

villa zebra

Jaarverslag 2023

'Zelf!' – een woord dat elke ouder van een opgroeiend kind met regelmaat hoort. Zelf doen, zelf kiezen. Om 2023 te beschrijven voegen wij twee krachtige woorden toe aan deze opsomming: zelfvertrouwen en zelfreflectie. Onszelf centraal, is het egoïstisch of juist goed voor het collectief? Van het bijzondere project 'Zie jezelf' tot de manier waarop we met onze interne organisatie aan de slag gingen of de kansen die we grepen die langskwamen. Wij hebben de uitdaging aangenomen om te vertrouwen op je eigen kracht, maar te realiseren dat het soms fijn is dat iemand dat zadel even vasthoudt als je begint met fietsen. En als je dan toch een keer valt, dan sta je weer op en probeer het zelf opnieuw!

In dit jaarverslag leest u over de dingen waar we trots op zijn zoals onze stijgende bezoekersaantallen of onze exposure op nationale televisie, maar ook over de zaken die niet gingen zoals vooraf bedacht in ons jaarplan. Je hebt niet altijd zelf controle over hoe dingen gaan. Stijgende kosten, personele uitdagingen en bijvoorbeeld wegvallende contracten. Ze gaven kopzorgen, maar brachten ook de ruimte om na te denken over onszelf. Door te vertrouwen op onze kracht, sluiten we 2023 af met veel zelfvertrouwen en geloof in komend jaar en onze toekomst.

Bestuur en directie

Inhoudsopgave

1. Onze Missie	p 2
2. BKV	p 2
3. Innovatie	p 2
4. Interconnectief	p 3
5. Programmering	p 4
6. Digitaal	p 4
7. Beheerlasten	p 4
8. Publiek	p 5
9. Prestatiecijfers	p 6
10. Binnenschools	p 6
11. Personeelsbeleid/ Fair Pay	p 8
12. Zichtbaarheid	p 9
13. Financien	p 9
14. Toekomst	p 10
15. Governance	p 11

Onze missie

'Een berg stabiel en fier midden in de zaal waarbij onverwachte parels ontstaan uit het op het oog onbeduidend zand' – een zin uit onze inleiding van ons jaarplan 2023. We refereerden ermee naar een van onze projecten waar we ook daadwerkelijk een berg zand op onze vloer hadden neergelegd, maar het was voor ons ook een metafoor voor hoe wij werken. Dat geldt voor ons als organisatie en de manier waarop wij ons ontwikkelen, maar nog meer voor hoe wij juist werken voor onze bezoekers. We zien onszelf als een laboratorium waar hedendaagse kunst en de verbeelding een vliegwiel wordt om kinderen sterker te maken en stevig te laten staan als een berg. We koppelen kinderen aan kunst en kunstenaars en scheppen goede voorwaarden voor de verbeelding. Wij zijn procesbegeleiders voor jouw doel. Het kind laat ons zien wie ZIJ zijn, maar ontdekken vooral zichzelf en de parels waarop ze trots mogen zijn.

Bkv: Samenwerking kunstenaars

In de inleiding spraken we over de ondersteunende hand aan je zadel bij je eerste fietstocht, spreekwoordelijk zijn de kunstenaars die hand. En juist daarin zit voor beiden een ontwikkelmoment, want wanneer laat je los? Villa Zebra zoekt steeds de balans in interactie tussen kind en kunstenaar, tussen publiek en maker. Wanneer heb je elkaar nodig? Wanneer laat je los? In 2023 zagen we eens te meer hoe onze manier van werken zowel bij kinderen als kunstenaars een groei teweegbrengt.

Onze bijdrage BKV-gelden konden we in 2023 voor 100% direct besteden aan de kunstenaars waarmee we werkten. Samen met hen zochten we op verschillende manieren naar interactie om bij te dragen aan de persoonlijke ontwikkeling van kunstenaars, het kunstklimaat in de stad en de ontwikkeling van jonge Rotterdamers. Het bracht een lange lijst van namen van kunstenaars waarmee we werkten, maar nog meer een divers beeld van vormen van samenwerking verdeeld over onze hoofdlocatie, de scholen en in de wijken. We hanteerden een aantal uitgangspunten: de kunstenaars waarmee we werkten waren ook in 2023 primair geworteld in Rotterdam door geboorte of atelier. We zochten bewust naar diversiteit in achtergrond, opleiding en culturele achtergrond en werkten door onze totale programmering met hen samen.

In onze programmering gaven we bijvoorbeeld opdrachten aan Florian Borstlap en Onno Poiesz voor Koningsdag, beide totaal verschillend in hun werkproces. Kunstenaars waren aan het werk met kinderen samen in een open atelier setting en we betrokken hen bij op ideevorming van ons meerjarenplan en de bepaling van thema's en vraagstellingen. 'Zie jezelf thuis' werd ingevuld door vrouwelijke kunstenaars van verschillende leeftijden Margré Steensma, Anne Kolbe, Efrat Zehavi en Katrien Breukers. Studio Maky bouwden voort op hun installatie voor kinderen van 2-6 jaar met nieuwe pakken voor de circusinstallatie, maar stimuleerden ook creatieve ontdekkingen bij deze doelgroep als workshopleider bij

onze projecten in de wijk. Ook Ondine de Kroon gaf workshops in de wijk en Lieke van der Meer ontwikkelde een internationale interventie.

Ontwerper Helmi Scheepers betrokken we bij de ontwikkeling van communicatieve uitingen. Er werd bewust gekozen voor het atelier van Chantal van Heeswijk als locatie voor afscheid van een van onze medewerkers en organiseerden hier een speciale borrel voor Rotterdamse kunstenaars in het kader van relatiebeheer naar kunstenaars. Hillegon Brunt en Eva Krause gaven we opdracht voor de vervaardiging van twee werken als afscheidscadeaus. Dit zijn niet direct voor de hand liggende manieren van samenwerking, maar juist voor de verbinding van kunst, maatschappelijk belang en kunstenaarsklimaat van groot belang.

Kunstenaars Ruth Horstmanshof en Hester van Spijk waren tijdelijk in dienstverband en betrokken bij de ontwikkeling van onze visie op onderwijs. De driehoek Villa Zebra – Kunstenaars – Onderwijs bevragen wij nadrukkelijk door onze samenwerking op de scholen met onze vakdocenten en villasofen tijdens groepsbezoeken. Villasofen en kunstenaars Robin Tijdeman, Mai van Esch, Maaïke Boelee en Floor Quadekker werken in Villa Zebra met schoolgroepen. Het grootste deel van onze vakdocenten, Ana Glisic, Tom L'istelle, Rowan van der Sterre, Vanessa Obinu, Harry Schumacher, Ondine de Kroon, Thomas Sadee, Lyanne Liest, Malou Sumah, Rowanne Settles, Bérenice Staiger, Marijke van Zuilen en Jenny van Wezendonk die wekelijks voor de klas stonden in 2023, heeft een kunstachtergrond. Jade Cadogan ontwikkelde vanuit de interactie met hoger onderwijs deskundigheidstrainingen voor 24 groepen samen met Astrid Steijger.

Tel alle contactmomenten tussen villa zebra - kunstenaars - kinderen op in het afgelopen jaar en we zien een groot aantal ontmoetingen die elke keer verrassend waren en ons meer inzicht en inspiratie gaven over de kracht van cultuureducatie.

Innovatie en ontwikkeling: Zie het kind, zie de kunstenaar, zie jezelf

Eerder spraken we over 'de onverwachte parels'. Het zijn die momenten die je niet verwacht die juist leiden tot nieuwe inzichten. Hierbij zijn drie dingen van groot belang: vertrouwen op jezelf, durven loslaten en kansen grijpen. Koningsdag 2023 was zo'n kans die al deze elementen verenigde. Dit gold zowel voor ons als organisatie, maar vooral ook voor de kinderen en kunstenaars die meededen aan dit project. We zagen een kans om onze programma's, zichtbaarheid en artistieke ontwikkeling te koppelen. Vier maanden lang werkten kinderen van 7-12 jaar aan 'Zie jezelf!' en nu kon iedereen dat zien. Dat gele huis langs de route waar de Koninklijke familie langs liep kon niemand ontgaan. Hoe trots waren kunstenaars Florian Borstlap en Onno Poiesz die dag, maar nog belangrijker, hoe trots waren wij op alle kinderen die juist zichzelf op een positieve manier waren gaan zien tijdens het project. Zij hadden in Villa Zebra in performances en workshops zichzelf verbeeld. De gesprekken tijdens de workshops waren waardevol, ontroerend en gaven ons zoveel inzicht in hoe kinderen denken. Een veilige omgeving, een begeleider die de juist vragen stelde en een kunstenaar die nieuwsgierig is naar het kind blijken voorwaarden voor succes.

