplaatsen en herinrichten van een culturele instelling op een nieuwe locatie vergt tijd, energie en mankracht. Ons team groeit daarom geleidelijk van 2025 naar 2028. We gaan de vakdocenten die we nu via de cultuurcoachregeling als zzp'er betrekken, omzetten naar arbeidsovereenkomsten voor minimaal 2 jaar. We kiezen bewust om structureel te blijven werken met 3 gespecialiseerde freelancers voor boekhouding, marketing en personeelszaken. Drie cruciale gebieden die om expertise vragen die we niet zelf in huis kunnen halen met ons budget. We gaan weer terug naar volle sterkte en de balans terugbrengen naar een eerlijke daadkrachtige organisatie.

Diversiteit: een community met vele achtergronden

Al onze werkzaamheden worden uitgevoerd door een team dat bestaat uit een mix van vaste medewerkers, freelancers en vrijwilligers. Dit team als totaal is heel divers in gender, leeftijden, culturele en sociale achtergrond, opleiding en woongebied. Een direct effect van het feit dat iedereen welkom is en binnen zijn kracht en beperking bij ons aan het werk kan. Bij de medewerkers met een arbeidsovereenkomst zien we minder diversiteit op het moment. In de sectoren, kunst, onderwijs en cultuureducatie, werken traditioneel veel vrouwen en dat zie je ook bij ons terug. Niet verwonderlijk gezien ons werkgebied, maar we willen hier meer op sturen bij de uitbreiding van ons team. In 2028 hebben we 30% man – 70% vrouw en zal onze gemiddelde leeftijd gedaald zijn van 40 jaar naar 35 jaar. We sturen op diversiteit in sollicitatieprocedures, maar feit is ook dat we merken dat salarisaanbod, sector en werktijden op dit moment niet leiden tot veel keuzemogelijkheden. Bij gelijke geschiktheid speelt de diversiteit in teamsamenstelling de hoofdrol. We willen bijdragen aan de talentontwikkeling van nieuwe professionals in de cultuureducatieve sector. Daarom investeren we tijd in het begeleiden van stagiaires en kijken we met ons vrijwilligersteam waarin veel jonge mensen zitten, of zij potentieel door kunnen groeien naar een arbeidsovereenkomst.

Fair Practice Code

Villa Zebra ondersteunt de Fair Practice Code en werkt met kernwaarden zoals diversiteit, solidariteit, vertrouwen, duurzaamheid en transparantie. Samenwerking is een van onze basisprincipes, we geloven in het bundelen van krachten.

We geloven in samenwerking tussen generaties. Zij delen kennis uit, ervaring, maar ook juist een andere blik op dingen die we altijd al op een bepaalde manier deden. Op de Kaai zullen we specifiek samenwerken met jonge buurtbewoners en jongeren uit Feijenoord, waarvoor we in 2027 een plan zullen ontwikkelen. Iedereen is welkom in ons team, en we adverteren vacatures bewust op verschillende kanalen om diverse groepen aan te spreken. Het spreken van de Nederlandse taal is niet langer een absolute vereiste in ons personeelsbeleid, Engels is ook mogelijk. Dit past bij de internationale stad Rotterdam en biedt kansen om de krapte op de arbeidsmarkt op een andere manier aan te pakken.

Onze kunstenaars zijn divers en eigenzinnig. We selecteren hen niet uit ons bestaande netwerk, maar betrekken bijvoorbeeld jonge mensen uit ons vrijwilligersteam bij het aandragen van namen met verschillende achtergronden. In 2025, het Rotterdamse jaar van de vrouw, kiezen we bewust voor meer vrouwelijke kunstenaars in onze selectie. In andere jaren streven we naar diversiteit op het gebied van culturele achtergronden, opleidingsniveaus, kunstvormen en meer. We stellen hiervoor per thema een profiel op.

Bij de werving van nieuwe bestuursleden roepen we nadrukkelijk op voor reacties met een brede achtergrond. Ook het bestuur wordt diverser. We wijzen een bestuurslid aan om diversiteit en inclusiviteit te monitoren en streven naar een mix van ervaren bestuursleden en nieuwkomers in het 'vak'.

