



Kilometers maken - een jaar vol beweging, verbeelding en ontmoetingen

Voorwoord – Een jaar van stappen zetten

Villa Zebra gelooft in de toekomst. De toekomst van kinderen, de toekomst van de stad. En bovenal geloven we niet in stilstaan, maar juist in iets in gang te zetten. 2025 was voor Villa Zebra een jaar vol beweging. Op onze ontdekkingsstocht naar de toekomst verliep de route soms recht vooruit, soms via onverwachte tussenstops — maar altijd richting hetzelfde doel: een stad waarin verbeelding vanzelfsprekend is.

De metafoor *kilometers maken* vormde dit jaar de rode draad: in het werk van kunstenaars, in de stappen die kinderen zetten richting een meer betrokken houding in hun leefomgeving, in de ontwikkeling van medewerkers en vrijwilligers, en in de sprongen die wij als organisatie maakten richting een stevigere basis. Onze prestatiecijfers en de opsomming van activiteiten in dit plan zijn feitelijk onze stappentellers. De kinderen en kunstenaars onze reisgenoten en ons kompas.

Elke beweging startte vanuit ons vertrouwde huis op de Stieltjesstraat. Ons 'nieuwe huis' — zoals we het in ons meerjarenplan noemden — staat nog niet fysiek, maar zeker wel in onze manier van werken. Steeds bouwden we meer en meer aan een steviger fundament. Dit zie je terug in partnerschappen en in de overtuiging dat verbeelding een noodzakelijke kracht is in een stad in ontwikkeling. Dit verslag blikt terug op een jaar waarin kinderen, kunstenaars, ouders, scholen, buurtbewoners en beleidsmakers elkaar vonden en samen optrokken in een route vol verrassingen, ontmoetingen en gedeelde ambities.

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

Inhoud

Voorwoord – Een jaar van stappen zetten.....	1
Programmering - De stad als routekaart.....	3
Interconnectief - De kracht van mensen die samen met je lopen.....	4
Onderwijs – Leren terwijl je voortbeweegt.....	5
Samenwerken is niet vanzelfsprekend.....	6
BKV - Kunstenaars lopen voorop.....	7
Doelgroep – De reis begint vroeg.....	7
Bezoekersaantallen.....	7
Vrijwilligers – De kracht van een divers gezelschap.....	8
Interne processen - Professioneel op pad.....	8
Fair practice code - Met oog voor een eerlijke weg.....	9
Ritme vinden in de wandelpas.....	9
Verdieping & Onderzoek – Leren van de tocht.....	9
Marketing, publiek & zichtbaarheid – De route zichtbaar maken.....	10
Verhuur & ontmoetingen – Ruimte delen.....	11
Duurzaamheid & maatschappelijke impact – De rugzak lichter maken.....	11
Governance – wie bepaalt het tempo?.....	12
Vooruitkijken – Op naar 25 jaar Villa Zebra.....	13



Programmering - De stad als routekaart

1 KM IK – De verbeelding begint thuis

In 2025 begon onze reis opnieuw dichtbij huis. In het kunstprogramma *1KM IK* onderzochten kinderen van 7-12 jaar hun directe leefomgeving. Onder begeleiding van kunstenaars **Tom l'Istelle**, **Rowanne Settels**, **Lieke van der Meer** en **Pauline Wiersema** gingen zij aan de slag met actuele thema's zoals klimaatverandering en vervuiling. Zij dachten na over het vergroenen van straten, het verbeteren van speelplekken, het aanpakken van zwerfafval en het creëren van sociale ontmoetingsplekken.

Opvallend was hoe sterk zij het sociale aspect benadrukten: voor deze kinderen ging *1 KM IK* niet alleen over henzelf, maar vooral over de ander. Dankzij steun van o.a. de Vriendenloterij, Fonds voor Cultuurparticipatie en Mondriaan Fonds ontstond een beweging van denken én doen. Het project liet zien: een stad is nooit af, en de scherpe blik van kinderen is onmisbaar voor het blijven groeien als samenleving.



5 KM LINT – Over grenzen heen

Het programma *5 KM LINT* vormde het vervolg op *1 KM IK*. De route over de bruggen rondom Villa Zebra werd het decor voor een ontwerpend onderzoek naar de publieke ruimte. Het trefwoord was verbinding. We daagden kinderen uit om samen met kunstenaars **Onno Poiesz**, **Jelmer Konjo**, **Kenneth Letsoin**, **Judy van Luyckx**, **Lieke van der Meer** en **Kathrin Wolkowicz** een andere blik te werpen op de stedelijke omgeving. Samen met kunstenaars, de afdeling Stadsontwikkeling van de Gemeente Rotterdam en social designers **Reframing Studio** ontwikkelden kinderen ideeën voor ontmoetingsplekken, groene zones, speelelementen, rustplekken en kunstzinnige interventies van Willemsbrug tot Erasmusbrug.

Het project bracht ambtenaren, kinderen, kunstenaars en ontwerpers samen op gelijkwaardige wijze. Deze gezamenlijke blik leidde tot verrassende inzichten en tot professionele schetsontwerpen van de kunstenaars die in 2026 verder worden uitgewerkt. Maar minstens zo belangrijk was de veranderde manier van kijken die ontstond bij beleidsmakers en buurtbewoners. Dit was een geslaagd experiment in de praktijk over domein overstijgend werken tussen ambtelijke afdelingen en participatie met bewoners op een geheel eigen manier. *5 KM LINT* maakte kinderen en kunstenaars een echte partner in het gesprek over onze stad en haar toekomst.