Natuurlijk ging niet alles van een leien dakje. We hadden afspraken met het Sophia Kinderziekenhuis om dit project door te ontwikkelen voor kinderen in het ziekenhuis. We brachten het gele huis naar hen toe en werkten samen met een groep patiënten aan hun zelfbeeld. Een week lang stond het huis met de werken van de kinderen in de binnentuin van het ziekenhuis. Helaas strandde het plan om een volgende stap in de ontwikkeling van dit project te zetten naar een permanent kunstwerk voor de collectie van het ziekenhuis. Het bleek dat verwachtingen niet goed afgesproken waren. We leerden dat we bij aanvang van een project beter moeten communiceren over ons einddoel. Juist bij onze werkwijze waar het proces belangrijker is dan het eindproduct, blijkt dat we een nieuwe vorm van afspraken moeten maken en kaders bepalen. Dit geldt ook voor mogelijke fondsaanvragen. Als we focussen op het proces en niet per se op de presentatie, wat zijn we dan nu voor een instelling? Hoe verhoudt participatie zich ten opzichte van kunst en beleving in deze nieuwe manier van werken? We liepen er tegenaan bij het aanvragen van een mogelijke meerjarensubsidie bij bijv het Mondriaanfonds. Ontwikkelen vraagt om vragen stellen aan jezelf en het proces tijdens en na afronding.

Onderzoekend ontwerpen staat centraal in ons internationaal samenwerkingsproject Shaping Patterns. In dit project zoeken we nieuwe vormen van samenwerking tussen onderwijs en kunstinstellingen. De werkwijze van Villa Zebra, interventies met kunstenaars, vormde een rode draad in de projecten en werksessies in Denemarken en Griekenland. Kunstenaar Florian Borstlap gaf samen met onze vakdocent Ana Glisic een reeks workshops op de Augustinus school. De 10 meter lange tekening die op school werd gemaakt, verhuisde naar Villa Zebra en ging samen met andere werken een installatie vormen. Deze installatie stond weer open voor het publiek voor een volgende stap in het proces. Een onderzoek naar verbinding en grenzen. Ook kunstenaar Lieke van de Meer (studio Muis) kreeg een opdracht voor Shaping Patterns. Zij doorbreekt juist grenzen met de reizende interventie die zij ontwikkelt rondom het gedrag van mensen in openbare ruimtes. Dit project zal in 2024 gaan reizen naar Griekenland, Duitsland, Denemarken en Tsjechië en legt een focus op duurzaamheid zowel vanuit het klimaatopgavepunt, maar ook op behoud van kennis en ervaring.

Soortgelijke vragen stelden we ons in 2023 rondom de stijgende bezoekersaantallen in de groep 0-6 jaar. We zijn blij met deze groei, maar zien ook dat de manier waarop deze groep zich beweegt in Zelf! veranderd. Het uitgangspunt is dat ouders en kind samen ontdekken, maar deze balans veranderd. De installaties in deze presentatie stimuleren taalontwikkeling, kennis van beeldtaal en spelen, maar we missen steeds meer de duidelijke inbreng van het artistieke proces. We deden een onderzoek met studenten in deze presentatie waarvoor we onder andere test workshops ontwikkelden. We namen het onderzoek mee als belangrijke input voor de ontwikkeling van een nieuwe presentatie voor 2-6 jaar, die we in 2025 willen openen. We huurden (in verband met afscheid en ziekte van onze medewerkers) een expert op het gebied van het jonge kind in om samen met onze educator een

concept te ontwikkelen en deden met een eerste versie van het plan een gooi naar de gulle gift van Volkskracht voor het 100 jarig bestaan. Helaas werden we niet uitgekozen, maar vanuit deze basis werken we nu verder.

In onze geschiedenis waren we meerdere keren pioniers door zowel onze programmering als de locatie waar we ons vestigden. In 2023 bood zich een kans aan om deze pioniersrol weer te gaan vervullen. We werden benaderd door de gebiedsmanager Feijnoord om een plek in te gaan nemen in een nieuw te ontwikkelen gebied. We zien kansen om onze groei in de doelgroep van het jonge kind, onze rijke geschiedenis en kennis op het gebied van kunsteducatie en onze drang naar vooruitgang te combineren. Samen met Mecanno Architecten, SKAR, Van Leer Foundation, Vorm en Amvest zijn we in 2023 gestart met de ontwikkeling van een stedenbouwkundige ontwikkeling waarin het opgroeiende kind centraal staat. We initieerden als verwijzing naar de reclame slogan 'Calve wie is er niet groot mee geworden' een nieuwe missie: 'Kunsteducatie wie is er niet groot mee geworden' en zijn druk aan de slag gegaan met onze toekomst en nieuwe stap in de positie van kunsteducatie in grotere maatschappelijke ontwikkelingen.

Interconnectief: zelfonderzoek door samen te werken

Als Villa Zebra wilden we ook in 2023 verschillende manieren aansluiten bij wat er leeft in de maatschappij. Of dat nu is door lid te zijn van de stuurgroep Gelijke kansen of juist door in onze programmering bij maatschappelijke vragen aan te sluiten. Samen met welzijnspartner Sol hebben we in 2023 plannen ontwikkeld voor de jonge doelgroep en hun ouders waarbij ook de maatschappelijke insteek een grote rol speelt. Deze plannen komen in 2024 tot uitwerking.

Op 10 juni organiseerden we samen met Rotterdam Pride de workshop 'Trots op jezelf' voor kinderen 3 - 7 jaar en we gaven opdracht aan de studenten van het Grafisch Lyceum om creative tutorials te maken over 'eigenheid'. We vonden het vanzelfsprekend om locatie te zijn voor de Armoedelezing van stg Aquarius op 1 augustus en stelden onze ruimte ter beschikking voor bijeenkomsten van onze directe burens. We waren gedurende het jaar locatie voor de wijkraad bijeenkomsten van Entrepot- Noordereiland en ontvingen ook VVE's uit de buurt voor hun vergaderingen.

Jaarlijks organiseert het ouderenfonds een kerstkaarten actie in december. We sloten hierop aan en maakten met kinderen kaarten voor ouderen die we daarna via het ouderfonds verstuurden. De kracht van 1+1 maakt 3 kwam ook letterlijk tot leven door het gezamenlijk persbericht dat we initieerden met SKVR, Tent en Melly om juist op Koningsdag te laten zien dat cultuureducatie door je hele leven cruciale rol kan spelen. De boodschap werd goed opgepakt en wij konden ons profileren als onderdeel van een totaalvisie in de stad.

Een interessante ontwikkeling kwam door een samenwerking met Rotterdam Circulair. De Gemeente Rotterdam organiseerde in 2023 pop up milieuparken en wij ontwikkelden een plan om deze pop up milieuparken aan te vullen met creatieve

workshops met een kunstenaar. Tijdens de vier dagen bij het pop up milieupark in Vreewijk, Rubroek, Liskwartier en Noordereiland werd er druk gewerkt met de materialen die ingeleverd werden. We zetten deze samenwerking voort in 2024 naar scholen en vrije tijd.

Het thema klimaat stond ook centraal in het in 2022 gestarte twee jarig Erasmus + project Shaping Patterns. Samen met Kulturprinsen (Denemarken), Yellow Brick (Griekenland), Sideviews (Duitsland), Kunsten Museum of Modern Art (Denemarken) en Plato (Tsjechie) waarmee we juist als accelerator willen werken voor verandering van denken. Onze wens om meer concrete resultaten te meten door een samenwerking met de wetenschappelijke instituten ging helaas niet door. Onze voorgenomen samenwerking met professor Evert Bisschop Boele, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit, kon niet doorgaan omdat hij niet meer werkzaam is aan deze universiteit.