Solidariteit

In de afgelopen jaren hebben we een plek geboden aan mensen die aan het re-integreren zijn en die ervaring bij ons op wilden doen. Dit draagt bij aan onze sociale doelstellingen. Binnen ons team bieden we ruimte aan elkaar als er privé omstandigheden zijn die andere werktijden of minder werken vereisen. We gaan open gesprekken aan waarin kwetsbaarheid getoond kan worden en we investeren in trainingen constructieve feedback. We zijn aangesloten bij een pensioenfonds en volgen hun richtlijnen. Onze ambitie is om toe te werken naar een groot team dat langdurig aan ons verbonden is, met duidelijke carrièrepaden. Ons handboek beschrijft een duidelijk beleid voor overuren, en we moedigen het opnemen van extra verlofuren aan op korte termijn na opbouw. Mocht iemand echter juist willen sparen voor een sabbatical of zorgtaken, dan staat de directie open voor het gesprek. Vanaf 2025 gaan we ook urenregistratie bijhouden om beter te kunnen sturen en afwijkingen van contracturen tijdig te signaleren.



Het nieuwe wetsvoorstel 'Verduidelijking beoordeling arbeidsrelaties en rechtsvermoeden' heeft invloed op onze samenwerking met zzp'ers en oproepkrachten. Om deze ontwikkeling voor te zijn, bieden we zeven vakdocenten de gelegenheid om bij ons in dienst te komen. Gezien de stijgende kosten van arbeid en de moeilijke invulling van specifieke vacatures, zetten we de samenwerking met de zzp'ers met specialistische kennis op het gebied van financiën, personeelszaken en marketing de komende drie jaar voort en onderzoeken de mogelijkheid om contracten te delen met andere partners in het cultuurplan voor bijvoorbeeld onze technische medewerker, waarbij we streven naar een meer ondernemende en gedeelde culturele sector in Rotterdam. We maken goede afspraken vanuit samenwerking in prijs en levering van diensten. Als initiatiefnemer van een overleg binnen de sector proberen we de facturatiemethoden, opdrachtovereenkomsten en planning van vakdocenten binnen de cultuureducatie af te stemmen.

We overwegen vanaf 2027 lid te worden van belangenvereniging De Zaak nu. Dit komt voort uit onze laboratoriumfunctie en onze bijdrage aan de ontwikkeling van het kunstenaars klimaat in de stad. Op de Kaai zullen we bovendien intensiever samenwerken met kunstenaars. Hiermee nemen we een duidelijke positie in binnen het ecosysteem voor cultuur in Rotterdam, een positie waar De Zaak nu zich actief voor inzet.

Loyaliteit naar vrijwilligers en stagiaires

Vrijwilligers spelen een essentiële rol in ons werk en team. Hoewel onze huidige vrijwilligerspool nog steeds relatief klein is, merken we dat er een hechte groep ontstaat die zich volledig inzet voor onze visie. Met het oog op meer flexibiliteit voor onze bezetting streven we naar een groei van ons vrijwilligersbestand. Ons doel is om in 2028 de vrijwilligerspool te laten groeien van 25 naar 40 personen. Hiervoor implementeren we een begeleidingsprogramma met trainingen als essentieel onderdeel. Onze vrijwilligers ontvangen een vergoeding per dienst binnen de belastingregels, hebben allen een vrijwilligerscontract en een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG). Daarnaast werken we samen met stagiaires. We zorgen voor duidelijke stageovereenkomsten waarin afspraken zijn vastgelegd over werktijden, vergoedingen en reiskosten. We streven ernaar om hen na hun stage aan ons te binden als vrijwilliger of hen de mogelijkheid te bieden door te groeien naar de functie van vakdocent of een andere rol binnen onze organisatie.

Transparantie

Kunstenaars waarmee we samenwerken, ontvangen een marktconforme vergoeding volgens de richtlijnen van het Mondriaan Fonds. We sluiten contracten af volgens een vastgesteld format, dat is gecontroleerd door een arbeidsdeskundige. De samenwerking strekt zich uit over langere periodes waarin de kunstenaars elkaar, onze organisatie en een bijzondere doelgroep leren kennen. Onze medewerkers ondersteunen hen hierbij en zoeken samen naar leermomenten die aansluiten bij hun kunstpraktijk. De opgedane ervaringen worden vastgelegd in evaluaties en persoonlijke overwegingen met hulp van onze proces kunstenaar. Een taak die een van vakdocenten in 2024 heeft gekregen om het proces op een geheel eigen wijze vast te leggen.

