

villa zebra

VILLA ZEBRA PRESENTEERT HET JAARVERSLAG OVER 2024



KRACHTIG, BEHEERST EN MET LEF!

Op ons kantoor prijkt een speciale zin uit het Cultuurplanadvies 2025-2028: *'Villa Zebra beheerst deze vorm van cultuureducatie uitstekend en getuigt van lef.'* In slechts een aantal zorgvuldig uitgekozen woorden maakt hij ons trots op wat we deden, overtuigd van wat we nu doen en nog meer overtuigd over onze plannen voor 2025. Villa Zebra is al bijna 25 jaar een unieke plek waar kinderen spelenderwijs kunst ontdekken en waar kunsteducatie steeds verder ontwikkelt. We willen kinderen laten dromen en experimenteren, vanuit het vertrouwen dat kunst een krachtig middel is om hun creativiteit en sociale vaardigheden te stimuleren. En daarom werken we in de wijken, op scholen en op onze locatie Stieltjesstraat met de doelgroep samen. In 2024 hebben we onze positie versterkt als inspirerende ontmoetingsplek waar verbeelding, lef en samenwerking centraal staan. We deden veel, eigenlijk bijna te veel om allemaal op te noemen. Maar met trots laten wij in dit jaarverslag zien wat 2024 ons bracht en tonen u enkele voorbeelden van waar kracht, beheersing en lef ons bracht. Dit jaarverslag is geen opsomming, maar een inspiratie aan de hand van onze activiteiten.

VILLA ZEBRA

Stieltjesstraat 21
3071 JV Rotterdam

post@villazebra.nl
010 241 17 17

IBAN: NL80 INGB 000 435 96 03 www.villazebra.nl
BIC: INGB NL2A
btw: NL 806 607 336 B 01
kvk: 411 365 16

Inhoudsopgave

PUBIEK AAN DE STIELTJESSTRAAT	3
PROGRAMMERING VOOR PEUTERS IN DE SPOTLIGHT	4
INNOVEREN OM HET PROCES VERDER TE BRENGEN	4
SAMENWERKEN	5
SAMENWERKEN VOOR IMPACT	5
BIJZONDERE SAMENWERKINGEN LEIDEN TOT INTERCONNECTIVITEIT	5
BKV.....	6
KUNSTENAARS ALS KERN VAN ONZE WERKWIJZE	6
CO-CREATIE TUSSEN KUNSTENAAR EN KINDEREN ALS PROGRAMMERING VOOR 7-12 JAAR	6
WIJKPROJECTEN EN DUURZAAMHEID.....	7
BEZOEKERSCIJFERS	7
GROEI IN VRIJE TIJD CIJFERS (TALENTONTWIKKELING)	7
GROEI IN BINNENSCHOOLS CULTUURONDERWIJS DOOR VERDIEPING EN VERBREIDING	8
KENNISDELING EN SAMENWERKING MET ONDERWIJS.....	8
TOEGANKELIJKHEID EN INCLUSIE.....	9
DIGITALE ZICHTBAARHEID EN GROEI IN 2024.....	9
BEDRIJFSVOERING.....	9
PROFESSIELE GROEI EN ORGANISATIEONTWIKKELING	9
BEHEERSLASTEN, ONDERHOUD EN FACILITEITEN	10
FINANCIËN	10
DE KAAI	11
GOVERNANCE.....	11
BESTUURSVERGADERING	11
SAMENSTELLING EN PORTEFEUILLES BESTUUR	11
GOVERNANCE CODE	12

Publiek aan de Stieltjesstraat

We verwelkomen op onze hoofdlocatie een breed publiek: kinderen van 2 tot 12 jaar met hun families, scholen en opvangorganisaties. Onze doordeweekse ochtenden worden drukbezocht door jonge kinderen (waarvan 13% 0-2 jaar), terwijl in de weekenden en vakanties grote aantallen oudere kinderen volop experimenteren in onze ateliers. Opvallend is het aantal terugkerende bezoekers, gemiddeld verblijvend tussen de 2 en 3 uur. Zoals een bezoeker treffend omschreef: 'Villa Zebra is geen dagje uit, maar we moeten er uit', een uitspraak die elke ouder herkent. Villa Zebra is zoveel meer dan alleen een plek voor kunst, het is onderdeel van het dagelijks leven voor vele Rotterdammers naast een interessant familiebezoek voor een stijgend aantal bezoekers van buiten onze stadsgrenzen.

Een deel van deze bezoekers bezoekt ons met een kortingspas of prijsafspraken die we met partijen hebben gemaakt. Een van de grootste partijen hierin is de Rotterdampas waarmee we afspraken hebben voor een 50% vergoeding, maar de bezoekers gratis bezoek aan kunnen bieden. Ook in 2024 maakten we bewust de keuze voor deze samenwerking, ondanks de gereduceerde opbrengst per bezoeker die we vanuit Rotterdampas vergoed krijgen. Het zorgt voor herhaalbezoek en de mogelijkheid om ook de light users aan ons te binden. 14% van onze Rotterdampasbezoekers behoort tot de zogenaamde laagtarief pashouders. Juist zij kunnen op deze manier ondanks de kleinere beurs ons toch met regelmaat bezoeken. Verrassend zagen we ook ons buitenlands bezoek groeien.

We zijn trots op onze rol als inclusieve culturele ruimte, waar gezinnen uit verschillende wijken samenkomen. Toegankelijkheid blijft voor ons essentieel; we zien een groei van bezoekers uit gebieden waar kunst minder vanzelfsprekend is. Feijenoord, Kop van Zuid en Noordereiland, onze directe burens weten ons het meest te vinden, maar we verwelkomen bijna alle wijken bij onze programma's. In 2024 zien we naast deze 'directe burens' ook een sterke vertegenwoordiging uit Kralingen West en Schiebroek.