Programmering: het proces centraal

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. Onze programmering voor 7-12 jaar stelt het proces centraal. We starten niet met een presentatie, maar een vraagstelling en kast met materialen. In 2023 deden we dit met twee verschillende overkoepelende thema's. Voorjaar 2023 stond 'Zie jezelf!' centraal met een concreet doel: Koningdag. We werkten echter door met het thema 'zie jezelf' in de zomermaanden en voegden er een aantal elementen aan toe vanuit het Shaping Patterns project waardoor we onze projecten konden verbinden. Emoties en karaktereigenschappen stonden deze periode centraal. In het najaar startte we met het thema 'Zie jezelf thuis!' en vroegen we ons af wat thuis nu echt betekent en wat je nodig hebt om je thuis te voelen. Hierin kwam onze proces methode goed naar voren. We kozen voor 4 kunstenaars die vanuit een eigen perspectief keken. Anne Kolbe maakt het gewone, alledaagse bijzonder. Katrein Breukers werkt met zowel keramiek als textiel. We waren blij verrast over de verhalen van de kinderen en hun creaties bij beiden kunstenaars. De gordijnen die Katrein maakte zouden niet misstaan in de huizen die Margré Steensma samen met kinderen ontwierp. Kinderen bouwden en discussieerden over hoe een fysiek huis voelt als thuis. Met Efrat Zehavi werkten de kinderen juist aan de personen om je heen die thuis maken. In oktober voegde we een weekend lang eenmalig een extra kunstenaar toe. Peerke Malschaert presenteerde aan het begin van de Kinderboekenweek een bijzondere installatie 'cocon' waarin beleving centraal stond.

Het zelf doen staat in alles wat we doen centraal en dat leidt tot een groot aantal workshops die ook verbindingen leggen tussen onze activiteiten. In de workshop DIT BEN IK! werkten kinderen bijvoorbeeld met levensgrote geometrische vormen. Een ander insteek gold bij de workshop die we rondom een kunstwerk van Rowanne Settels maakten. Haar laperello van de verlaten Almondstraat in Rotterdam Noord stond centraal in de workshop 'EEN DRAAGBAAR HUIS'. Ook voor de scholen werden nieuwe workshops gemaakt, zoals bijvoorbeeld

Lettermonsters voor de onderbouw waarin juist taalontwikkeling centraal staat en dat onder andere via Cultuurtraject werd aangeboden. In april introduceerden we twee nieuwe kinderfeestjes die 47 werden geboekt. Het cadeautje voor de jarige komt van 'Pak je plezier', een onderneming met een sociaal en duurzaam karakter. We gaven tijdens het kickoff event voor De Kaai in januari en de participatie bijeenkomst in mei van Vorm creatieve workshops voor kinderen, waarbij zij hun visie op wonen en leven in de wijk konden delen samen met kunstenaar Annelies vd Zouw. Samen met Studio Maky en dankzij een bijdrage uit Cultuur Concreet, organiseerden we workshops in de wijken Charlois, Feijenoord en IJsselmonde waarbij we met kinderen ontwerpen maakten voor nieuwe kostuums in onze installatie 'het Circus'. We lieten de winnende ontwerpen op een catwalk presenteren door de jonge ontwerpers zelf in de Villa als speciaal event.

Digitaal

Naast de pijlers Stieltjesstraat, scholen en de wijk is er een vierde dimensie waarop we stappen zetten: digitaal. We maken op dit vlak steeds afwegingen of het daadwerkelijk meerwaarde heeft ten opzichte van de fysieke ontmoeting vanwege onder andere de lage leeftijd van onze bezoekers. We maakten dit jaar een filmpje waarin Florian Borstlap als aanvulling op de programmering in Villa Zebra vertelde hoe jij een koning kon zijn in je eigen huis. We verstuurde het naar scholen en via ons social media kanalen. We hebben gesprekken gevoerd met RIB over mogelijke samenwerking op digitaal vlak. Deze gesprekken worden in 2024 verder gevoerd om te kijken of we tot een concreet plan kunnen komen. In het project Shaping Patterns hebben we een app voor kinderen geïncorporeerd waarmee zij kunst kunnen beschouwen in relatie tot hen heen. Dit is op het moment van het schrijven van dit verslag nog in de laatste fase van ontwikkeling voor de definitieve presentatie. We bereikten scholen met onze tutorial tezamen met Wibra rond het kerstproject en zetten dit waarschijnlijk in 2024 voort in meer samenwerking. Omdat we deze producten niet zien als directe contactmomenten, maar eenzijdige interactie zijn ze niet meegenomen in de bereikcijfers. Dat geldt ook voor onze cijfers van website bezoek of social media interactie. We zien als promotionele activiteiten en geen actieve deelnemers aan ons product. In 2024 willen we nadrukkelijk meer gaan meten om deze inspanningen toetsbaar te kwantificeren.

Beheerslasten

Het gebouw van Villa Zebra is uniek zowel met betrekking tot de bouw als de locatie. Aan de ene kant zien we de majestueuze Erasmusbrug die twee werelden verbindt, als je kijkt richting Feijenoord zie je het voormalig unileverterrein waarin geschiedenis en toekomst beide voelbaar zijn. Het gebouw, ooit gebouwd als informatiecentrum voor de ontwikkeling van de kop van zuid, is uniek door het vele glas, de plek aan het water en typische jaren 80 architectuur. Het zijn dezelfde kenmerken die het ook een uitdaging maken. 2023 kwam een langgekoesterde wens om de klimaatinstallatie op orde te krijgen uit. We moesten gedurende 3 weken ons pand sluiten voor bezoekers zodat naast de klimaatinstallatie, het plafond kon worden verwijderd, alle electra kon worden aangepast en up to date

veiligheidsvoorzieningen werden getroffen. Het was geen overbodige luxe. De installatie had achterstallig onderhoud dat mogelijk ook een verklaring bood voor de hoge energierekeningen. Na het plaatsen van een nieuwe regelkast en het schoonmaken en inregelen van de verschillende installaties is er nu een werkbare klimaatbeheersing en hopelijk ook in 2024 lagere energiekosten. Tegelijkertijd moeten we constateren dat deze verbouwing ons ook financieel veel heeft gekost. De inkomstenderving tijdens de sluiting, maar ook zeker de extra kosten die we moesten maken voor herstelwerkzaamheden en de grote schoonmaak die noodzakelijk was om weer open te gaan. Deze waren niet voorzien.

We kozen in 2023 bewust voor investeringen in kwaliteit om te groeien in inkomsten op later moment. Met ons schoonmaakbedrijf brachten we de standaard van schoonmaken omhoog door meer uren in te kopen. We grepen de verbouwing aan om op te ruimen en voor een grote schoonmaak en creëerden een aantal nieuwe ruimtes die ingezet kunnen worden voor verhuuringen. Presentaties in Zelf! werden geupdate, zodat we de periode tot de vernieuwing van de presentatie goed doorkomen. We investeerden in arbo eisen in de kantooromgeving die eerder op de lange baan waren geschoven en fine tuned onze bedrijfsprocessen zoals bijvoorbeeld onze kassa systeem. Er verscheen in december in het café een nieuwe koffie machine waardoor we nu ook op dit gebied meer kwaliteit kunnen bieden, maar vooral meer omzet kunnen genereren in 2024. De oude machines stonden op omvallen en we kozen er bewust voor nu te investeren. We wilden in 2023 de horeca met een externe partij meer maatschappelijk in gaan vullen, maar dit is nog niet uitgevoerd. Op dit moment wordt de horeca nog bediend door onze vrijwilligers, een erg gemotiveerd team waarin bijv een jonge Engelse student samenwerkt met een Turkse dame van middelbare leeftijd die hier de ruimte voelt om op haar manier bij te dragen aan de maatschappij.

Ons publiek in vrije tijd

Een ouder zei ons ooit: 'Villa Zebra is geen 'dagje uit', maar 'we moeten er even uit'. Juist deze quote vertelt veel. Onze bezoekers voelen zich thuis bij ons. Wij zijn een onderdeel van het dagelijks leven en het is dus ook niet verwonderlijk, dat we veel terugkerende bezoekers zien en een lange verblijfsduur hebben. Onze ambitie uit het jaarplan om juist een huiskamer te zijn, werkt. Deze ambitie brengt echter ook een aandachtspunt. We zien dat bezoekers mondiger worden en andere verwachtingen hebben met betrekking tot hun verblijf. Het was noodzakelijk om een training te geven aan onze baliemedewerkers rondom omgaan met lastige klanten en we investeerden in hun weerbaarheid.