Daarnaast creëerde het project kansen buiten de geplande route om. De herontwikkeling van het Stieltjesplein en het voorplein van Villa Zebra kreeg door de opgedane kennis een kwalitatieve impuls met directe meerwaarde voor ons als instituut. 'Logischerwijs' werd de verkeersproblematiek op het Noordereiland juist bij ons in huis besproken met buurtbewoners. Ook kreeg het project een zichtbare plek in het brugwachtershuisje, waar kunstenaars zeven maanden lang hun perspectief op de stad

toonden en de resultaten van het samenwerken met de kinderen. Deze samenwerking met Stichting Waterparels, beheerders van de huisjes, zal ook in 2026 zal worden voortgezet. Iedere maand anders, iedere maand een nieuw perspectief op de stad. Voorbijgangers bleven staan, maakten foto's, keken om zich heen. De stad keek terug.

Tegelijkertijd vormde *5 KM LINT* - en heel specifiek ook de stad - inspiratie voor onze nieuwe vaste presentatie voor het jonge kind, *Stad van verbeelding*, waarvoor **Studio Spass** het curatoriale concept ontwikkelt in 2025. In dit project gaan de ramen letterlijk open naar de stad. We werken 2026 samen met 10 kunstenaars naar het verbeelden van de manier waarop onze stad voelt, beweegt en ontwikkelt. In 2026 ronden we de voorwaarden en aanvragen voor partnerschappen hiervoor af – met als doel opening in 2027.



Interconnectief - De kracht van mensen die samen met je lopen

Samenwerking vormde een belangrijke motor voor vooruitgang in 2025. De intensieve betrokkenheid van het projectteam Rondje Bruggen vanuit de afdeling Stadsontwikkeling leidde tot een bijzonder vruchtbare wisselwerking. **Reframing Studio** leidde samen met de hoofdkunstenaar **Onno Poiesz** tussentijdse sessies waarin we het project bijstuurden, maar vooral ook deelden wat de kinderen vertelden. In de appgroep waarin kunstenaars, ambtenaren, filosofen en projectleiders samen zaten, wisselden we praktische zaken en bijvoorbeeld ook inspiratie uit andere steden. De werkruimte van kinderen en kunstenaars fungeerde steeds vaker als algemene vergaderruimte voor de gemeente, wat zowel inhoudelijke kruisbestuiving als aanvullende inkomsten opleverde. En we ontwikkelden zelfs een speciaal 'ambtenarenprogramma' waarin geen spreadsheets of plannings de werkmaterialen waren, maar juist papier, lijm, en bovenal je eigen creatieve geest.

De functie van wijkverbinder werd uitgesteld naar 2026 en we kozen bewust voor een lager aantal wijkactiviteiten maar de focus lag wél bewust op onze burens op het Noordereiland. Met het project *Allemaal aan Boord* dat we samen met het wijkinitiatief Iedereen aan Boord ontwikkelde, ontdekten kinderen samen met kunstenaars hun wijk op een nieuwe manier. Het leerde hen dat je niet ver hoeft te reizen om nieuwe perspectieven te vinden – je moet vooral leren anders te kijken. Met **Kyra Nijsken** onderzochten ze de wereld onder het water. Kinderen dachten na over het effect van wind op hun

eiland samen met **Onno Poiesz** tijdens de Stormdag en verzamelden tijdens De Vondstentour texturen, structuren en verhalen met **Marijn Fokkema**. Een afbladderend stukje verf werd kunst, een scheve stoeptegel werd een aanwijzing, een roestige reling een patroon dat vertelde hoe de stad verouderd, leeft, ademt. Kunstenaars inspireerde tot anders kijken voor onze buurtgenoten.



Verder waren er bijzondere samenwerkingen met o.a. de Gemeente Valkenswaard, waar leerlingen aan de slag gingen met hun leefomgeving met **Onno Poiesz** en **Robin Tijdeman**. Een initiatief van een gemeenteraadslid uit Valkenswaard dat leidde tot een bezoek in de klassen, kinderen op bezoek in Rotterdam en een interessante podcastserie over de impact van cultuur op school die niet alleen in Valkenswaard maar juist voor alle scholen interessant is. Internationale ambities konden we dit jaar nog niet inlossen, maar er waren wel verkennende gesprekken, o.a. met cultuureducatieve partners uit Poznan. We konden de final reports inleveren voor Shaping Patterns en hierdoor ook dat restant subsidie toevoegen aan ons financieel resultaat.

Belangrijke partners op onze tocht blijven ook de fondsen, sponsors en andere partijen die ons financieel ondersteunen. Zo steunde het De Groot fonds het project 5 KM LINT en doneerde de Van Capelle Stichting aan ons nieuwe poppenhuis. Naast fondsen voor projecten, ontvingen we een anoniem legaat dat ons blij verraste. We werkten ook in 2025 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.