Uit postcode onderzoek door Rotterdam Festivals zien we dat de grootste groepen onder het uit Rotterdam afkomstige publiek wordt gevormd door de Kindrijke Cultuurvreter en de Flanerende Plezierzoeker, een groep uit de categorie Intensief en light. Vooral de stijging van de zogenaamde light user groep Flanerende Plezierbezoekers die ons ten opzichte van andere instellingen erg aantrekkelijk vinden, laat zien dat we steeds meer toegankelijk zijn en dat wij een plek zijn waar verschillende groepen elkaar ontmoeten. Vergeleken met 2023 zien we een oververtegenwoordiging van de Lokale Vrijtijdsgenieters en de Proevende Buitenwijkers. Deze zijn onder het publiek van Villa Zebra in 2024 meer aanwezig dan het jaar ervoor. Ook zien we de Sociale Cultuurhoppers, de Klassieke Cultuurliefhebbers en de Kindrijke Cultuurvreter in 2024 iets meer onder het publiek van Villa Zebra dan in 2023. Samengevat kunnen we zeggen dat we breed scoren in alle doelgroepen met kinderen in Rotterdam.

Culturele Doelgroepen	Bezoekers	% Bezoekers	Huishoudens	% Huishoudens	Index
Culturele Alleseters	600	12,6%	27.311	8,5%	148
Kindrijke Cultuurvreter	864	18,1%	12.775	4,0%	456
Weelderige Cultuurminnaars	250	5,2%	11.522	3,6%	146
Klassieke Cultuurliefhebbers	313	6,6%	21.672	6,7%	97
Startende Cultuurspeurders	273	5,7%	38.490	12,0%	48
Actieve Vermaakvangers	481	10,1%	9.344	2,9%	347
Proevende Buitenwijkers	427	9,0%	25.522	7,9%	113
Nieuwsgierige Toekomstgrijpers	69	1,4%	18.083	5,6%	26
Flanerende Plezierzoekers	846	17,8%	50.526	15,7%	113
Sociale Cultuurhoppers	395	8,3%	47.904	14,9%	56
Lokale Vrijtijdsgenieters	249	5,2%	58.317	18,1%	29
Totaal	4.767	100,0%	321.466	100,0%	

Als we de cijfers afzetten tegen de index van het aantal huishoudens in Rotterdam zien we dat we onder de doelgroep Actieve Vermaakvangers hoog scoren. Een index van 100 getuigt van gemiddeld gebruik, deze doelgroep scoort bij ons ruim daarboven. Deze groep zien we overigens met 25% ook goed vertegenwoordigd onder de bezoekers uit de Regio Rijnmond exclusief Rotterdam, gevolgd door 20% Kindrijke Cultuurvreter uit de Regio waar we vooral bezoekers zien uit de gemeenten Lansingerland, Schiedam en Capelle aan den IJssel. Niet verrassend is onze volgende bereikscirkel vooral uit Pijnacker, Nootdorp, Delft en Zuidplas. Villa Zebra is geen landelijk dagje uit, maar een prettige bezoeklocatie voor de grote regio om ons heen. We hebben loyale bezoekers die graag een relatie met ons aangaan.

Programmering voor peuters in de spotlight

In Rotterdam – en Nederland - zijn weinig plekken die zich specifiek richten op de ontwikkelfase van het jonge kind. Onderzoek toont echter aan dat verbeelding een cruciale rol speelt in de ontwikkeling van jonge kinderen, dus we zijn als Villa Zebra juist blij dat wij deze doelgroep mogen verwelkomen in ons huis en hierin een stijging zien in onze verdeling van bezoekers. We verdiepen onze aandacht voor de allerkleinsten (2-4 jaar) met gerichte programmering en samenwerkingen. De tentoonstelling *Zelf!* bleef een creatieve broedplaats waarin peuters en kleuters via speelse installaties kunst ontdekken. Workshops zoals bijvoorbeeld *Maasmonsters* en *Kijk 'm gaan* daagden deze jonge kinderen uit hun fantasie de vrije loop te laten samen met hun ouders en droegen bij aan een dynamische tentoonstellingsruimte die ons onderscheid van andere culturele instellingen.

Elke vakantie hebben we een nieuwe workshop, elke keer is iets nieuws te ontdekken. Velen voelen zich bij ons thuis en zien een bezoek aan Villa Zebra als vertrouwd onderdeel van hun dagelijkse routine. Om de potentie van deze doelgroep verder te benutten, focussen we op de woensdag- en vrijdagochtend met een speciale programmering voor de jongste kinderen waaronder een reeks van voorleesochtenden die druk werden bezocht. Een hoogtepunt was de samenwerking met SKVR: *Villa Zebra Beleeft Het Ook*, een serie ontdek-ochtenden met muziek, dans en verhalen. Dit interactieve programma, gericht op de taal- en sociaal-emotionele ontwikkeling van peuters, werd direct enthousiast ontvangen en is een mooi voorbeeld hoe verschillende disciplines en instelling elkaar versterken. Dankzij gerichte promotie via sociale media groeide het aantal jonge ouders dat Villa Zebra ontdekte, met volle zalen en een toename in Rotterdampas gebruik als gevolg. De peuterochtend is een succes dat we ook volgend jaar zeker doorzetten.

Innoveren om het proces verder te brengen

Villa Zebra heeft in 2024 belangrijke stappen gezet in de vernieuwing van ons expositie aanbod voor de jongste doelgroep (2-6 jaar). Het traject voor de herontwikkeling van **Zelf!** is inhoudelijk in gang gezet en we hebben het fondsenplan en de financiering mix geformuleerd. We zijn gestart met de benadering van fondsen en mogelijke financiers. We hebben specifieke vraagstukken rondom dit project uitgezet in deelonderzoeken door onder andere stagiaires en konden op basis hiervan ook ons meerjarenplan meer gericht formuleren voor deze doelgroep. Stagiaire Quinty Aalbers deed bijvoorbeeld onderzoek naar co-creatie en ruimtelijk inzicht bij jonge kinderen, een van de vele stagiaires die we mochten begeleiden.