De eerder ingezette trend rondom onze bezoekerscijfers vrije tijd zet zich door. Dat geldt bijvoorbeeld voor de verschuiving in de verhouding in onze bezoekers onder 25 jaar en boven 25 jaar. Deze verschuiving komt o.a. door de grotere groep jonge kinderen die ons bezoekt. Juist op de momenten dat de oudere kinderen op school zitten, zien we veel peuters en kleuters terug in Villa Zebra. Op woensdag, zaterdag en zondag is de Stieltjesstraat geopend van 10-17 uur en op vrijdag van 10-13 uur. In de Rotterdamse vakantieweken zijn we dinsdag t/m zondag van

10.00 – 17.00 uur open voor bezoekers in de vrije tijd. De dinsdag en donderdag buiten de schoolvakanties reserveerden we voor groepsbezoeken en schoolbezoeken. Op feestdagen keken we naar balans tussen verwacht bezoek en beschikbare mankracht. Vooral dat laatste is een groot probleem onder vrijwilligers. We konden in 2023 op een aantal feestdagen niet open.

Bij het reserveren van de online tickets voor de Stieltjesstraat en aan onze kassa vroegen we onze bezoekers hun postcode. Op basis van de analyse van postcodes, zien we wederom bevestigd dat wij een duidelijk functie hebben in Rotterdam en de directe regio. Het grootste deel van de bezoekers uit Rotterdam zelf, komt vooral uit de buurten Kop van Zuid en Entrepot. Kijken we naar uitsluitend Rotterdam, dan zien we een sterke oververtegenwoordiging van de Actieve Vermaakvanger en de Weelderige Cultuurminnaars, de Kindrijke Cultuurvreter en de Culturele Alleseters. Deze zijn onder het publiek van Villa Zebra meer aanwezig dan dat zij procentueel aanwezig zijn in Rotterdam. Kortom: voor hen is het aanbod van Villa Zebra bovengemiddeld aantrekkelijk. De kindrijke cultuurvreter bleven ook voor ons een belangrijke groep en zien we gelukkig ook veel terug in families met een niet-Nederlandse migratie achtergrond. Voor deze laatste groep is kunst vaak geen voor de hand liggende keuze. Villa Zebra laat hen op een laagdrempelige manier kennismaken met beeldende kunst en stimuleert daarmee de verbeelding, de motoriek en de taalontwikkeling van kinderen én ouders.

In 2023 kwam het grootste deel van onze bezoekers vrije tijd uit Rotterdam of directe regio. De verhouding vol betalend ten opzichte van met korting zou te verklaren kunnen zijn vanuit deze herkomst. Het grootste deel van de kortingspassen is namelijk Rotterdampas. Juist deze doelgroep komt vaak terug. En juist als je vaker wilt komen, ben je eerder geneigd korting te zoeken.

Samenwerking leidt tot bekendheid en bereik. We zagen een stijging in bezoekers buiten groot Rotterdam. Het succes van de acties met externe aanbieders zorgde voor een groter bereik in 2023 die past bij onze doelstellingen, maar deze leveren niet volledige toegangsprijs op. Bedrijven weten ons steeds meer te vinden en wij zoeken hierin passende vormen van samenwerking. We werkten bijvoorbeeld samen met Albert Heijn via de tweede kaartje gratis actie en zagen hiermee ruim 1.800 extra bezoekers Villa Zebra bezoeken uit grotere regio dan normaal. Een bewuste keuze gezien de zeggingskracht van het merk Albert Heijn. We sloten een samenwerking af met Groupon en Limonademerak Raak wist ons te vinden voor een samenwerkingsactie, waarin kaarten als winactie werden uitgegeven en we een groot bereik hadden via hun promotie kanalen.

In 2023 lanceerden we samen met Wibra de landelijke "Wibra Kerstbalknutselen" actie. Scholen en groepen konden een knutselpakket aanvragen om kerstballen te upcyclen uit restmaterialen. Wij maakten een online tutorial die werd verstuurd naar alle deelnemende scholen, onze medewerker zat in de jury van de beoordeling. De samenwerking werd versterkt met een speciale actiepagina op de Wibra-website en communicatie via sociale media naar de ruim 123.000 volgers op instagram. Het

was een pilot om te zien hoe we samen in 2024 inhoudelijke samenwerking middels grotere sponsoring verder kunnen ontwikkelen die niet per se bijdroeg aan onze bezoekersaantallen in 2023, maar waardevol was op andere vlakken in onze bedrijfsvoering. Inhoudelijke samenwerking van een ander niveau hadden we ook door deelname aan het Heat and Eat! Initiatief. Juist in de wintermaanden is het erg nodig om mensen te helpen die het even minder hebben. Wij boden via donaties toegang en versnaperingen uit de het café aan. Ook doneerden we gratis toegangskarten voor de veiling van het Rode Kruis in Rotterdam. Een mooie andere samenwerking is die met schrijfster Susanne Blomsteel. Zij heeft een speciaal boek geschreven over haar dochter en het syndroom van Down. Wij promoten de verkoop via onze media en winkel. Acties die niet perse bijdragen aan de inkomsten, maar zeker de moeite zijn om in dit verslag te vermelden in verband met onze inhoudelijke doelen.

Prestatiecijfers

In onze bereikcijfers maken we een onderscheid tussen vrije tijd bezoekers (=buitenschools) en binnenschoolse educatie. Feitelijk kun je stellen dat alles wat in een schoollokaal gebeurt telt onder binnenschools en alle ander activiteiten onder vrije tijd. Binnenschoolse cultuureducatie wordt verzorgd bijvoorbeeld 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. We tellen onze volgers, bezoekers en abonnees op website, social media en via de digitale middelen bewust nu niet mee in onze prestaties, maar qua bereik hebben we hier in 2023 grote stappen in gezet.

Afrekenbare prestaties vrije tijds aanbod cultuureducatie	Resultaat 2022	Jaarplan 2023	Resultaat 2023
<i>aantal bezoekers/deeln villa zebra + wijk</i>			
Deelnames totaal			
tot 25 jaar	15.509	25.100	18.122
25 jaar of ouder (niet afrekenbaar)	12.448	14.800	16.500
Totaal vrije tijd	27.957	39.900	34.622
Lessuren met docentencontact			
<i>aantal bezoekers/deelnemers berekend nr contact docent</i>			
Tot 25 jaar	10.047	1.428	11.647
25 jaar of ouder (niet afrekenbaar)	1.887	0	2.791

We sluiten 2023 af met een duidelijke stijging van onze vrije tijd bezoekers tov 2022. Deze stijging van 23%, ondanks de 4 weken sluiting ivm de verbouwing, kent

een aantal belangrijke oorzaken. De scholen en bso's weten ons weer te vinden en we ontvingen 1.800 kinderen in groepsbezoek. Een groot deel hiervan kwam via het Cultuurtraject dat we dit jaar specifiek inzetten voor de jongste leerjaren. In 2023 hebben we, na een jaar afwezigheid, weer deelgenomen aan het Jeugdvakantiepaspoort. Daarnaast zien we dat het percentage kinderen 0-2 jaar in onze bezoekers stijgt in de totale groep. Deze kinderen worden vaker 1-1 begeleidt door ouders en dat verklaart onze verhouding in leeftijdsgroepen.

Ook op het gebied van indirect gerelateerde activiteiten zien we een stijging. We ontvingen meer groepen voor deskundigheidstraining en zagen de verhuur activiteiten stijgen. Twee stijgingen die we in 2024 graag verder doorzetten, omdat ze ook onze rol voor de stad duidelijke ondersteunen. Inherent aan deze stijging zien we ook de inkomsten uit café en winkel stijgen dit jaar. Helaas werkt dit niet op dezelfde manier voor onze entree inkomsten. Hier zien we juist dat deze teruglopen, omdat we meer en meer mensen met korting zien komen in plaats van vol betalend. Een aandachtspunt in onze totale bedrijfsvoering.