Onderwijs – Leren terwijl je voortbeweegt

Scholen zijn al jaren vaste partners in onze ontdekkingstocht zowel binnenschools als buiten de formele leeromgeving. De cultuurcoaches zijn hierin ankerpunten en door hun achtergrond als kunstenaar ook juist de verbinding tussen kunst en onderwijs. Zo was **Ana Glisic** actief als cultuurcoach op de RVKO Augustinusschool in Rotterdam West, **Tom L'Istelle**, **Ian Skirvin** en **Sofie Holland** op de Mr van Eijkschool in IJsselmonde, **Harry Schumacher** op OBS De Triangel in Charlois, **Jenny Weezendonk**, **Marijke van Zuilen**, **Ian Skirvin** en **Sofie Holland** op OBS de Schalm, de kunstenaarsgroep **Alle Ruimte** op de IBN-i Sina in Oud-Charlois. Scholen in diverse wijken van de stad met ook heel verschillende soorten kinderen. De vraag per school nam toe: minder scholen, meer contactmomenten, maar bovenal meer ruimte voor groei en relatieopbouw.

Kinderen met gedragsproblematiek bleken opvallende reisgenoten: het kunstproces bood hen een vrije ruimte waarin zij niet hoefden te passen, maar mochten uitbreken. Onze samenwerking met Harbour Bilingual resulteerde in een intensief programma rondom groepsvorming en natuur. Hier komen we niet wekelijks met 1 docent in een klas, maar juist erg geconcentreerd in een bepaald tijdsblok met meerdere kunstenaars voor de hele school. In vier lessen per klas, namen **Marieke de Keijzer**, **Vanessa Obinu** en **Sem Jansen** even de school over.

We werken met kunstenaars als vakdocent, maar ook ontwikkelden kunstenaars onderwijsprogramma's, zoals **Chantal van Heeswijk** bij *5 KM LINT*, wat leidde tot verfrissende perspectieven. Nieuw is dat we ze ook betrekken bij de ontwikkeling van onze workshops in de vrije tijd voor 2-6 jaar. En ook bij onze kinderfeestjes, gegeven door **Felix Panneman**, gaat juist deze insteek meer en meer een rol spelen.

Voor ons activiteiten cultuuronderwijs rapporteren we in 'Activiteiten cultuuronderwijs' en 'Activiteiten talentontwikkeling'. Voor de berekening tellen we onder 'Activiteiten cultuuronderwijs' alle binnenschoolse activiteiten (dus alle lessen op school) en onder talentontwikkeling alle bezoekers (individueel en in groepsverband) die Villa Zebra op de Stieltjesstraat bezoeken of meedoen aan activiteiten in de wijk. In 2025 gaven we in totaal 1479 lessen op school wat leidde tot 27.059 aantal bezoeken in schoolverband (leerling x les). Dit aantal is iets lager dan de prognose door onder andere de keuze om met kleinere klassen te werken bij sommige scholen en omdat we geen uitbreiding konden realiseren met een nieuwe school zoals gehoopt. We kozen bewust voor borging op de bestaande scholen. Daarnaast hebben we ook nog 350 groepen ontvangen op de Stieltjesstraat, een flinke stijging tov onze prognose. Zij volgen een gestandaardiseerd lesprogramma onder leiding van onze villasofen, expert in proces en vooral dialoog. Bijzonder hierin was ook het speciale programma rondom taal en kunst dat we aanboden voor het stedelijke programma Cultuurtraject, Lettermonsters. De schoolgroepen of BSO's die we ontvingen op de Stieltjesstraat voor onze losse schoolprogramma's en ook deelnemers aan het cultuurtraject rekenen we dus mee onder 'Activiteiten talentontwikkeling'.

Naast fysiek bezoek van scholen, waren we ook digitaal aanwezig in de klas. Ook dit jaar droegen we bij aan Sophia's Lichtjestocht, waarin **Onno Poeisz** en **Robin Tijdeman** met een inspirerende video en knutseltips leerlingen motiveerden om lampionnen te maken van restmaterialen. We bereiken hiermee scholen ver buiten de stadsgrenzen. Het exacte bereik hiervan is niet meegenomen in de bereikcijfers omdat het niet goed meetbaar is. De winnaar, een school in Vlaardingen, ontving een knutselpakket ontworpen door **Vanessa Obinu** en tips om ook verder te gaan met deze manier van werken in de klas.

Ook professionaliseerden we onze onderwijsmarketing via gerichte mailings. We blijven streven naar meer scholen, meer kinderen bereiken binnen de school, maar we zijn ons erg bewust van budgetuitdagingen in scholen en concurrentie van andere partijen. Onze nieuwe medewerker onderwijs ging aan het werk om de processen en urenregistratie te stroomlijnen.

Samenwerken is niet vanzelfsprekend

Stijgende kosten maken dat we scholen vragen verantwoordelijkheid te nemen. De bijdrage binnen de cultuurcoachregeling werd opnieuw verhoogd om zo de verhouding school – gemeente en eigen investering van Villa Zebra meer passend te maken. En ook de kosten per leerling voor bezoek aan Villa Zebra verhoogden we licht. Ook deden we een pilot in De Bloementuin in de wijk Bloemhof. Kunstenaar **Jackelien Beerens** en **Vanessa Obinu** werkten in de onderbouw groepen en met het docententeam om cultuureducatie een heldere plek te geven in de basis van de school. De samenwerking werd echter niet voortgezet omdat onze visies op integratie in het schoolsysteem onvoldoende aansloten.