We werken volgens de AVG regels in de hele organisatie. Op onze website vermelden we de namen en professionele achtergronden van onze bestuursleden. We kiezen bewust om geen persoonlijke mobiele nummers van medewerkers te gebruiken in onze communicatie. We trainen onze medewerkers om financiële gegevens te lezen en te interpreteren, zodat ze de gevolgen voor hun functie en persoonlijke financiële situatie begrijpen. Met betrekking tot het delen van salarissen en vergoedingen benoemen we in ons functiehandboek expliciet de salarisschalen waarin functies zijn ingedeeld. Functies zijn onderling gewogen, wat heeft geleid tot een eerlijke verdeling van onze totale kosten. Iedereen heeft dezelfde secundaire arbeidsvoorwaarden. We hebben op dit moment 55% contracten van bepaalde tijd, 45% van onbepaalde tijd. We willen onze medewerkers zekerheid bieden, maar moeten uit zakelijk oogpunt ook

rekening houden met mogelijke subsidiestromen die weg kunnen vallen. We streven naar een opbouw van 65% onbepaald en 35% bepaald in 2028 en willen de bepaalde contracten nadrukkelijker voor langere termijn aangaan om financiële zekerheid te bieden voor de werknemer.

Vertrouwen

Vertrouwen is voor ons van essentieel belang in het creëren van een veilige omgeving voor zowel onze bezoekers als ons team. We hebben een protocol opgesteld met betrekking tot grensoverschrijdend gedrag en hebben een aangewezen vertrouwenspersoon. Deze vertrouwenspersoon delen we vanaf eind 2024 met enkele kleinere instellingen in de stad. Iedereen die bij ons werkt, of het nu als vrijwilliger is of met een contract, beschikt over een geldige Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG). Ons huishoudelijk reglement en personeelshandboek worden actief onderhouden door de office manager in samenwerking met onze externe personeelsfunctionaris. Hierin staan niet alleen de gemaakte afspraken, maar ook contactgegevens van personen waartoe het team zich kan wenden in geval van escalatie. Ons arbobeleid en de Risico Inventarisatie worden actief onderhouden. Daarnaast zijn we verzekerd tegen aansprakelijkheid.

Vertrouwen betekent ook dat onze medewerkers zich vrij voelen om bij de directie aan te kloppen met persoonlijke problemen, zoals financiële stress. We benadrukken dat we binnen onze mogelijkheden er alles aan zullen doen

*Onze workshopmaterialen zijn simpel en zoveel mogelijk gerecycled.
Beter voor het milieu, maar ook beter toegankelijk voor meer kinderen.
We geloven in fair chain.*

om hen te ondersteunen. Daarnaast draait vertrouwen om duidelijke taken en verantwoordelijkheden, waarbij we de vrijheid geven om deze op de eigen manier uit te voeren binnen heldere kaders. Binnen het team hanteren we bijvoorbeeld tweewekelijkse bilaterale overleggen tussen de teamleden en de directie. Kunstenaars waarmee we samenwerken krijgen het mandaat om binnen hun opdracht zelfstandig te werken, waarbij ze kunnen rekenen op ondersteuning en feedback van de educator.

Duurzaamheid door persoonlijke ontwikkeling

Naast de gebruikelijke cursussen zoals BHV en klantenservice vaardigheden, moedigen we onze medewerkers aan om zich op professioneel vlak te ontwikkelen om bij te dragen aan hun persoonlijke duurzaamheid. Dit doen we door hen te stimuleren hun Individueel Keuzebudget (IKB) in te zetten en door ondersteuning te bieden bij opleidingen en trainingen. Voor elke medewerker stellen we een individueel ontwikkelplan op voor de periode 2025-2028, dat jaarlijks wordt geëvalueerd. Hoewel er sprake is van achterstallig onderhoud, streven we ernaar om ervoor te zorgen dat dit plan vanaf januari 2025 volledig operationeel is volgens de principes van goed werkgeverschap.