Een belangrijke stap zette we door onze samenwerking met de **Erasmus Universiteit Rotterdam**. Het Erasmus Family Lab gaat in 2025 onderzoek doen naar ouderparticipatie en de rol van kunst in de ontwikkeling van jonge kinderen. Vanaf maart 2025 nemen onderzoekers tijdelijk intrek in Villa Zebra om op een creatieve manier deze interactie te bestuderen. Dit onderzoek vormt de basis voor een nieuwe presentatie waarin de band tussen ouder en kind centraal staat en langdurige samenwerking met de universiteit.

Internationaal speelden we een actieve rol in het project **Shaping Patterns**, waarin we met partners als Sideviews (D), Kulturprinsen (DE), Kunsten (DE), Yellow Brick (GR) en Plato (TSJ) onderzochten hoe kunst kan bijdragen aan thema's als klimaatverandering en democratie. We gaven hiervoor in 2024 onder andere kunstenaar Lieke Muis de opdracht om een reizende interventie langs de partners te ontwikkelen en wisselden ervaring uit op internationaal niveau. Dit tweejarige traject werd afgesloten met een symposium op 4 oktober in Villa Zebra, waar ruim 90 deelnemers uit onderwijs, het cultuur educatieve veld en stakeholders samenwerkten aan een visie op de toekomst van kunsteducatie. Dit was geen 'luister bijeenkomst', maar een bijeenkomst waarin alle deelnemers nadrukkelijk zelf participant waren en aan den lijve ondervonden wat kunsteducatie voor impact kan hebben. De combinatie tussen studenten en professionals zorgde voor interessante ontmoetingen en verbindingen die hopelijk ook op lange termijn door gaan werken. Maar nog meer zorgden we ervoor dat zowel pabo studenten als kunststudenten elkaar ontmoetten. Deze twee groepen gaan later in hun carrière binnenschools juist samenwerken en elkaar

versterken. Dat gaat een stuk makkelijker als ze elkaar ook ontmoet hebben en open staan voor een gezamenlijke aanpak.

Samenwerken

Samenwerken voor impact

In 2024 zochten we bij onze workshops, projecten en pop ups in de wijk steeds nadrukkelijk samenwerking met scholen en BSO's uit de omgeving om ook hierin kinderen heel direct in hun eigen leefomgeving te bereiken. Een bijzonder project dat we graag even noemen was de actie op OBS De Augustinus door Ana Glisic en kunstenaar Ondine de Kroon, waarbij kinderen tasjes met groeten vulden voor daklozen op hun eigen creatieve manier. Een duidelijke handreiking naar een sociale uitdaging in het Oude Westen en manier om meer verbintenis te creëren. Daarnaast organiseerden we ook bijvoorbeeld onder andere samen met Florian Borstlap, performancekunstenaar, een workshop in Theater in de Lugt te Schiebroek, waarin kinderen hun stem konden laten horen over wat voor hen belangrijk is. Een oproep tot opstand, maar dan op een geheel eigen manier. Twee voorbeelden van projecten die onze missie versterken om kunst, maatschappelijke betrokkenheid en onderwijs te verbinden dicht bij de leefwereld van het kind zelf. We vinden het als organisatie ook belangrijk om onze stem te laten horen in andere maatschappelijke debatten. We lichtte daarom voor de tweede keer ons pand uit op 25 november voor de internationale 'Stop geweld tegen vrouwen' actie week. Een subtiele actie, net zoals de bewuste keuze voor het soort info folders dat je vindt bij ons voordeur, maar door de combinatie van allerlei events in de stad hopelijk met impact als totaal en juist ook richting onze bezoekers een belangrijk signaal.

Bijzondere samenwerkingen leiden tot interconnectiviteit

Tijdens de **Tour de France Femme**, die langs onze locatie in Rotterdam trok, werkten we samen met kunstenaar Vanessa Obinu aan het project **Droomfietsen**, waarin kinderen hun ideale fiets creëerden. Peuters genoten van een speciaal ontworpen fietsparcours door illustrator Evelien Schram. De **Villa Zebra Family Hub Dagen**, ondersteund door Rotterdam Festivals en Rotterdam Topsport, brachten een breed publiek samen rond kunst en beweging. We waren die dag gratis toegankelijk voor iedereen en onze samenwerking kon niemand zijn ontgaan dankzij een mooie postercampagne in de stad. Het parcours van dit project wordt voorjaar 2025 hergebruikt in een nieuwe presentatie in Villa Zebra.

We noemden eerder al de samenwerking met SKVR voor de peuterrochters en welzijnsmaatschappij SOL waarmee we onderzoeken of we juist vanuit de eerste 3000 dagen van een kind impact kunnen hebben. Ook op sociaal vlak dragen we bij in bredere zin: de lancering van het prentenboek *Luka, doe eens normaal!* bood aandacht voor ADHD bij meisjes en sloot aan bij onze missie om kunst toegankelijk te maken. We boden graag onze faciliteiten aan. In december organiseerden we een tijdelijk postkantoor voor de **Grote Kerstkaartenactie** van het Ouderenfonds, waarbij kinderen kerstkaarten maakten voor ouderen die verspreid werden in het land. We introduceerde de actie 'geef een ticket voor een ander' waarmee we een oproep deden voor solidariteit. Daarnaast bleven we samenwerken met sociale ondernemers zoals voor onze wasservice, de koffie van **Soccoco** en ons koekaanbod via Blooming Bakery van stichting **Fier**. Een mooie invulling van duurzame horeca en sociale impact gecombineerd.

Voor het tweede jaar droegen we bij aan **Sophia's Lichtjesticht**, waarin we met een inspirerende video en knutseltips leerlingen motiveerden om duurzame lampionnen te maken. We bereiken hiermee scholen ver buiten de stadsgrenzen. Het exacte bereik hiervan is niet meegenomen in de bereikcijfers omdat het niet goed meetbaar is. Hoewel de geplande realisatie van een kunstwerk door Onno Poiesz in het Sophia Ziekenhuis niet doorging, leerde dit traject ons het belang van heldere afspraken in samenwerkingen en opende het de deur naar een verder gesprek in 2025 voor een aanbod van workshops op locatie.