Door onzekerheid rondom de nieuwe cultuurcoachregeling kozen we ervoor onze vakdocenten nog niet in dienst te nemen, ondanks DBA-regels en meerjarige ambities. Het effect van vijf medewerkers in dienst zonder zekerheid over inzetbaarheid vonden we te risicovol. Van een jaarlijkse subsidiebijdrage wil de Gemeente Rotterdam overstappen op een meerjarige regeling via een tender. We zijn blij met deze intentie, omdat het zekerheid kan bieden voor onze prestaties over meerdere jaren, maar stellen vragen over de randvoorwaarden en het effect. Ook de financiële situatie van scholen speelt hierin bijvoorbeeld een belangrijke rol. Allerlei vragen die nog niet beantwoord zijn. Deze bedrijfsmatige keuze droeg bij aan ons positieve bedrijfsresultaat, maar werpt voor komend jaar wel vragen op over mogelijke prestaties. En hadden dus ook effect op de aantallen binnenschoolse activiteiten.

BKV - Kunstenaars lopen voorop

Kunstenaars vormen het kompas van Villa Zebra. Ze helpen ons, en vooral kinderen, steeds opnieuw te ontdekken dat kunst geen bestemming is maar een route. In 2025 werkten we met een grote variëteit aan Rotterdamse makers – van urban tot academisch geschoold. Hun namen staan vermeld door dit jaarverslag heen. Zij droegen bij als makers, ontwerpers, begeleiders, vakdocenten en vertalers van de kinderstem voor beleidsmakers. Binnen *5 KM LINT* werkten we voor het eerst met een 'hoofdkunstenaar'. Deze teamgerichte aanpak komt voort uit onze meerjarenvisie richting een toekomstige kunstenaarsgemeenschap hier of juist op de Kaai.

We kwamen ook valkuilen tegen: fondsen vragen vaak een formele opleiding of trackrecord, terwijl onze inclusieve praktijk juist ruimte biedt aan diverse makers. Procesgericht werken past niet altijd binnen traditionele fondseisen voor bijdrage voor honoraria kunstenaars. Dit zijn knelpunten die we in 2026 willen oplossen. Maar over 2025 kunnen we concluderen dat onze wens om minimaal 70% van de BKV bijdrage te besteden aan kunstenaarsinkomen is geslaagd.

Doelgroep – De reis begint vroeg

De jongste kinderen (2–6 jaar) vormden in 2025 een belangrijke doelgroep. Ze brengen een andere energie in huis: nieuwsgierig, speels, onderzoekend, met een soort vanzelfsprekendheid die volwassenen soms kwijt zijn. Zij spelen in *Zelf!* en doen meer aan onze doorlopende workshops voor families. Elke 2 maanden een workshop met een nieuw thema en invulling. Onze voorleesochtenden, in samenwerking met o.a. uitgeverij Wilde Haren (gespecialiseerd in diversiteit), bleken waardevolle momenten voor taalontwikkeling en ontmoeting. Voor de keuze van de boektitels sloten we aan bij de actualiteit zoals bijvoorbeeld Sinterklaas of de seizoenen, of het thema van de Kinderboekenweek. Onze boekenkast vult zich met anderstalige kinderboeken zodat ook ouders met een andere taalachtergrond samen met hun kinderen kunnen lezen. Deze 'verdwenen' spontaan mee naar huis bij sommige bezoekers. Een verrassende lees incentive.

Ook de peuterochtend op vrijdag kreeg steeds meer bezoekers. In samenwerking met het Erasmus Family Lab onderzochten studenten hoe ouderparticipatie versterkt kon worden. Dit leidde tot concrete aanpassingen in onze ruimte, zoals een nieuwe indeling van de kunst- en speelinstallatie *Monsters!*, hergebruik van de vloer ontworpen door *Eveline Schram* en het vernieuwde poppenhuis ontworpen door *Thijs Lansbergen* dat we dankzij een crowdfunding in samenwerking met platform 'Voor de kunst' konden realiseren. Door uitbreiding van de workshopruimte en een nieuwe speelplek ('Bouw de stad') konden meer families tegelijk deelnemen en bouwden we verder aan de plek voor peuters in Rotterdam.

Bezoekersaantallen

Dit effect zien we ook terug in onze bezoekerscijfers van 2025. We maken in onze verantwoording een onderscheid in 'Activiteiten cultuuronderwijs' (alle lessen binnen de schoolomgeving) en 'Activiteiten talentontwikkeling' (alle deelnemers aan onze programma's in Villa Zebra, school- en groepsbezoeken aan de Stieltjesstraat en projecten in de wijk). Voor deze laatste groep was ons streven om 2025 af te sluiten met 38.000 deelnemers. We telden samen met de accountant in totaal 37.771 deelnames.

Opgeteld met de 27.059 contactmomenten van de binnenschoolse activiteiten kunnen we dus, in de beeldspraak van onze km's maken, concluderen dat we met al onze activiteiten 64.830 ontmoetingen hebben gehad op onze tocht.