Een deel van onze vrijwilligers kiest voor ons omdat ze willen ontdekken of ze verder willen gaan in het vak van cultuureducatie of werken met kinderen. We fungeren graag als een springplank naar nieuwe carrières en mogelijkheden voor iedereen. We werken aan een werkomgeving waarin duidelijke afspraken gelden en waar geluisterd wordt naar de behoeften en ideeën van iedereen.

Met betrekking tot het hoge ziekteverzuim van de afgelopen jaren zijn we nu extra alert en treffen we maatregelen in samenwerking met onze verzekeraar ASR. Hoewel een verzuimverzekering een kostbare jaarlijkse investering is, geloven we dat Fair Practice ook betekent dat personeelszaken wettelijk en financieel goed geregeld moeten zijn voor zowel werkgever als werknemer, zowel in goede gezondheid als bij ziekte.



Fair Pay

Personeelskosten blijven onze grootste uitgavenpost, maar om te groeien en te ontwikkelen, moeten we ook durven uitbreiden in mankracht. Villa Zebra heeft in het verleden gekozen om zich aan te sluiten bij de CAO Sociaal Werk en wil hier ook blijven de komende periode. Binnen onze huidige CAO is een automatische loonsverhoging in periodieken voorzien per jaar. In 2024 hebben we nieuwe functieprofielen opgesteld die al rekening houden met de uitbreiding richting Kaai en andere toekomstplannen. Hierbij hebben we bewust gekozen voor meer passende taakomschrijvingen vanuit de cao kunsteducatie en deze taken en verantwoordelijkheden gewogen binnen onze cao. Een mogelijke overstap in de toekomst kan hierdoor makkelijker gemaakt worden.

Code Cultural Governance

Villa Zebra is een stichting en heeft een vrijwillig bestuur dat geen vergoeding ontvangt voor de werkzaamheden. Bestuursleden worden benoemd voor een periode van 3 jaar met de mogelijkheid tot 2 herbenoemingen. De dagelijkse leiding is in handen van een directeur die een salaris ontvangt op basis van inschaling in het CAO Sociaal Werk. Voor de komende beleidsperiode staan er een aantal bestuurswissels op het programma.

Vanaf 1 juli 2021 is de Wet Bestuur en Toezicht rechtspersonen van kracht. De stichting volgt deze wet. Hoewel onze statuten niet zijn aangepast, bevatten ze een regeling voor ontstentenis of belet. De stichting past de 8 principes van de Governance Code Cultuur 2019 toe. Door het aanbieden van cultuureducatie aan het publiek en via scholen proberen wij culturele waarde te creëren en over te dragen. We zijn afgeweken van aanbeveling 7.4 door de afgelopen 6 jaar BVRA-accountants bij de organisatie te betrekken. In 2024 zullen we de inzet van de accountant evalueren en een selectie maken voor een nieuwe accountant.

Het bestuur voert zijn taken onafhankelijk en integer uit. Er is geen sprake van belangenverstrengeling, en het bestuur gaat zorgvuldig om met tegenstrijdige belangen. Het bestuur heeft verschillende expertises benoemd die in het bestuur vertegenwoordigd moeten zijn. Het bestuur is zich bewust van zijn taken en de verdeling van taken onderling. Het bestuur is verantwoordelijk voor het algemeen bestuur, terwijl de directeur verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding van de organisatie. De directeur legt mondeling en schriftelijke verantwoording af aan het bestuur, met name over betrekkingen. Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met medewerkers en de middelen van de organisatie. Het bestuur houdt toezicht en adviseert de directeur bij de uitvoering van de

dagelijkse leiding. Onderdeel van het uitgeoefende toezicht is, naast gesprekken met de bestuurder, het openstaan voor signalen van de organisatie en externen en aanwezigheid bij activiteiten.

De samenstelling van het bestuur als geheel weerspiegelt ten alle tijden redelijk de diversiteit van Rotterdam. Momenteel domineren vrouwen in het bestuur. Hierin gaan we actief op zoek naar andere kenmerken en achtergronden. De ontwikkelingen op de Kaai vormen hier een belangrijke richtlijn in. De leden hebben affiniteit met het aanbod en de waarden van Villa Zebra.

Ondernemerschap

We streven ernaar om meer inkomsten te genereren uit fondsenwerving, sponsoring en crowdfunding. We hanteren het principe dat alle eenmalige investeringen door externe gelden moeten worden gedekt. We zoeken hierbij duidelijk naar strategische samenwerkingen die meer zijn dan alleen een financiële bijdrage. Op dit moment onderzoeken we de mogelijkheden voor een langdurige samenwerking met een commerciële partij.