Tot slot namen we deel aan **NLdoet**, de grootste vrijwilligersactie van Nederland. Met dank aan KWK Huisvestingsregisseurs kreeg Villa Zebra naast een donatie van extra werkbanken, dankzij de handen uit de mouwen van de medewerkers een nette voortuin, opgeknapt presentatieruimtes. Dit initiatief willen we ook in 2025 voortzetten.

BKV

Kunstenaars als kern van onze werkwijze

Samenwerking met kunstenaars blijft het fundament van Villa Zebra in al onze activiteiten en daarom ontvangen we onder andere een bijdrage vanuit Gemeente Rotterdam uit de BKV-regeling. Kunst en verbeelding helpen kinderen nieuwe vragen te stellen en stimuleren een open blik. In 2024 versterkten we bestaande relaties en verwelkomden nieuwe kunstenaars. Samenwerkingen variëren van workshops tot intensieve werkperiodes als in-house kunstenaar of als vakdocent op de scholen waarbij steeds via Fair Pay en de richtlijnen van onder andere de Mondriaan Stichting vergoedingen werd gewerkt en dat leidde tot meer dan 70% inkomen genererende activiteiten voor Rotterdamse kunstenaars.

Projecten brachten diverse kunstenaars met verschillende werkwijzen samen om thema's vanuit hun expertise te verkennen. Anne Kolbe (Performance art), Efrat Zehavi (Illustratie en beeldhouwwerk), Katrein Breukers (textiel), Margre Steensma (Sculptuur) werkten samen in het project 'Thuis'. In 'Dromenwereld' gingen Pauline Wiersema (Activisme en illustratie), Werner van der Zwan (Sculptuur) en Margre Steensma (Sculptuur) aan het werk waarna Pauline samen met Rowanne Settels (Schilderkunst), Tom l'Listelle (Sculptuur) en Lieke van der Meer (Social design) in 1km ik de directe leefomgeving van het kind centraal stelde. Door bewust voort te bouwen op eerdere samenwerkingen en steeds 1 kunstenaar mee te nemen naar een volgend thema, creëren we kenniscontinuïteit. Dit leidde niet alleen tot verdieping binnen projecten, maar ook tot nieuwe professionele kansen voor kunstenaars, zoals Margre Steensma, die na haar werk bij Villa Zebra als vakdocent aan de slag ging.

Naast tentoonstellingen werkten kunstenaars mee aan educatieve projecten, wijkactiviteiten en strategische communicatie. Onze vakdocenten Tom l'istelle, Lyanne Liest, Harry Schumacher, Ana Glisic, Marieke Huurdeman, Marijke van Zuilen zijn bijvoorbeeld alle kunstenaar en didactisch onderlegd. Lieke van der Meer ontwikkelde bijvoorbeeld samen met Villa Zebra een reizende interventie voor het Shaping Patterns project, dat vijf Europese landen bezocht. Florian Borstlap, Ondine de Kroon en Ruth Horstmanshoff waren betrokken bij projecten in de wijk. Door ook de kunstenaarsnetwerken actief in te zetten, vergrootten we onze zichtbaarheid en betrokkenheid. De kruisbestuiving tussen disciplines en achtergronden leidde tot nieuwe inzichten en versterkte de verbinding met de Rotterdamse kunstgemeenschap.

Co-creatie tussen kunstenaar en kinderen als programmering voor 7-12 jaar

In 2024 werkten we met drie wisselende thema's, persoonlijk gericht en verbonden aan actuele maatschappelijke kwesties met de leeftijdsgroep 7-12 jaar. Het programma 'Zie jezelf thuis', gestart in 2023, benadrukte hoe kinderen veiligheid in hun huis ervaren. Kunstenaars als Margre Steensma, Katrein Beukers, Efrat Zehavi en Anne Kolbe werkten samen met kinderen onder leiding van onze villasofen in workshops die hierbij aansloten. Elk van deze projecten start met een vraagstelling die samen door kinderen en kunstenaars wordt ingevuld.

Met het project 'Dromenwereld' (mrt t/m sept) stonden dromen centraal: van dagdromen tot nachtmerries. Kinderen deelden persoonlijke verhalen en ontdekten hoe ze rust konden brengen in hun gedachten en deze emoties verbeelden in creatieve kunstwerken. De veilige omgeving bood ruimte voor diepgaande gesprekken die soms ook minder prettig waren. Het leidde tot eerste contacten met instanties zoals Bureau Huiselijk Geweld om te zien of we juist vanuit deze zogenaamde moeilijke gesprekken de dialoog ook op een meer maatschappelijke manier in kunnen gaan zetten. Kinderen bouwden samen met Margre Steensma fysieke huizen voor je dromen. Werner van der Zwan liet takkenmannetjes klokken aandrijven samen met kinderen. Sociaal kunstenaar Pauline Wiersema ging vanuit de dialoog en vraag 'hoe loop je naar de maan?' een complete uitrusting voor ontdekkingstochten maken. Een mooie mix van technieken, mensen en ideeën ontstond. Bijzonder was ook het speciaal schoolprogramma waarin we focusten op samenwerken en naar elkaar kijken en luisteren. Het gaf een mooie invulling aan andere sociale vaardigheden in het onderwijs.

Als instituut blijven we nieuwe vormen van cultuureducatie ontwikkelen. Bij Zie jezelf thuis ging het over zelfreflectie, bij Dromenland lag de nadruk op dialoog, terwijl het programma 1km Ik (oktober 2024-maart 2025) draaide om design thinking. Bezoekers onderzochten hun leefomgeving, bedachten verbeteringen en visualiseerden met kunstenaars Pauline Wiersema, Rowanne Settels, Tom l'Listelle en Lieke van der Meer hun plannen. Het leerde ons hoe samenwerking met kunstenaars impact en resultaten versterkt en gaf wederom een mooi inzicht in de kracht van kinderen. Dankzij bijdragen van de VriendenLoterij, Fonds voor Cultuurparticipatie en Mondriaan Fonds en donaties van sponsors hebben we een nieuwe basisinrichting ontwikkeld naar ontwerp van Marleen van den Bos voor dit project dat we ook langere tijd in kunnen zetten.