Elk jaar leveren we in mei een jaarplan en prognose in bij onze grootste financier Gemeente Rotterdam voor het volgende jaar. Ten opzichte van onze prognose voor totale bezoekers vrije tijd van 39.900 moesten we constateren dat deze niet is gehaald. Debet hieraan is onder andere de sluiting tijdens onze verbouwing die niet voorzien was. Hierin viel ook helaas een aantal cruciale vakantiedagen. Hemelvaart, pinksteren, 1^e en 2^e paasdag, 1^e en 2^e kerstdag waren we dicht. De keuze om projecten niet uit te voeren of uit te stellen ivm financiële onzekerheden zie je direct terug bijvoorbeeld door deelnemers wijkprojecten. De noodzaak om op feestdagen gesloten te blijven in verband met een bezetting die niet rond te krijgen was, speelt een rol in de telling. De stijging in het docentencontact heeft te maken met langere programma's voor onderwijs die door deze concrete stijging sterk doorwerken.

Binnenschools cultuuronderwijs

Villa Zebra werkt samen met het Rotterdamse primair onderwijs, om de diverse uitdagingen zoals sociaaleconomische ongelijkheid, taalachterstand en culturele diversiteit aan te pakken. We kiezen bewust voor verdieping op scholen in plaats van meer locaties. Intensieve en langdurige samenwerking is ons doel.

Ten opzichte van onze prognose voor bereik binnenschools is er een verschil van meer dan 10% waarneembaar. Dit heeft meerdere oorzaken die we hieronder bespreken in het hoofdstuk binnenschools. Een grote oorzaak van deze afwijking ligt in het feit dat feitelijke afspraken voor samenwerkingen met grote bereikcijfers pas in het najaar van het jaar bekend worden. Een school waarvan we bijvoorbeeld in het voorjaar nog dachten structureel mee samen te gaan werken in het komend jaar kan ineens besluiten om te stoppen of een totaal andere vraag naar te leggen. Maar ook bedrijfsmatige factoren zoals verzuim en krapte op de arbeidsmarkt hebben een groot doorwerkend effect. Voor het aantal deelnemers rekenen we met individuele leerling maal elke les die zij hebben. Dus als een leerling 40 weken 1

uur les krijgt van een vakdocent per week, telt dit als 40 deelnames. Voor de contactmomenten rekenen we contact per klas. Dit cijfer is dus ook te lezen als totaal aantal lessen dat we gegeven hebben als Villa Zebra op scholen.

Afrekenbare prestaties binnenschools cultuuronderwijs	Resultaat 2022	Jaarplan 2023	Resultaat 2023
Deelnames totaal			
<i>(aantal II die les hebben gevolgd)</i>			
Primair onderwijs	23.568	52.000	29.407
Voortgezet onderwijs	0	0	0
Speciaal onderwijs PO	0	0	0
Speciaal onderwijs VO	0	0	0
MBO	0	0	0
Lesuren met docentencontact			
<i>(aantal II die les hebben gevolgd)</i>			
Primair onderwijs	1.159	1.460	1.441
Voortgezet onderwijs		0	0
Speciaal onderwijs PO		0	0
Speciaal onderwijs VO		0	0
MBO		0	0

Ondanks allerlei problemen en het feit dat de prognose niet is gehaald, zien we een stijging van 25 % in deelnames ten opzichte van 2022. 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. We weten dat samenwerking tussen kunst disciplines, zoals beeldende kunst, theater en dans, zowel de creatieve ontwikkeling als het totale leerproces van kinderen positief beïnvloed, dus zochten we ook nu weer steeds naar de kansen die dit biedt. Het project Stel je voor, gefinancierd uit de Cultuur Met Kwaliteit regeling, dat we samen met Maas Theater uitvoeren, is opgebouwd uit blokken beeldend, dans en theater. In 2023 werkten we op de Bergsche Zonnebloem, 't Landje, Prisma, De Schalm, Globetrotter en de Willibrordschool. Het aantal lessen werd in 2023 afgebouwd omdat de regeling gaat veranderen en minder mogelijkheden bood in 2023. Dit konden we nog niet voorzien in de prognose en dat resultaat is wel terug te zien in de bereikcijfers. In 2023 waren wij actief als cultuurcoach op: Mr. Van Eijkschool (Groot IJsselmonde), De Schalm (Katendrecht), Triangel (Oud Charlois), Ibn-i Sina (Oud Charlois), Augustinus (Oude Westen), Van Brienoordschool (IJsselmonde), De

Nieuwe Haven (Feijenoord). De kosten voor deze specifieke lessen worden uit drie financieringsstromen betaald. De Gemeente betaalt een deel, de school doet een eigen bijdrage en Villa Zebra legt een percentage in van de totale kosten. Deze verhouding is de afgelopen jaren erg scheefgegroeid. Als bijkomend effect gelden dat inflatie en verhogingen van personeelskosten ook voor onze eigen middelen negatief uitwerken. We hebben in 2023 daarom twee acties ondernomen die we ook in 2024 verder willen uitwerken: de procentuele bijdrage per school is fors verhoogd en we maakten keuzes om sommige trajecten met scholen niet voort te zetten. Bij het schrijven van het jaarplan waren we bijvoorbeeld voornemens om onze samenwerking met de Nieuwe Haven ook in 2023 voort te zetten. Er bleken echter bij de start van het nieuwe schooljaar een groot verschil van mening te zijn tussen De Nieuwe Haven en Villa Zebra over de inzet en inhoudelijke toevoeging van cultuureducatie op school. We besloten geen in september geen gezamenlijke aanvraag te doen cultuurcoachen voor september-december 2023 met een concreet resultaat dat zichtbaar is in onze bereikcijfers. We deelden deze keuze met de Gemeente.

Datzelfde effect zien we ook door een keuze van een school waarop wij geen invloed konden uitoefenen. We hadden een jaarovereenkomst met de van Brienoordschool als cultuurcoach voor elke week in een aantal klassen les. Deze school hield echter abrupt op te bestaan enkele weken voor de zomervakantie. Het halveerde het aantal deelnames voor deze school in 2023 en bracht de uitdaging om onze vakdocent waarmee we een jaarafspraken mee hadden afgesproken, op een andere manier goed in te zetten. In het kader van goed opdrachtgeverschap hebben we in overleg met de Gemeente deze uren op een andere manier ingezet voor de organisatie. De Ibn-i-Sina besloot halverwege het jaar het aantal groepen drastisch te verlagen. Dit heeft ook dadelijk effect op het totaal.

Vanuit de Gemeente kreeg KCR en SKVR de opdracht om te onderzoeken of de culturele sector en haar vakdocenten een rol kan spelen in het lerarentekort. We hebben geparticipeerd in dit project met 2 vakdocenten. Deze docenten volgden een opleiding bij Thomas Moore, naast hun werk voor Villa Zebra. Een van de vakdocenten besloot hierbij in dienst te gaan bij school en niet meer voor ons te werken. Dit leverde uitdagingen op in onze bezetting. De andere docent moest helaas vroegtijdig uitvallen door ziekte. Het zijn voorbeelden van de vele ontwikkelingen in de markt die niet alleen ons treffen, maar ook gelden voor collega instellingen in de stad. Er is een chronisch tekort aan vakdocenten in de sector en ziekteverzuim begint ook onder deze doelgroep een probleem te worden. Wij kunnen niet altijd leveren wat we afgesproken hebben en zijn elkaars concurrenten geworden in de sector. We initieerden in 2023 een sectoroverleg binnen Rotterdam om te onderzoeken, hoe we de concurrentie om kunnen buigen in collegialiteit en een efficiency slag kunnen slaan.

We zien een tendens in 2023 dat het aantal groepen waarin we lessen geven wordt verhoogd per school en juist het aantal leerlingen per groep verlaagden. Een voorbeeld hiervan is de Triangel. Op deze school kenden we ook lesuitval omdat ons vakdocent langdurig uitviel en dit niet snel op te lossen was. De vervangende

docent koos halverwege haar contract om over te stappen naar het onderwijs. Ziekte van de vakdocent betekende ook op de Oscar Romeo dat we een heel blok Stel je voor moesten annuleren voor meerdere klassen. Tot slot besloten we om enkele blokken Stel je voor bij oa De Schalm en 't Landje door te schuiven naar het tweede deel van het schooljaar. Deze resultaten zullen derhalve in 2024 meetellen, maar hebben opgeteld effect op de totale bereikcijfers van 2024.