We namen deel aan het Jeugdvakantiepaspoort en werkten samen met dealwebsite Tripper. Via de Rotterdampas registreerden we 13.392 bezoeken van 9.042 pashouders. Opvallend detail vanaf hun dashboard: een stijging van het aantal mannen in de doelgroep. Het past bij ons gevoel dat de 'papadag' steeds populairder wordt. Al deze cijfers passen ook mooi bij het citaat dat we in ons meerjarenplan al lieten terugkomen: 'villa zebra is geen dagje uit, maar we moeten er even uit!'



Vrijwilligers – De kracht van een divers gezelschap

Vrijwilligers vormen een sterke basis onder Villa Zebra. Gastvrij, betrokken, leergierig voor zichzelf maar ook om te leren van en met de kinderen werkten we in 2025 met 25 vrijwilligers. Tijdens vrijwilligersactie NL Doet ontvingen we daarnaast ook nog negen nieuwe helpers die onze tuin, kleding en ruimtes onder handen namen. Zij vonden ons dankzij een oproep op social media. In 2025 bouwden we verder aan een hecht team met duidelijke begeleiding van onze vrijwilliger coördinator en nieuwe instroom. Met een gemiddelde leeftijd van 41 is het team intergenerationeel. De jongste 14 jaar, de oudste ruim met pensioen. Vrijwilligers helpen bij gastvrijheid, workshops en evenementen.

Sommige staan nog aan het begin van hun carrière en komen hier om relevante werkervaring op te doen, anderen hebben hun carrière al even achter zich gelaten en zoeken vooral nieuwe ervaringen en nuttige tijdsbesteding. We zien een groeiend aantal vrijwilligers waarvoor re-integreren en kleine stappen zetten terug naar het werkveld de belangrijkste reden is om bij ons te komen. Juist dat willen we stimuleren om zo ook maatschappelijk een rol te spelen in de stad.

In ons jaarplan schreven we: het spreken van de Nederlandse taal is niet langer een absolute vereiste in ons personeelsbeleid'. In 2025 maakte we dit voornemen heel concreet. We startten het project *Woordzoekers*, waarin statushouders via SNTR bij ons werkervaring en taalontwikkeling opdoen. Een waardevolle verrijking voor ons huis.

Interne processen - Professioneel op pad

Ook op het gebied van interne processen zorgden we voor verrijking. Net zoals al onze medewerkers in dienst, heeft elke vrijwilliger een VOG en goed inzicht in wat wij als organisatie voor doelen stellen voor onszelf. We professionaliseerden ons vrijwilligersbeleid door duidelijke afspraken te maken over diensten, werkten met Toprooster voor een heldere planning, gaven een vergoeding zoals de richtlijnen rondom vrijwilligersbeleid vanuit de belastingdienst. Toprooster biedt ook meer inzicht in de activiteit en inzet van vrijwilligers. Het is duidelijk wie wanneer actief is, wat helpt bij het eerlijk en efficiënt verdelen van taken en uren. En bovenal tot heldere verwachtingen voor zowel organisatie als vrijwilligers.

Dit was een van de vele manieren waarop we ook in 2025 juist met de professionalisering van onze hele organisatie aan de slag zijn gegaan. Daarnaast investeerden we in digitale systemen, veiligheid (BHV, kinder-EHBO, lastige situaties) en maakten duidelijke afspraken met onze verhuurder over onderhoud. Samen onze ict beheerder actualiseerden we onze software en zorgde we voor een veilige digitale omgeving juist in deze tijd cruciaal. In 2025 beginnen we echt goed de vruchten te plukken van een beter onderhoud aan ons pand. Alleen de energierekening die daalde is daarvan al een bewijs.

Fair practice code - Met oog voor een eerlijke weg

Veiligheid voor organisatie, mensen en omgeving. Deze elementen komen ook terug in de fair practice code. We hebben in 2025 intern verder gewerkt aan vertrouwen. Vertrouwen in de organisatie door het maken van goede werkafspraken, vertrouwen in elkaar door juist ruimte te bieden voor overleg en feedback aan elkaar. Hieruit kwam bijvoorbeeld ook de wens en de uiteindelijke keuze om met tijdsloten te gaan werken. Juist hierin had het front office team de beslissende stem.

Duurzaamheid was zichtbaar door het gebruik van restmaterialen, o.a. dankzij samenwerking met Het Goed en de inbrengwinkel bij Iedereen aan boord, die bijna wekelijks bruikbare materialen brengen voor onze workshopruimte op de bovenverdieping, de donatie van takken van de Groenvoorziening voor onze workshop 2-6 jaar, plastic speelgoed van bezoekers en door bijzondere bijdragen zoals de voorraad van het gestopte initiatief 'Pak je kunst!'. Dit bijzonder initiatief waarin social impact en recycling samen komen met cultuureducatie moest stoppen. We namen de voorraad workshopmaterialen over, maar bovenal huurden we haar expertise in om de bijbehorende feestjes goed over te dragen aan ons. Duurzaamheid betekent ook investeren in de toekomst vanuit relaties. Dat deden we extern, maar ook intern met onze vrijwilligers en professionals die we inhuren. Onze gedragscode werd vastgelegd in een praktisch boekje en gedeeld met iedereen die bij ons komt werken. We organiseerden kennissessies en informele momenten zoals bijvoorbeeld de zomer- en kerstborrel waarin we juist informeel samen kwamen om elkaar op die manier ook te leren kennen. Onze vertrouwenspersoon Monique Postma werd dit jaar 3x geraadpleegd over kwesties rondom feedback geven aan elkaar.