Wijkprojecten en duurzaamheid

Wijkprojecten en pop-ups zijn een belangrijk speerpunt waarin we nadrukkelijk uitgaan van samenwerkingen met een langere impact. We blijven bijvoorbeeld bewust dicht bij huis met projecten. Op het Noordereiland organiseerden we samen met landschapsarchitect en kunstenaar Marieke de Keizer workshops over extreem weer en duurzaamheid, zoals het maken van stormpakken en kunstwerken van gerecycled materiaal. Tijdens de nationale klimaatweek ging Margre Steensma in hetzelfde gebied aan het werk met kinderen door vanuit design thinking oplossingen te bedenken voor hun eigen woonomgeving. De deelnemersaantallen van dit soort projecten zijn niet hoog, maar de impact op betrokkenheid is groot. Samen met de gemeente Rotterdam ontwikkelden we beeldende workshops rond afvalscheiding bij de Kleanup tour, waarin kinderen geweven kunst maakten van verzameld zwerfafval onder leiding van Ana Glisic en Ruth Horstmannhof. We werken samen om duurzaamheid te bevorderen, zoals via de Textiel Race en inzamelingsstations van kringloopwinkels. Met dit project bedienden we in korte tijd 11 klassen met 249 deelnemers, maar bouwen we bovenal aan een relatie met de afdeling duurzame educatie van de Gemeente Rotterdam die we in 2025 verder ontwikkelen.

BEZOEKERSCIJFERS

Villa Zebra levert prestaties op het gebied van cultuureducatie. Cultuureducatie wordt door de gemeente uitgesplitst in Cultuuronderwijs en Talentontwikkeling. Voor een heldere definitie is het goed om te definiëren waaruit deze activiteiten bestaan.

Cultuur educatieve activiteiten: de overkoepelende naam voor alle cultuureducatieve activiteiten die door Villa Zebra worden verricht naar bezoekers en deelnemers die plaatsvinden binnen zowel in het onderwijs binnenschools als in de vrije tijd buitenschools.

Cultuuronderwijs: Alle binnenschoolse cultuureducatieve activiteiten die onder schooltijd plaatsvinden op de locatie School. Binnenschoolse cultuureducatie wordt verzorgd bijvoorbeeld door vakdocenten op school, via projecten op school, het CMK-programma 'Stel je voor', of wekelijks door onze cultuurcoach.

Talentontwikkeling: Alle cultuureducatieve activiteiten onder die buiten een schoollocatie plaatsvinden in de 'vrije tijd'. Het vrije tijdsegment omvat alle bezoekers aan de Stieltjesstraat, inclusief basisscholen (PO) die onze locatie bezoeken en individuele deelnemers aan wijkprojecten.

Bezoekers: We tellen onze volgers, bezoekers en abonnees op website, social media en via de digitale middelen bewust nu niet mee in onze prestaties omdat hier alleen sprake is van zenden en niet van interactie.

Groei in vrije tijd cijfers (talentontwikkeling)

In 2024 heeft Villa Zebra zijn publieksbereik vrije tijd verder uitgebreid ten opzichte van vorig jaar. We sluiten af met afgerond in totaal 36.700 bezoekers in de vrije tijd. 13% hiervan is in de leeftijd 0-2 jaar, 39% kinderen van 3-12 die in gezinsverband komt, 9% van de kinderen komt in groepsbezoek en 40% van onze bezoekers is volwassenen. In Villa Zebra ontvingen we 2878 leerlingen voor 102 lessen.

Dit succes komt voort uit strategische samenwerkingen, waaronder de populaire spaaractie met Albert Heijn en de voordelige ticketaanbieding via Tripper. Deze initiatieven versterken onze zichtbaarheid en financiële stabiliteit. Tegelijkertijd vragen deze samenwerkingen wel om een ander verdienmodel. Van het

totaal aantal bezoekers komt slechts 30% volbetalend en 48% met korting via Rotterdampas of een van de andere partijen. We zien een stijging in gratis bezoeken tot 23%, mede in verband met de groei van 0-2 jaar. Deze input gaan we gebruiken voor een nieuwe prijsstrategie in 2025. Onze entree inkomsten lopen derhalve niet geheel in lijn met de stijging van bezoekers.

Peuter- en kleuterochtenden groeien in populariteit, mede dankzij de Rotterdampas, waarmee we een nieuw publiek aantrekken. De combinatie van een lage toegangsprijs, workshops en een gratis kinderboek vergroten onze aantrekkingskracht op jonge gezinnen. Het aantal schoolbezoeken steeg eveneens: leerlingen namen deel aan educatieve programma's, waaronder het succesvolle 'Lettermonsters' voor groep 3 en 4 dat we via het cultuurtraject van KCR aanbieden. Daarnaast zien we een toename in verhuuractiviteiten, zoals vergaderingen en evenementen, door gerichte promotie via nieuwsbrieven, LinkedIn-campagnes en vernieuwde webpagina's. Dit versterkt niet alleen onze financiële positie maar ook onze rol als culturele ontmoetingsplek en zorgt ervoor dat ons pand ook buiten openingstijden wordt benut.

Groei in binnenschools cultuuronderwijs door verdieping en Verbreding

Naast de groei in de vrije tijdcijfers zien we ook dat we boven onze prognose hebben gescoord op het bereik binnenschools. We investeren in een gerichte marketingaanpak voor scholen, wat resulteert in een breder bereik. We sluiten 2024 af met 1.479 lessen en 27.059 contactmomenten/ leerlingencontacten. Een mooie stijging en bewijs van hoe we als culturele instellingen ook buiten onze eigen muren prestaties kunnen leveren.