Maar we maakten ook stappen richting een oplossing vanuit de kracht van omdenken. We betrokken de vakdocenten intensiever bij de totale planontwikkeling voor Vila Zebra en verbreedden hun werkterrein naar zowel vrije tijd als binnenschools. Juist deze verbreding maakt het voor hen interessanter om bij ons te werken. Hiervoor keken we ook naar de landelijke Impulsregeling die zich juist richt op ZZP-ers in dienst te nemen middels een arbeidsovereenkomst. Passend bij de mogelijke wetwijzigingen in 2025 en vanuit onze rol als werkgever. De breedte zochten we ook op door ruimte te geven aan nieuwe ideeën. We organiseerden een teamdag voor OBS De schalm en konden op deze manier onze expertise doorgeven aan een brede groep docenten. Met 'Alle Ruimte' werken we verder aan het Kunstpakt project van basisschool Ibn I Sina, waarbij juist de zoektocht naar nieuwe manieren van samenwerken tussen school en kunstenaar centraal staat. We maakten kennis met een nieuwe school, Harbour Bilingual, tweetalig onderwijs in Delfshaven, via een Kunstpakt project over Taal waarvoor onze educator een lessenreeks gaf in de onderbouw in samenwerking met de leesconsulent van de Openbare bibliotheek. Dit project leidde tot een nieuw schooloverschrijdend project rondom het thema Burgerschap. Drie van onze vakdocenten ontwikkelden en werkten als projectteam 9 weken lang aan een school overkoepelend project. Alle groepen 1 t/m 8 werkten minimaal 4 lessen lang naar een gezamenlijk eindproduct, maar duidelijk vanuit eigen didactische werkvormen. Dit project wordt nu doorontwikkeld om op deze manier aan andere scholen aan te bieden.

Fair to all-in ons personeelsbeleid

Al onze werkzaamheden worden uitgevoerd door een team dat bestaat uit een mix van vaste medewerkers, freelancers en vrijwilligers. We hebben vooral een brede variatie aan teamleden, zowel in vaste dienst, als vrijwilliger of via aparte overeenkomsten. In ons café, in de workshop, op de scholen, en op museum vloer: er is veel diversiteit op het gebied van leeftijd, culturele achtergrond, werkervaring en academische achtergrond. Het is voor Villa Zebra belangrijk om een divers en inclusief team aan vrijwilligers te hebben, omdat dit bijdraagt aan de beleving van de kinderen die ons bezoeken. Zo komen zij in aanraking met verschillende soorten mensen en laten wij zien dat creativiteit in ieder mens zit, ongeacht leeftijd, afkomst of achtergrond.

Samen met onze partner Buro P&O zijn we in 2023 verdergegaan met een professionele begeleiding van onze medewerkers en opbouw van een beter structureerd personeelsbeleid volgens de Culture Governance code. Net zoals vele in deze sector, drukken de salarisstijgingen volgens onze CAO echter ook zwaar op onze resultaten van 2023. We hebben bewust functies niet per direct

opgevuld en kozen ervoor om prestaties op bijvoorbeeld binnenschools niet volledig in te vullen omdat deze kosten te hoog werden ten opzicht van de inkomsten. Dankzij de noodsteun konden we een inhaalslag doen in Fair pay en Fair practice en zo ook voor onze vaste medewerkers betere financieel aanbod geven. We betalen onze vakdocenten en villasofen op een goede manier. Deze stijging op de personeelskosten is een zorgenkind dat niet opgelost is eind 2023 en effect zal hebben in 2024.

Het verzuimpercentage is gedaald, maar de investering in voorkomen van verzuim bracht helaas ook een kostenstijging op personeelskosten met zich mee. We zetten stappen om het slapend dienstverband van een langdurige zieke medewerker te gaan beëindigen. We namen afscheid van twee medewerkers met een langdurig dienstverband. Zij besloten hun toekomst elders voort te zetten. Twee personen met mooie sleutelfuncties in het team. Een aantal mensen die weggaan betekent ook kansen om juist te bouwen aan een nieuw team. We grepen deze kans aan en kozen er bewust voor om sommige functies eerst tijdelijk op te vullen met experts uit het werkveld om ons plan concretere te maken gericht op onze meerjaren notitie. We hadden voornemens om via de garantie baan constructie een vaste kracht voor publieksbegeleiding aan te nemen. Gedurende het proces bleek de wettelijke en juridisch constructie danig effect te hebben op onze financiële mogelijkheden dat we hier helaas van af moesten zien.

Onze vrijwilligers en villasofen zijn cruciale schakels in de beleving van onze bezoekers en ook de mogelijkheid om de personeelslasten op een andere manier in te vullen. We honoreren hun werk op een eerlijke manier door middel van een vrijwilligersvergoeding. We organiseerden speciale inwerkavonden bij de nieuwe projecten en zorgden ook bewust voor sociale evenementen zoals de kerstborrel en een lente bijeenkomst om hen bij ons thuis te laten voelen.

Het team was betrokken bij de planvorming voor het Meerjarenplan en neemt steeds meer verantwoordelijkheid voor de eigen onderdelen in het bedrijf. Deze verantwoordelijkheid betekent ook dat we meer geïnvesteerd hebben dit jaar in inzet van uren in de publieksbegeleiding en front office. We bouwden meer sociale zekerheid en beschikbare mankracht in door meer uren te besteden aan activiteitenlasten personeel. We investeerden in het inhuren van een externe fondsenwerver om aanvragen te structureren en vorm te geven richting toekomstplannen.

We startte in het najaar een project samen met Hogeschool Inholland, afdeling creative business, waarbij de insteek gericht was op teamcoaching en teamopbouw. De onderzoeken werden uitgevoerd door een team van 4 medewerkers van Inholland die in het kader van hun professionele ontwikkeling een master Begeleidingskunde aan HS Rotterdam volgen. Deze eerste fase zal in 2024 worden voorgezet in een meer coachend traject. Inholland was bij ons ook betrokken via een stagiaire die bij ons onderzoek deed naar het jonge kind. Zij onderzocht de mogelijkheden om inhoudelijke en groeikansen voor peuterprogramma's permanent te borgen samen met maatschappelijke

instellingen. Ze is een van de vele stagiaires die we dit jaar begeleiden. We noemen een aantal. We verwelkomden een stagiaire van de Universiteit Maastricht die juist op wetenschappelijk gebied de kansen voor het jonge kind bekeek. Met studenten van de Willem de Kooning keken we naar de samenwerking tussen kind-kunstenaar voor de oudere doelgroep. Ook dit jaar ontvingen we weer leerlingen van groep 7/8 van verschillende scholen om hen te laten zien wat werken in een culturele instelling betekent door de Bliksemstages met JINC. In 2023 liepen Mai en Marijn stage vanuit de Willem de Kooning afdeling Illustratie. Ze voelden zich allebei zo thuis bij ons dat zij zijn doorgesloopt in onze organisatie. Vanaf najaar 2023 liepen Felix en Vera vanuit het Grafisch lyceum Rotterdam stage, een welkome aanvulling aan het villa zebra team dat direct werkt met onze bezoekers.

Een bijzonder project was de samenwerking met Netwerk Nieuw Rotterdam. Deze jongeren die moeite hebben om hun weg te vinden op de arbeidsmarkt en in het vervolgonderwijs ontvingen wij twee dagen op villa Zebra om kennis te maken met de culturele sector en kansen in het cultuuronderwijs. We maakten een speciaal programma voor hen met een praktische opdracht. Zij ontwikkelden een guerilla actie om Villa zebra te promoten en gingen hiervoor zelf de wijk in. Bijzonder vonden wij het ook om een plek te bieden aan een oud vrijwilliger die juist in het kader van zijn re-integratie na een burnout graag bij ons wilde werken als extra mankracht aan de balie. We konden hem helpen in het bepalen van zijn nieuwe carrière in combinatie met zijn uitdagingen. Een vorm van inclusiviteit die we graag op onze eigen typische manier omarmen.