We werken samen met een externe fondsenwerver die nauw betrokken is bij de ontwikkeling van onze projecten. Dit stelt ons in staat om wensen en mogelijkheden optimaal op elkaar af te stemmen. We zijn ons bewust van de financiële risico's indien externe financiering voor projecten niet doorgaat. Daarom hebben we duidelijke go-no-go momenten afgesproken met het bestuur bij grote uitgaven voor projecten.

De inrichting van het pand op de Kaai is een investering waarvoor we afzonderlijke fondsen werven buiten het cultuurplan. Onze target wordt 750.000 euro, met een grote partner als de VriendenLoterij, Fonds21 of Elja foundation als een van de belangrijkste doelen waarop we ons richten. In 2024 starten we met de opzet voor de werving.

Bedrijfsvoering

We zijn al enkele jaren succesvol bezig met het verbeteren van bedrijfsprocessen. Nu is het tijd om op meerdere gebieden door te pakken en ons voor te bereiden op een mogelijke verhuizing. Een uitdaging in onze organisatie blijft de druk op het maken van planningen en reserveringen voor de grote verscheidenheid aan activiteiten en soorten teamleden. Dit is een proces met veel variabelen van locaties, verschillende groepen medewerkers met eigen uitgangspunten en vormt, gezien de veranderende arbeidsmarkt en stijgende personeelskosten, een uitdaging. We gaan in de komende beleidsperiode investeren in en



herstructureren van dit proces om meer efficiëntie en daadkracht te bereiken. We blijven de koers voortzetten voor het automatiseren van processen in onze totale bedrijfsvoering.

In afwachting van een nieuwe locatie merken we ook dat het huidige pand hoge huur-, onderhouds- en energiekosten met zich meebrengt. We zijn in gesprek met onze verhuurder, afdeling Vastgoed Gemeente Rotterdam, om ons pand op een duurzame manier binnen onze financiële mogelijkheden aan te passen. We blijven continu in gesprek over aanpassingen om ons energieverbruik te verminderen. We hebben rekening gehouden met een tijdelijke dubbele huur en energielasten vanwege de ingang van het huurcontract, inrichting en opening.

De gemiddelde verblijfsduur is 2 tot 3 uur, wat aanzienlijk langer is dan bij andere culturele instellingen in de stad. We streven ernaar zoveel mogelijk extra inkomsten te genereren uit dit langdurige bezoek, waarbij de horeca een cruciale rol speelt. In de periode 2025-2028 willen we de professionalisering van de horeca stapsgewijs voortzetten, meer afstemmen op onze bezoekers en er ook een duidelijke maatschappelijke rol aan geven. Ons assortiment is kindvriendelijk en gezond, maar betaalbaar voor mensen met een kleinere portemonnee.

Digitaal

Kantoor ICT-zaken zijn uitbesteed aan een serviceorganisatie via contract om veiligheid en ondersteuning op dit gebied te waarborgen. Vooral in een tijd waarin cybercriminaliteit een grote rol speelt, blijft het van belang om waakzaam te zijn. Online ticketverkoop blijft ons uitgangspunt, vanwege onderzoekskansen en flexibiliteit in sturing op bezetting. Praktisch, het biedt ook de mogelijkheid om bezoekers te bereiken in geval van calamiteiten of onverwachte maatregelen. Na corona zijn we ons bewust van dergelijke voorvallen.

Inhoudelijk zien we ook kansen op digitaal gebied. In 2023 hebben we in het kader van onze internationale samenwerking een podcast uitgebracht over kunsteducatie en de wisselwerking met scholen. Voor 2024 staat een soortgelijke podcast op de planning. We breiden dit concept uit en nemen Engelstalige podcasts op, gekoppeld aan een workshop van een kunstenaar op school en zo mogelijk met ons internationale programma. In de podcast delen we de ervaringen van de kunstenaar, onze educator, de school docent, en de leerlingen. Op deze manier bouwen we aan een reeks informatiedragers die anderen hopelijk inspireren tot vervolg.

Onze website en de social media kanalen blijven van groot belang in onze communicatie. We zien ze niet als inhoudelijk element dus tellen ze niet mee in de prestatie cijfers.