Onze vakdocenten zijn actief op meerdere Rotterdamse scholen en geven onder andere les binnen de cultuurcoachregeling. Kunstvakdocenten Tom L'istelle, Lyanne Liest, Harry Schumacher, Ana Glisic, Marieke Huurdeman (alle ruimte), Marijke van Zuilen en dansdocent Jenny gaven ook in 2024 weer met wekelijkse regelmaat les op Mr. Van Eijckschool-Groot IJsselmonde, De Schalm-Katendrecht, TriangelOud Charlois, Ibn-i Sina-Oud Charlois, Augustinus-Oude Westen. Scholen in diverse wijken van de stad. We werken op minder scholen, maar de stijging in contactmomenten onderstreept onze verankering in het onderwijs. Tegelijkertijd blijven we kritisch op de balans tussen financiële prikkels en inhoudelijke keuzes die scholen lijken te maken in deze tijd. We verhoogden de procentuele bijdrage van scholen aan de cultuurcoachregeling zodat er een gezondere balans is tussen bijdragen van school, gemeente en onze eigen middelen. We zijn uit het overleg Slim Organiseren gestapt omdat we merkten dat hier belangen door elkaar gingen lopen. Wij willen nadrukkelijk geen praktische opvulling zijn, maar een keuze uit inhoudelijke overtuiging en dat verdiend ook de passende financiële bijdrage.

Het project 'Thuishaven', uitgevoerd op Harbour IBSR tijdens een lessenserie die in alle klassen van de school werd gegeven, resulteerde in een permanent kunstwerk in de school en diende als pilot voor een nieuw programma waarin we onze werkwijze meer op de beschikbaarheid van docenten willen aanpassen. Onze samenwerking met Maas Theater voor 'Stel je voor' eindigde in verband met veranderingen in de CMK regeling, maar we blijven ons gezamenlijk focussen op impactvolle educatieve projecten.

Kennisdeling en samenwerking met onderwijs

Villa Zebra bood deze periode wederom een waardevolle leeromgeving voor stagiaires uit het MBO, HBO en voortgezet onderwijs. Hoewel onze samenwerking met JINC voor het basisonderwijs werd stopgezet vanwege organisatorische uitdagingen, ontvingen we 10 stagiaires voor maatschappelijke en beroepsoriënterende stages uit uiteenlopende onderwijsinstellingen.

Een lang gekoesterde wens, een structurele samenwerking met de Willem de Kooning Academie, werd voorbereid maar door interne ontwikkelingen bij de academie nog niet geformaliseerd. Wel gaven we trainingen en lezingen aan toekomstige kunst- en onderwijsprofessionals en verwelkomden we studenten van diverse opleidingen voor verdiepende sessies.

Met de Hogeschool Rotterdam werkten we aan een ontwerpopdracht voor industriële productontwerpstudenten rondom expositieontwerp, met oog op kindvriendelijkheid en participatie. Studenten van Inholland Rotterdam onderzochten hoe 'De Kaai' een rol kan spelen in community building, wat ons nieuwe inzichten bood over jongeren en wijkontwikkeling. Een hoogtepunt om hier te noemen, was de podcastserie van Robin Tijdeman over een workshop met Florian Borstlap bij Harbour IBSR. Dit project, ondersteund door Erasmus+, benadrukte de kracht van samenwerking tussen kunst en onderwijs en vormt de basis voor een bredere podcastreeks in 2025. Samengevat hebben we in 2024 vanuit al onze pijlers nadrukkelijk gezocht naar verbanden met het onderwijs om kennis te delen, maar vooral ook om juist geïnspireerd te worden voor onze eigen ontwikkeling.

Toegankelijkheid en Inclusie

Toegankelijkheid blijft een kernwaarde. Studenten van CMI/Communicatie en Multimedia Design ontwierpen een concept website zonder taalbarrières. Financiële toegankelijkheid kreeg aandacht met 'Koop een ticket voor een ander', waarbij bezoekers gedoneerde tickets beschikbaar stelden aan gezinnen via welzijnsorganisatie SOL. Villa Zebra bewees in 2024 een wendbare, inclusieve en groeiende organisatie te zijn waar ruimte is voor vele groepen zowel in bezoekers als organisatie. Met sterke samenwerkingen, professionele ontwikkeling en een scherpe focus op educatie en toegankelijkheid, blijven we bouwen aan een duurzame toekomst.

Digitale zichtbaarheid en groei in 2024

Villa Zebra heeft in 2024 haar digitale zichtbaarheid verder vergroot en haar positie als culturele ontmoetingsplek versterkt. Dankzij een consistente marketingstrategie en samenwerkingen met onder andere Flyerman, Kunstfanaatjes en Kidsproof zijn we zichtbaar in de stad en online. Onze campagnes verschenen op schermen in Rotterdam en via sociale media, ondersteund door professionele inzet van Google Grants door Bureau Lommer. Dit leidde tot een breder bereik en een versterking van ons imago.

De vernieuwde website biedt nu een visueel aantrekkelijke ervaring met professionele fotografie, verbeterde navigatie en verhoogde databescherming via een SSL-certificaat. Belangrijke toevoegingen, zoals een cookiemelding en een geoptimaliseerde lay-out, dragen bij aan een betere gebruikerservaring. Op sociale media behaalden we sterke resultaten: Instagram bereikte 105.800 weergaven en trok 682 nieuwe volgers, terwijl Facebook ondanks een daling in volgers een stijgend bereik liet zien. Een bijzondere samenwerking rond een videoclip voor een kind met het syndroom van Down genereerde onze best scorende gedeelde post met bijna 50.000 views.