Het is voor ons ook vanzelfsprekend om ook in onze toeleveranciers bewuste keuzes te maken. Onze was werd in 2023 bijvoorbeeld verzorgd door 'Ikwashier', een talent plek waar deelnemers via Talent010 een plek vinden op de arbeidsmarkt. We werken samen met Blooming Bakery, een sociale onderneming waar cliënten van hulporganisatie Fier, slachtoffers van geweld, hun talenten verder ontwikkelen. We besloten eerder dit jaar dat onze verjaardagsversnaperingen standaard Halal zijn om hierin ook een duidelijke visie te laten zien. En we boden ruimte voor de internationale actie tegen geweld tegen vrouwen op 25 november. We hopen in 2024 meer stappen te zetten op deze vormen van betrokkenheid bij de wereld om ons heen naast onze reguliere programmering waar iedereen welkom is.

We zijn gespitst op een veilige omgeving voor zowel onze bezoekers als teamleden. Jaarlijks doen alle vaste medewerkers een herhaling BHV cursus. Nieuwe vaste medewerkers doen een volledige BHV cursus en sluiten dan aan bij de jaarlijkse herhaling. Maandelijks worden er BMI testen gedaan met wisselende medewerkers zodat iedereen weet hoe om te gaan met de BMI. Ondanks alle voorzieningen en voorbereidingen was er een ongeval met een kind dat impact had op zowel het team als mogelijk latere juridische zaken. We zijn hiervoor gedekt door onze aansprakelijkheidsverzekering

Zichtbaarheid

We beginnen duidelijk de vruchten te plukken van onze investering in professionalisering in marketing en communicatie door een bewuste strategie, gezamenlijk inkoop voor onze middelen en lange termijn planning. We waren in 2023 veel zichtbaar in de stad en regio. Onze communicatie is visueel ingestoken, waardoor we effectief kunnen communiceren naar grote groepen en juist ook richting een groeiende groep duidelijke 'fans'. Voorafgaand aan elke schoolvakantie verspreidde we doelgerichte nieuwsbrieven om onze ruim 2.400 abonnees te informeren. Met een gemiddelde open rate van 40% bereikten we onze doelgroep op een effectieve manier. Professionele fotografie, gecombineerde media inkoop met andere instellingen in de stad voor betere prijsafspraken, we maakten duidelijke keuzes die bijdragen aan onze bekendheid. Elke kindervakantie waren onze posters te zien in de regio Rotterdam op kindvriendelijke hotspots. We gingen een jaarsamenwerking aan met platform Kidsproof en waren 8 weken te zien op het grootschalig Digischerm aan de Coolsingel. Een weekendcampagne van advertenties in het metronetwerk van Rotterdam gaf de kans om breed publiek te bereiken.

Dit jaar hebben we ook stappen gezet om de online aanwezigheid van Villa Zebra te versterken. Structurele posts werden geplaatst om volgers te behouden en nieuwe volgers aan te trekken. In 2023 is ons bereik op Facebook met 11,5% gestegen, resulterend in 152% meer bezoeken aan onze Facebook-pagina. Het Instagram bereik liet een indrukwekkende stijging van 109,9% zien, met 4,7% meer bezoeken aan ons Instagram profiel en we hebben in 2023 791 nieuwe volgers op Instagram verwelkomd. Onze doelgroep blijft het sterkst vertegenwoordigd onder vrouwen tussen de 25 - 44 jaar uit Rotterdam en omstreken, gevolgd door Amsterdam. Een belangrijke ontwikkeling was onze samenwerking met Bureau Lommer, een gespecialiseerd online marketingbureau dat vanaf nu onze Google Grants beheert en waardoor we nu optimaal gebruik maken van het budget dat META beschikbaar stelt voor organisaties met een ANBI-status.

Financien

Helaas moesten we concluderen dat de inflatie, energiekosten, stijgende personeelskosten, lagere entreekosten en investeringen die we moesten doen, ook op ons groot effect had. Iedereen voelde afgelopen jaar in zijn portemonnee. We noemen een paar voorbeelden die duidelijk effect hadden op de totale begroting.

De hoge energiekosten van 2022 zetten helaas door in 2023 en ook de huurlasten werden hoger. De inflatie kwam duidelijk naar voren in de doorberekening van de kosten door ICT en schoonmaak, maar speelde ook een rol bij bijvoorbeeld de inkoop van workshopmaterialen en café voorraad.

Een onvoorziene investering kwam door het noodzakelijke groot onderhoud door onze verhuurder. Het grootste deel van de kosten werd gedekt uit hun budget, maar het zorgde voor een benodigde investering van onze kant in aanpassen van bijvoorbeeld niet geleverde muren, gebreken die zichtbaar werden en aanpassingen in veiligheid. De verbouwing leverde dusdanig veel stof en viezigheid op dat we

een dure schoonmaakploeg in moesten huren voor een grote schoonmaak om alles weer terug te brengen in een goede staat.

We werkten met een 6, 8 en 10 maanden prognose die in bestuursvergaderingen werd besproken om continu bij te sturen. We hebben bewust gekozen om te blijven investeren in een stabiele financiële administratie. Deze werkzaamheden worden uitgevoerd door de office manager in combinatie met de externe financiële adviseur. Deze adviseur betrokken we bij onder andere het schrijven van het meerjarenplan en extra werkzaamheden, maar een grote kostenpost kwam door een wijziging in het team. We hebben het afgelopen jaar achtereenvolgens tweemaal een office manager moeten laten inwerken door onze externe specialistische administrateur bij het afscheid van onze office manager met veel ervaring en dienstjaren. Omdat de nieuwe kandidaat besloot na 4 maanden alsnog te stoppen, moesten we het proces daarna nog een keer herhalen met de hogere kosten als gevolg.

Personeelskosten stegen ook op andere manieren. Ziekte van onze medewerkers vroeg om investering in re-integratie trajecten van de zieke medewerkers, maar ook om tijdelijke vervanging. We hebben een tijd en kosten rovende kwestie rondom een langdurige zieke medewerker. Arbeidsmobiliteit van twee medewerkers met lange staat van dienst bracht een verhoging van de kosten omdat we hiervoor tijdelijke mankracht in moesten huren. We investeerden in trainingen voor het team en kozen bewust voor meer bezetting op de vloer om beter beslagen ten ijs te komen in de bezoekersbenadering en een veiligere werksituatie te creëren. Omdat afscheid van medewerkers ook betekende dat de werkdruk bij het team toe ging nemen, namen we besluiten om projecten niet te doen of uit te stellen. Dit heeft echter op lange termijn ook een effect op onze prestatiecijfers van 2023. We deden een inhaalslag in salarissen en vergoedingen om deze beter aan te passen aan de CAO. Een CAO die in 2023 ook nog een opgetelde verhoging kende van 7% en in 2024 gevolgd zal worden met 2 aanvullende verhogingen. We investeerden in uren van een externe fondsenwerver om juist te werven voor nieuwe projecten in 2024 en om de directie te ondersteunen in de werkdruk. Opgeteld maakte dit dat de posten gerelateerd aan arbeid procentueel veel hoger zijn uitgevallen dan begroot.

Onze prognose in verband met vol betalende bezoekers werd ingehaald door cijfers van een groter groeiende groep kortingspashouders. De stijgende bezoekersaantallen lopen niet gelijk op met onze entree inkomsten prognose. Met betrekking tot de inkomsten zagen we dat gelukkig ook een aantal positieve ontwikkelingen. Ze passen bij ons algemene gevoel over 2023. De winst uit winkel en café stegen. Een direct resultaat van stijgende bezoekerscijfers, maar ook omdat we investeerden in oa een nieuwe koffie machine. Kwaliteit vraagt om investering, dat werd maar weer eens meer dan duidelijk. We verhoogden de eigen bijdrage van scholen aan onze cultuurcoachprogramma's om meer marktconform te werken en de verhouding bijdrage Villa Zebra en school meer in balans te brengen. We maakten betere prijsafspraken met toeleveranciers en bijvoorbeeld de

partijen die met korting bij ons binnenkomen. De reservering vakantiedagen is verlaagd tov 2022, omdat we minder mensen op contract hebben, een van de medewerkers met de grootste buffer afscheid heeft genomen, maar ook duidelijk sturen op het opnemen van verlofuren.