We zetten waar mogelijk zzp-contracten om in dienstverbanden, mede dankzij de Oog voor Impuls regeling. En zoals al enkele jaren, passen we standaard de CAO Sociaal Werk toe in onze beloning voor onze medewerkers. We kozen vanuit goed werkgeverschap er dit jaar eenmalig voor om de vrije ruimte vanuit de werkgeversregeling bewust in te zetten voor onze medewerkers en hen de kans te bieden om uren uit te ruilen vanuit hun Individueel Keuzebudget.

Onder professionalisering valt ook dat we onze kennis delen en ruimte bieden voor anderen om te leren van wat wij doen (en zelfs wat er soms mis gaat). We boden een stageplek aan stagiaires van onder andere de Hogeschool Inholland, van de opleiding new design en attitudes van St. Joost en de Willem de Kooning Academie. Naast meeloopstages gaven we opdrachten aan studenten om zich te verdiepen in vraagstukken over cultuureducatie, marketing en bedrijfsvoering.

Ritme vinden in de wandelpas

We wilden in 2025 groeien in bezoekersaantallen, maar ook vooral reageren op de reviews die we ontvingen op onze activiteiten. Uit reviews leerden we dat piekdrukke en stille momenten door elkaar liepen. Onze gemiddelde verblijfsduur van 3 uur is lang voor de meeste culturele instellingen, maar werd de leidraad voor onze keuze om te gaan werken met tijdsloten. In de kerstvakantie deden we hiervoor een pilot die erg positief werd bevonden. De verdeling van bezoekers werd gelijkmatiger, er was tijd voor schoonmaak en pauze waarin ruimte was voor elkaar. Het café draaide beter en het aantal bezoekers per dag verdubbelde. Vanaf 2026 worden tijdsloten de standaard en krijgt onze recent aangestelde horeca medewerker de opdracht om de tijdsloten te nemen als inspiratie om ook de inkomsten van het café te laten groeien.





Verdieping & Onderzoek – Leren van de tocht

Onze villasofen kregen training in gesprekstechnieken en werden beter geïntegreerd in het team. Hun werk laat zien hoe cultuureducatie kinderen krachtiger maakt. Een van onze villasofen zei: *‘Tijdens vele workshops die ik heb begeleid, heb ik meerdere kinderen gezien die zich voorheen niet op hun gemak voelden om te spreken of om op eigen initiatief iets nieuws te proberen, Villa Zebra zien verlaten met een zelfverzekerde uitstraling.’* - dit mooie resultaat is mede te danken aan de inzet van deze publieksbegeleiders. Al vele jaren dragen zij succesvol ons programma uit. Deze kennis delen we in trainingen en programma's voor groepen Om deze nog beter aan te laten sluiten bij het pad dat we nu volgen, hebben onze villasofen dit programma zelf onder handen genomen en opgefrist. Theorie, maar vooral ook praktijk inspireren anderen die bij ons een deskundigheidsbevordering boeken. Docenten, studenten en internationale groepen kwamen langs. Het programma richt zich nog sterker op proces en dialoog. Het onderzoek met het Erasmus Family Lab leidde tot interessante praktische handvaten voor innovatie in Villa Zebra rondom ouderparticipatie die we ook meteen heel concreet toepassen. Maar bovenal biedt ook een voedingsbodem om onze samenwerking in 2026 verder voort te zetten.

Na ruim 12 jaar samen met Maas Theater het succesvolle programma Stel je voor te hebben ontwikkeld, kozen we beide voor een andere weg. Het pilotproject voor de regeling Cultuur met Kwaliteit was leerzaam en daarom kozen we ervoor om de wijze lessen, de inspiratie en de ervaring vastleggen en te delen. We maakten een vierdelig podcastserie waarin vakdocenten, docenten uit het primair onderwijs, directeuren en kunstenaars samen reflecteren op dit project. Samen met KCR verspreiden we deze in 2026 onder stakeholders en vooral onderwijsinstelling die we willen motiveren om ook met cultuureducatie aan de slag te gaan.

Marketing, publiek & zichtbaarheid – De route zichtbaar maken

Onbekend maakt onbemind luidt het spreekwoord en daarom kiezen we er bewust voor om ook strategisch te investeren in onze zichtbaarheid. We ontwikkelden een vernieuwde visuele lijn waarin kinderen centraal staan. Leuk is het dat deze kinderen echte Rotterdammers zijn die spontaan reageerden op een oproep voor onze fotosessie. Het past bij onze visie dat Villa Zebra laagdrempelig en voor iedereen moet zijn.