In het project *Shaping Patterns*, onder leiding van Sideviews uit Berlijn, ontwikkelden we een gratis app om kinderen op een positieve manier bewust te maken van klimaatverandering. Kinderen kunnen hierin challenges voltooien, bijhouden en zo bijdragen aan een 'blijve' planeet. Dit initiatief sluit aan bij onze missie om jonge bezoekers te inspireren en te betrekken bij maatschappelijke thema's en hierin ook naar andere middelen te zoeken.

Bedrijfsvoering

Professionele Groei en Organisatieontwikkeling

Ons team breidt zich uit om beter in te spelen op groeiende behoeften. Dankzij onder andere de landelijke regeling 'Oog voor Impuls' versterken we frontoffice, publieksbereik en het vrijwilligersbeleid. Samenwerking met externe educators van onze internationale partners binnen 'Shaping Patterns' verrijkte onze werkwijzen. We organiseren reflectiemomenten en werkten met een teamcoach aan duurzame ontwikkelingsprocessen.

Daarnaast startten we een serie gedragsbijeenkomsten om een sociaal veilige werkomgeving te bevorderen, met als doel een gedragscode gebaseerd op vertrouwen en vakmanschap. Hierbij kozen we

bewust om zowel team, vakdocenten, bestuur, tijdelijke medewerkers, villasofen en vrijwilligers te betrekken. Ieder stem telt, we komen samen tot een gedragen code voor zowel intern als wat wij wel en niet van onze bezoekers verwachten en tolereren.

De groei bracht ook financiële uitdagingen: personeelslasten stegen door teamuitbreiding en CAO-aanpassingen. We namen afscheid van een slapend dienstverband en werkten met Buro P&O aan verzuimbegeleiding en HR-advies. Samen met hen zetten we ook de eerste stappen in een gedragen beleid rondom de wet DBA. We betalen onze medewerkers fair pay via CAO en zorgen dat onze vrijwilligers via een vergoedingssysteem ook op deze manier worden beloond voor hun tomeloze inzet.

We hebben als organisatie veel tijd besteed aan het formuleren van onze meerjarenplan 2025-2028 dat we indienden bij Gemeente Rotterdam. Een mooi ijkmoment om terug te kijken op de intensieve periode 2021-2023, maar vooral om gestructureerde plannen te maken voor de toekomst als totale team. Het team, bestuur, een externe fondsenwerker, externe financieel deskundige en directie gezamenlijk bouwden een gedragen plan waarin we durfden lef te tonen en heldere keuzes te maken. Ons werk zagen we beloond met een mooie toekenning eind van het jaar.

Beheerslasten, onderhoud en faciliteiten

2024 stond ook in het teken van structurele verbeteringen aan ons gebouw. De gemeente voerde noodzakelijk onderhoud uit, waaronder vervanging van de koelinstallatie, verbetering van de klimaatbeheersing en aanpassingen aan nooddeuren op advies van de brandweer. Daarnaast werden alle brandblussers vernieuwd en is geïnvesteerd in een schonere en veiligere werkomgeving. Trainingen voor BHV en EHBO, nieuwe beeldschermen en een structurele aanpak van ICT dragen bij aan betere arbeidsomstandigheden. Een tegenvaller was een breuk in de riolering, die snel door de gemeente werd opgelost. Maar we durven te zeggen dat we 2025 ingaan met een huis dat weer goed op orde is. We hopen dat dit ook gaat leiden tot een lagere post op onze beheerslasten. Juist energie bijvoorbeeld blijft in vergelijking met vorige periodes hoge kosten geven. Daarbij merken we ook zeker de stijging van materiaalkosten, inkoop en bijvoorbeeld premies.

Financiën

Ook met betrekking tot de financiën hebben we stappen gezet die leiden tot goede resultaten. Met een 6, 8 en 10 maanden prognose hebben we onze financiële sturing aanzienlijk verbeterd. We investeren bewust in een stabiele financiële administratie, uitgevoerd door de officemanager en een externe adviseur, wat efficiënter werken en betere grip op financiën oplevert. Ook verbeterden we de balans tussen contracten en teaminzet, waarbij financiën en belangen beter op elkaar werden afgestemd. De externe fondsenwerfer zorgde voor succesvolle financiering van projecten als "Ambitie Expeditie" en "1 km ik". Daarnaast sloten we betere prijsafspraken met leveranciers en kortingspartners zoals Tripper, wat leidt tot hogere bezoekersaantallen, ondanks een lagere opbrengst per kaartje.

De stijgende bezoekersaantallen en investeringen in horeca zorgen voor extra inkomsten en onze uitgangspunten om meer zakelijke afspraken te maken met bijvoorbeeld onderwijs betalen uit. We kunnen in 2024 nog geen uitspraken doen over de mogelijke kostenvermindering door de installatie van de nieuwe koeling, maar verwachten hierdoor in 2025 lagere energiekosten te mogen noteren. In 2024 konden we de werkdruk op een goede manier verdelen intern. We zagen wel een hogere uitgave op verzuim- en reïntegratiekosten. Om werkdruk en uitgaven te beheersen, stelden we projecten uit en kozen we selectief voor samenwerkingen. We volgen de CAO Zorg en Welzijn en voerde de verhogingspercentages uit de CAO door in onze salarissen. Stijgende kosten op schoonmaak, materialen en bijvoorbeeld inkoop voor horeca, konden we door een efficiënter inkoopbeleid deze stijgingen goed opvangen. Ook hiervoor gold: bewust keuzes maken.

Door deze factoren samen, aangevuld met bewuste sturing op inkoop en processen, sluiten we 2024 positief af. Met het behaalde resultaat stellen we een bestemmingsreserve in voor (her)inrichting en versterken we ons weerstandsvermogen. Na jaren waarin we financieel andere keuzes moesten maken,

kunnen we nu weer bouwen aan de toekomst. Exacte bedragen en berekeningen over het boekjaar 2024 staan in het financiële jaarverslag.