In het najaar 2023 zette de Gemeente Rotterdam een oproep open voor een Noodfonds inflatie en energie. Wij deden een aanvraag voor een bijdrage en ontvingen E 48.500,- De bijdrage van het noodfonds werd benut om loonkosten, energiestijging, achtergebleven investeringen en een tekort vanwege onverwachte hogere kosten op te vangen. Daarnaast was het cruciaal om de brug te slaan tussen verwachte en gerealiseerde opbrengsten uit entree gelden. We combineerden dit met zuinig aan doen, bewust keuzes om dingen niet te doen. Dit heeft effect op onze prestatie cijfers, maar we maakten deze keuzes bewust met het oog op onze toekomst. In het boekjaar 2023 is uiteindelijk een positief resultaat behaald van € 24.622.

Na vele jaren waarin we bewust geen bestemmingsreserves hadden, kiezen we nu juist om toekomstgericht hier wel op in te zetten. Ons resultaat gaan we besteden aan nieuw te vorm bestemmingsreserve (her)inrichting die we komende jaren zeker nodig gaan hebben en om ons weerstandsvermogen aan te vullen. De exacte bedragen en berekeningen staan in ons financiële jaarverslag.

Een kans voor de toekomst

Bij het schrijven van ons jaarplan spraken we over een mogelijke toekomstige nieuwe locatie voor Villa Zebra. Op dat moment was er echter sprake van een totaal andere locatie dan nu in beeld is. Een groot deel van 2023 heeft in het teken gestaan van de visieontwikkeling van een bijzonder toekomstbeeld. Villa Zebra heeft voornemens om te gaan verhuizen samen met SKAR naar een nieuw te ontwikkelen wijk 600 meter van ons vandaan dat ontwikkeld wordt door Vorm. Wij weten dat we sterk zijn in verbinden en in een bijdrage leveren aan het opgroeiende kind. We kennen de kracht van kind en kunstenaar die samenwerken. Die gaan we inzetten. We zijn onze verkenning in 2023 gestart met een interactieve werksessie waarbij we vertegenwoordigers uit een breed vlak uitnodigden. Van andere culturele partijen, tot gemeente, tot onderwijs, tot sport en stedelijke ontwikkeling. Tijdens het jaarlijkse Stadsmakerscongres, een smaakmakersdiner van Vorm Vastgoed in november en tijdens verschillende gesprekken met culturele partners toetsen we onze plannen.

Governance

Villa Zebra is een stichting en kent een vrijwillig bestuur dat geen vergoedingen ontvangt voor zijn werkzaamheden. De dagelijkse leiding is in handen van directeur Lucie Kuijpers die een salaris ontvangt op basis van inschaling in CAO Sociaal

Werk. Lucie Kuijpers is thans de directe contactpersoon voor de accounthouder Gemeente Rotterdam en heeft periodiek overleg met dezen.

1-7-2021 trad de Wet Bestuur en Toezicht rechtspersonen in werking. De stichting werkt volgens deze wet. Onze statuten zijn niet aangepast, bevat een regeling voor ontstentenis of belet. UBO-verklaringen zijn 2023 ingevuld. Bestuursleden worden benoemd voor een periode van 3 jaar met mogelijkheid tot twee herbenoemingen. In 2022 trad een bijna volledig nieuw bestuur aan voor Villa Zebra. Hun benoemingen liepen daarom formeel door in 2023. We hebben per bestuurslid een duidelijk aandachtsgebied en portefeuille geformuleerd bij aantreden van het bestuur.

Voorzitter Marleen Lamers was vanwege zwangerschapsverlof van september t/m december 2023 afwezig. Haar taken en verantwoordelijkheden werden waargenomen door Tabitha van den Ende. Er is tijdens deze afwezigheid continu sprake geweest van informatie voorziening en instemming bij cruciale besluiten.

De bestuurssamenstelling wisselde gedurende 2023, omdat twee leden besloten vanwege zwaarwegende privé omstandigheden af te treden. Algemeen lid Yashira Groenendijk (sociaal domein) en algemeen lid Alysia Lima- Martins (stakeholdersmanagement, diversiteit en inclusiviteit) namen in voorjaar 2023 afscheid. Hun taken werden verdeeld en door overige bestuursleden werd besloten om tijdelijk verder te gaan met vier personen voor het lopende bestuur jaar om als krachtig kernteam voor te bereiden naar de toekomst. Hiervoor hebben evaluaties plaatsgevonden over het functioneren van het huidige bestuur. Wel werden nadrukkelijk op besluitmomenten experts van buiten uitgenodigd in de overleggen voor extra input.

Voor het belangrijkste deel van 2023 bestond het bestuur derhalve uit:

- Voorzitter Marleen Lamers (huisvesting, HR en organisatie, werkgeversrol naar directie)
- Secretaris Laurette Vermeulen (Governance, werkgeversrol naar directie)
- Penningmeester Pascal van Dijk (Financiën)
- Algemeen lid Tabitha van den Ende (Kennis en educatie, HR en organisatie, stakeholdersmanagement)

Bestuurders hadden in 2023 de volgende hoofdfuncties: Lamers was in 2023 werkzaam als zelfstandig adviseur culturele sector. Vermeulen als Raadsadviseur griffie Dordrecht. Van Dijk Manager Broking Aon Affinity, Van den Ende, hoofd development Textielmuseum en subsidie coördinator Waterschap Hollandse delta. Afgetreden bestuursleden Groenendijk was werkzaam als academisch adviseur Erasmus Universiteit en Lima- Martins als docent Business Economics & (Online

Marketing en freelance Digital Marketing Specialist (Politieke campagnes). De directeur had als nevenfunctie: bestuurslid Zonta Rotterdam aan de Maas en lid van de Raad van Toezicht Granate, Amsterdam. De samenstelling van het bestuur als geheel is een redelijke afspiegeling van de diversiteit van Rotterdam en verdeeld over onze aandachtsgebieden, maar verdient meer aandacht. Vrouwen hebben op dit moment de overhand in het bestuur.

Het bestuur heeft in 2023 nadrukkelijk samengewerkt met de directeur om Villa Zebra als gezonde, innovatieve en inspirerende organisatie neer te zetten, maar ook gewerkt aan de toekomstplannen rondom het nieuwe meerjarenbeleidsplan en de mogelijke toekomstige plannen op de Kaai. Er is veel tijd besteed aan het begeleiden van de directie op personeelsgebied.

Al deze zaken hebben veel tijd en aandacht gevraagd. Op basis van deze planvorming is eind december 2023 gestart met het benaderen van mogelijke nieuwe bestuursleden die vanuit specifieke expertise op het gebied van vastgoed een rol kunnen gaan vervullen in het bestuur. Verdere gesprekken en benoemingen vinden plaats in 2024. We hebben gewerkt met een 6, 8 en 10 maanden prognose van de cijfers om te sturen op de uitgaven. Bestuur en directie hebben nadrukkelijk samengewerkt voor het noodfonds en het meerjarenplan.

De stichting past de 8 principes Governance Code Cultuur 2019 toe. Hieronder volgt een toelichting per principe:

- Door het aanbieden van cultuureducatie aan het publiek en via de scholen proberen wij culturele waarde te creëren en over te dragen;
- We zijn afgeweken van aanbeveling 7.4 door BVRA accountants reeds 6 jaar te betrekken bij de organisatie.
- Het bestuur voert zijn taken op onafhankelijke en integere wijze uit. Er is geen sprake van belangenverstrengeling en het bestuur gaat op zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.
- Door het bestuur zijn een aantal expertises benoemd die in het bestuur vertegenwoordigd dienen te zijn. Het bestuur is zich bewust van haar taken en onderlinge verdeling van de taken.
- Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene leiding en de directeur is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van de organisatie. De directeur legt mondeling en schriftelijk verantwoording af aan het bestuur, in het bijzonder over betrekkingen.
- Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de 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 gevoerde toezicht is – naast gesprek met de bestuurder - het openstaan voor signalen van de organisatie en externen en aanwezigheid op activiteiten.
- De samenstelling van het bestuur als geheel is een redelijke afspiegeling van de diversiteit van Rotterdam. Vrouwen hebben op dit moment de ruime overhand in het bestuur. De leden hebben affiniteit met aanbod en waarden van Villa Zebra.

Het bestuur heeft de inhoudelijke subsidieverantwoording en de jaarrekening 2023 vastgesteld tijdens de bestuursvergadering d.d. maart 2023.

Rotterdam, maart 2023