We deden mee aan mediacampagnes die juist door gezamenlijke media inkoop bereikbaar waren ondanks het beperkte budget. Postercampagnes in de stad, flyers bij evenementen en een grote inzet op online marketing. Onze samenwerking met online marketing Bureau Lommer werpt vruchten af in online vindbaarheid en concrete bezoeken aan Villa Zebra. Google Grants werd strategisch ingezet; Instagram groeide naar 5.741 volgers en Facebook naar 94.000 weergaven. We zagen hierin juiste de profielactiviteit (+77%) en externe linkklikken (+96%) groeien. Dit is onder andere te danken aan structurele samenwerking met bijvoorbeeld partijen zoals Kunstfanaatjes, Uitagenda Rotterdam en de Noordereilandkrant. We bereiken ouders en onderwijsprofessionals steeds gericht en via LinkedIn zoeken we bewust de verbinding op met stakeholders op besluitniveau.

Belangrijk is ook de website waar we ook duidelijk inzetten op inclusiviteit.

De website kreeg toegankelijkheidsverbeteringen en een Engelstalige omgeving. In 2025 voerden we een accessibility-onderzoek uit met Lighthouse waarbij een score van 80/100 werd gemeten. De belangrijkste input hiervoor kwam uit een ontwerpopdracht die we gaven aan tweedejaars studenten van Communicatie & Multimedia Design aan de Hogeschool Rotterdam. We daagden hen uit: ontwerp een website zonder woorden'.

Inspirerend waren de samenwerkingen met externe partijen die ook op het gebied van zichtbaarheid duidelijk meerwaarde hadden. De kortingsactie voor alle ambtenaren tijdens 5 KM LINT bijvoorbeeld, maar we werkten ook samen met commerciële partners, zoals Gazelle. We waren locatie voor een influencers event van dit merk, maar als voorwaarde wel natuurlijk met een typische Villa Zebra workshop. **Vanessa Obinu** en Floor Quadekker-van Berkestijn maakten met de promoters en hun kinderen dreamcollages en dat leverde ons ook een mooie stijging op in onze volgers op social media en abonnees op onze nieuwsbrief.

In 2025 zijn de eerste stappen gezet naar een meer gedifferentieerd prijsbeleid. De tarieven voor groepsbezoeken en kinderfeestjes zijn aangepast en verhoogd waardoor we nu meer marktconform werken. Juist die kinderfeestjes lopen erg goed. We zien de boekingen hierin toenemen per jaar.

Verhuur & ontmoetingen – Ruimte delen

We investeerden in horeca door onder andere een medewerker horeca in te huren en werden geboekt als locatie voor bijeenkomsten, waaronder grote bewonersavonden. Meer promotie richting de zakelijke markt werkt in een opbouwend rustig tempo. Samenwerking met Tafel van Zeven zorgde voor duurzame en passende catering. e

Duurzaamheid & maatschappelijke impact – De rugzak lichter maken

De balans tussen commercieel, zakelijk, maatschappelijk en sociaal blijft van cruciaal belang. We namen deel aan initiatieven zoals de Grote Kerstkaartenactie van het ouderenfonds, initieerden 'Koop een ticket voor een ander'. Ook kozen we bewust voor samenwerkingen met sociaal betrokken leveranciers uit Rotterdam en omgeving zoals Het Witte Paard, SOCOCO en Blooming Bakery.

Dankzij een subsidie van de provincie Zuid-Holland voor het platform Social Impact kregen we inzicht in onze maatschappelijke waarde: € 1.881.591 in 2024 en een prognose van € 1.834.080 voor 2025 was de uitkomst van onze social handprint meting die onze activiteiten afzet tegen de 17 Sustainable development Goals. Dit lidmaatschap geeft ook toegang tot mogelijkheden voor extra fondsenwerving. Het maakte bijvoorbeeld aanschaf van gespecialiseerde gereedschappen en energiezuinigere apparatuur mogelijk via een impulsregeling.

Financieel - Een reis portemonnee met passende inhoud

We sluiten 2025 af met een erg mooi positief resultaat zoals op onze jaarrekening te lezen is. Dit danken we aan structureel op een ander manier kijken naar bijvoorbeeld offertes en samenwerkingen, kansen grijpen voor extra fondsen, maar ook door scherpe keuzes te maken. Het grootste deel van ons resultaat komt voort uit de keuze om de vakdocenten nog niet in dienst te nemen. Hierdoor hoeven we voor bijvoorbeeld de schoolvakanties geen arbeidskosten te maken voor hen.

Daling van de energielasten, meer marktconforme bijdrage van scholen aan de cultuurcoachregeling en de keuze om projecten niet uit te voeren omdat fondsen hiervoor niet mogelijk was, in combinatie met 5 km lint wegens succes te verlengen, zijn andere belangrijke redenen. Het resultaat bestemmen we voor onze vervolgstappen in 2026 en 2027 door te reserveren voor ons nieuwe expositie 2-6 jaar, onze programmering rondom de stad en professionaliseren van het personeel.

Governance – wie bepaalt het tempo?

Op weg naar onze toekomst is ons tempo en stip op de horizon van groot belang. Villa Zebra werkt ook in 2025 volgens de Governance Code Cultuur 2019 (versie bestuursmodel). Cultuureducatie als middel tot waarde creatie blijft het uitgangspunt van bestuur en directie. En ook dit jaar was het bestuur van Villa Zebra een stabiele en betrokken gids. Er zijn geen nieuwe benoemingen aan de orde geweest.