De Kaai

Een huis op orde betekent dat we ook voorbereid zijn op mogelijke vertragingen of andere wendingen rondom De Kaai. We zetten in 2023 het plan op voor een gezinsvriendelijke wijk waarin kunst en kind samenkomen samen met SKAR. In 2024 hebben diverse verdere gesprekken plaatsgevonden met de eigenaren van de locatie over een mogelijke toekomstige samenwerking. Door een actieve rol tijdens het stadsmakerscongres samen met Mecanno en SKAR aan een specifieke tafel rondom de inzet van cultuur in de stad, konden we richting stakeholders onze plannen beter formuleren. Het heeft echter nog niet geleid tot een concrete ondertekening van een contract of toezegging. Wel opende het deuren naar een grotere betrokkenheid bij stedelijke ontwikkeling en de directe omgeving rondom de Stieltjesstraat. We zijn gesprekspartner voor de ontwikkeling van het Stieltjesplein en betrokken bij de ontwikkeling van het zogenaamde Rondje Bruggen dat komende jaren wordt uitgerold.

Governance

Villa Zebra is een stichting met een onbezoldigd bestuur dat taken verdeelt via portefeuilles en werkt volgens een benoemingsschema van drie jaar met maximaal twee herbenoemingen. We hanteren de uitgangspunten van de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (juli 2021). De dagelijkse leiding is in handen van directeur Lucie Kuijpers, ingeschaald conform de CAO Sociaal Werk. Zij is tevens contactpersoon voor de subsidiegever Gemeente Rotterdam en voert periodiek overleg met het bestuur om haar taken te monitoren.

Bestuursvergadering

In 2024 werden 6 bestuursvergaderingen gehouden waarin vaste agendapunten waren: de financiële prognoses (6, 8 en 10 maanden), het meerjarenplan, de toekomstvisie en het personeelsbeleid. Ook is regelmatig gesproken over de ontwikkelingen op De Kaai. De focus van bestuursvergaderingen lag op doorontwikkeling van de visie, stabiliteit van bedrijfsprocessen en het cultuurplanproces. Besluitvorming vond plaats met vier bestuursleden, aangevuld met externe expertise waar nodig. Zo was de boekhouder verschillende keren aanwezig om de financiële ontwikkeling toe te lichten.

Samenstelling en portefeuilles bestuur

In 2024 wisselde de samenstelling door het aftreden van een van de leden om privéredenen. We kozen er bewust voor om deze wisseling na het indienen van het meerjarenplan te laten plaatsvinden. Het nieuwe bestuurslid is bewust gezocht vanuit de expertise vastgoed en financiën met het oog op onze toekomstplannen. We hebben duidelijke afspraken gemaakt over taken, verantwoordelijkheden en mogelijke belangenverstrengeling van alle bestuursleden. We beschikte posities en aandachtsgebieden en dat leidden tot een bestuur in 2024 dat bestond uit:

- Laurette Vermeulen, werkzaam als Raadsadviseur griffie Dordrecht, in de rol van voorzitter met portefeuille governance, werkgeversrol (gestart in 2021, in 2^e termijn)
- Pascal van Dijk, Manager Broking OpGroen, in de rol van secretaris met portefeuille organisatie (gestart in 2022, in 1^e termijn)
- Pieter van Lit, partner Oudendal Groep, in de rol van penningmeester met portefeuille financiën, huisvesting, stakeholdersmanagement (gestart in 2024, in 1^e termijn)
- Marleen Lamers, zelfstandig adviseur culturele sector, in de rol van algemeen lid met portefeuille culturele kennis, educatie, HR, organisatie, werkgeversrol (gestart in 2022, in 1^e termijn)

De samenstelling van het bestuur als geheel is een redelijke afspiegeling van de diversiteit van Rotterdam en verdeeld over onze aandachtsgebieden, maar diversiteit verdient meer aandacht binnen het bestuur. We hebben op dit moment bewust gekozen voor een bestuur dat uitgerust is voor onze uitdagingen op financieel en huisvestingsgebied. Het bestuur heeft op persoonlijke titel (neven)functies die niet in conflict

zijn met de belangen van de stichting. Er is geen sprake van dilemma's of situaties van belangenverstrengeling of tegenstrijdig belang in 2025. Het bestuur is nog compact: we werven in 2025 een extra bestuurslid met als focus onderwijs en/of politiek.

Governance code

De stichting past Governance Code Cultuur 2019 (versie voor een bestuursmodel) toe. Cultuureducatie als middel tot waarde creatie blijft het uitgangspunt van bestuur en directie. Het bestuur is de directie diverse keren en in afstemming vergezeld naar in- en externe afspraken, waarbij de organisatieontwikkelingsgesprekken voor een nieuwe gedragscode (intern) een belangrijk moment was om ook de organisatie te zien en spreken. Ook was het bestuur bij gesprekken met de ontwikkelaar van De Kaai (extern). Vanwege de lopende cultuurplanaanvraag heeft overigens beperkt contact tussen het bestuur en de gemeente Rotterdam plaatsgevonden, ondanks de bestuurswisseling.

De werkgeverstaak richting de directie is ingevuld door twee bestuursleden, en is in december 2024 een personeelsgesprek gehouden met de directeur. Dit personeelsgesprek is in een vergadering zonder de directie voorbereid. Ook de nevenfunctie van de directeur is hierbij besproken. Voor 2025 staat een zelfevaluatie van het bestuur op de planning. Daarnaast is in 2024 besproken om het bestuursmodel in 2025 op de agenda te zetten en af te wegen of een ontwikkeling richting een RvT-gebaseerd model raadzaam zou kunnen zijn.

Het bestuur is afgeweken van aanbeveling 7.4 door BVRA accountants ook jaarrekening 2024 te laten controleren gezien het feit dat dit geen eis is van de voornaamste subsidieverstrekkers.. Hierdoor sluiten we het cultuurplan helder af met gelijke systematiek van controle over totale voorgaande beleidsperiode. Voor de controles vanaf 2025, en dus het nieuwe cultuurplan starten we met een nieuwe accountant waarmee we ook een afspraak voor vier jaar willen maken.

Rotterdam maart 2025