Kwaliteit meten

Ondanks de bedrijfsmatige behoefte aan kwantiteit blijft kwaliteit altijd voorop staan. Soms lijkt het alsof kwaliteit te maken heeft met een subjectief oordeel, maar niets is minder waar. Evenmin gaat kwaliteit over hoge budgetten of een luxe uitstraling. Kwaliteit gaat over duidelijkheid betreft eigenschappen en kenmerken die van tevoren worden vastgesteld. Het omvat alles, van de ontvangst en het kopje koffie tot hoe schoon het pand is en de werken die worden tentoongesteld, tot aan het niveau van de teksten. Het aanbod moet in lijn zijn met de behoeften en verwachtingen van de bezoeker. We gaan de komende periode investeren om verwachtingen, kwaliteit en profilering goed op elkaar af te stemmen. Dit betekent bijvoorbeeld hogere investeringen in schoonmaakkosten.

7. EN WANNEER STUREN WE ONZE VERHUISBERICHTEN?

Dit plan gaat uit van een grote ambitie: de Kaai. Een proces dat een totaal ander tijdschema kent dan de beoordeling van dit cultuurplan. De verhuizing gaat door als de financiële en zakelijke vraagstukken worden opgelost. Er is nog geen handtekening gezet. In de periode 2024-2027 bereiden we ons voor op een mogelijke verhuizing in 2028. In een uitgebreide bijlage bij deze aanvraag vindt u de visie rondom de Kaai verder uitgewerkt.

Prestatie cijfers

We hebben onze prestatie cijfers gebaseerd op de cijfers van 2023. We gaan uit van een lichte stijging over 2025-2028 met de ambitie om op de Kaai in de nieuwe cultuurplan periode de groei juist door te zetten. In 2027 zijn we voorzichtig, omdat het zou kunnen dat we in dat jaar op onze huidige locatie even dicht moeten vanwege de verhuizing. De nieuwe presentatie Zelf! Zal zeker een groei betekenen op het gebied van de jongste bezoekers en ook in de schoolgroepen die ons bezoeken. En ons peuterprogramma zal groei laten zien in de leeftijd 2-4 jaar. De keuze om juist te gaan voor opbouw van relaties in Feijenoord in plaats van de heel stad met onze wijkprojecten zal een lagere bereik zien in de wijkprojecten, maar deze keuze maken we bewust toekomstgericht. We richten ons alleen nog op regulier primair onderwijs en maken gerichte keuzes. We gaan van 30.000 deelnames PO (leerlingen x lessen) naar 40.000 in 2028. Hierin zitten jaarlijks 5.000 geschatte online deelnames evenredig verdeeld.

Financiën

De bedragen ingediend voor 2025 -2028 wijken af van de daadwerkelijke uitgaven in 2022. Villa Zebra zag het als verantwoord cultureel ondernemerschap om in tijden van grote onzekerheid, zoals de afgelopen jaren het geval was, ons financieel zeer behoudend op te stellen en waar mogelijk kosten te besparen. Om overeind te blijven hebben we dan ook pijnlijke keuzes moeten maken, die forse impact hebben gehad op onze bedrijfsvoering, personeelsbestand en op het team. We hebben plannen voor de toekomst in de koelkast moeten zetten en noodzakelijke investeringen en projecten uitgesteld. Ook hebben we keuzes gemaakt om de personele kosten sterk te beperken, die veel van ons team hebben gevraagd. Dankzij het toepassen van fair pay maken we belangrijke sprongen voorwaarts, maar dit zal de komende jaren leiden tot toenemende kosten. De komende vier jaar willen we weer volledig gaan focussen op de

verdere ontwikkeling van ons team en op de toekomst van Villa Zebra op de Kaai. Dit brengt meer investering, maar ook meer opbrengst in impact en prestaties met zich mee. Wij geloven in deze kansen voor het grote stedelijke belang. Wij durven het aan om juist nu te groeien. Een weloverwogen keuze om onze jaarlijkse bijdrage voor 2025-2028 te verhogen, dus we vertrouwen erop dat dit bij het lezen van deze stukken en het ontwikkelplan voor de Kaai buiten kijf staat.



... ligt in de toekomst 500 meter verderop!