Het bestuur voert zijn taken op onafhankelijke en integere wijze uit. Er deden zich geen belangenconflicten voor en het onbezoldigde bestuur werkte vanuit vaste portefeuilles en ondersteunde de directeur, Lucie Kuijpers, die als dagelijks leidinggevende de organisatie door het jaar leidde. Via vergaderingen, tussentijdse rapportages via mail en whatsapp, en telefonisch overleg tussen directie en voorzitter is er een goede afstemming door het jaar heen. Bestuur en directie werken samen waar meerwaarde te behalen was. Zo trokken bestuur en directie samen op bij belangrijke interne en externe gesprekken bijvoorbeeld rondom mogelijke ontwikkelingen voor De Kaai. En het bestuur was samen met team, vrijwilligers en ingehuurd personeel betrokken bij onder andere de gedragssessies. Door deel te nemen aan bijvoorbeeld deze organisatie brede gesprekken, maar ook door aanwezig te zijn bij informele momenten met het team van vrijwilligers en medewerkers is het bestuur zichtbaar en zeker ook benaderbaar. Bij afwezigheid van de directie voor langere periode was steeds een bestuurslid voor het team bereikbaar als aanspreekpunt bij uitdagingen.

De nieuwe cultuurplanaanvraag betekende ook een wisseling van accounthouder van de Gemeente Rotterdam. Door de aandacht rondom onder andere de transitie cultuur en volle agenda's liet de kennismaking met bestuur vertraging op. De directeur was echter steeds primair aanspreekpunt en koppelde contacten steeds terug naar het bestuur. We zien terug op een goede start van de nieuwe meerjarige samenwerking tussen Gemeente en Villa Zebra.

Deze inhoudelijke subsidieverantwoording en de jaarrekening 2025 zijn vastgesteld tijdens een bestuursvergadering in maart 2026. Het bestuur kwam in 2025 periodiek bijeen, met steeds dezelfde kernvragen op tafel: financiële koers, risico's en kansen, meerjarenplan, toekomstvisie en personeelsontwikkeling.. Ook bespraken we een herijking van de statuten en onze plek in de stad. Hierdoor werkten we op een structurele manier aan de toekomst en stabiliteit van Villa Zebra. Bij het bespreken van de 3, 6 en 9 maanden prognoses schoof de externe boekhouder aan om zaken concreet te kunnen toe lichten samen met de directie. Door deze prognoses zijn onze financiële risico's steeds helder.

Door het bestuur zijn een aantal expertises benoemd die in het bestuur vertegenwoordigd dienen te zijn met het oog op onze huidige situatie, maar ook onze toekomstplannen. Het bestuur bestond uit vier leden met ieder hun eigen expertise en rol in het bestuur:

Laurette Vermeulen (voorzitter, governance & werkgeversrol)

Pascal van Dijk (secretaris, organisatie & werkgeversrol)

Pieter van Lit (penningmeester, financiën & huisvesting)

Marleen Lamers (algemeen lid, cultuur, educatie & HR)

In het bestuur verslag staan de achtergronden van de bestuurders beschreven. Deze groep van vier mensen vormt een stevig fundament door hun achtergrond en expertises, al blijft meer diversiteit een belangrijk streven.

De taken en verantwoordelijkheden van de directie, in dienst voor onbepaalde tijd en bezoldigd via de CAO Sociaal werkt, zijn beschreven in het directie reglement. Het bestuur werkt via bestuur afspraken die ook bij de zelfevaluatie, uitgevoerd in januari 2026, de rode draad vormden.

We voerden eerste gesprekken over een mogelijke overgang naar een Raad-van-toezichtmodel. Na een periode van enkele jaren waarin de uitdagingen vroegen om een grote betrokkenheid van het bestuur, zien we nu dat de organisatie stevig staat. Dat biedt ook kansen om ook voor het bestuur nieuwe stappen te zetten.

Vooruitkijken – Op naar 25 jaar Villa Zebra

2025 was een krachtig jaar, met sterke groei, mooie samenwerkingen en een positief financieel resultaat. We nemen deze fijne ervaringen en kennis mee naar 2026. We reserveren een deel van het positieve resultaat voor investeringen in 2026–2027, gericht op de herinrichting voor jonge kinderen, nieuwe programmering en teamontwikkeling. Het maakt onze basis sterker en ons als organisatie daadkrachtiger.

In 2026 bestaan we 25 jaar. Toen we startte in 2001 waren we onderdeel van de programmalijn 'Stad van de toekomst' van Rotterdamse culturele hoofdstad. Villa Zebra was het kinderhoofdkwartier van alle activiteiten in de stad die zorgden voor verbinding. Komend jaar is een moment om terug, maar vooral ook vooruit te kijken op onze rol binnen de daadwerkelijke stad van de Toekomst. De stad verandert en groeit, de kinderen zijn steeds nieuw en bieden nieuwe inspiratie. We geloven in het proces en de tocht die we maken. We lopen verder. Met dezelfde nieuwsgierigheid als de kinderen die elke ochtend bij ons binnenstappen. Met hetzelfde lef als de kunstenaars die iets durven beginnen zonder te weten waar ze uitkomen. En met dezelfde veerkracht als onze vrijwilligers en teamleden, die elke dag opnieuw klaarstaan.

Villa Zebra loopt mee met de stad én met iedereen die bijdraagt aan haar toekomst en die van Rotterdam.

Rotterdam, maart 2026

