



MAS | MUSEUM AAN DE STROOM
BELEIDSPLAN 24 | 28

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING

1. Missie
2. De drie fundamenten van het MAS
 - De MAS-collectie
 - Inhakend op Antwerpen in de wereld, en de wereld in Antwerpen
 - Het MAS als plek
3. Visie
 - Multiperspectiviteit voorop
 - Inzetten op connectie
 - Internationaal georiënteerd en ingebed
 - Ruimte voor experiment
4. Zes strategische doelstellingen
 - SD1 Het MAS heeft een uitmuntende basiswerking
 - SD2 Het MAS verbindt de collectie met de maatschappij
 - SD3 Het MAS gaat voluit voor toonaangevende thematische tentoonstellingen
 - SD4 Het MAS is een gastvrije ontmoetingsplaats
 - SD5 Het MAS investeert in duurzame stedelijke, nationale en internationale partnerschappen en relaties
 - SD6 Het MAS is een talentgedreven, wendbare organisatie

Bijlage: overzicht individuele stakeholdergesprekken

INLEIDING

Het MAS | Museum aan de Stroom opende in 2011 zijn deuren. Het museum verenigt de collecties van het Nationaal Scheepvaartmuseum, het Volkskundemuseum, het Museum Vleeshuis en het Etnografisch Museum. Het MAS presenteert ook de collectie Paul en Dora Janssen-Arts, in bruikleen van de Vlaamse Overheid.

Het MAS is een stedelijk museum en maakt deel uit van de Antwerpse Museumgroep.

1. Missie

Het MAS | Museum aan de Stroom nodigt uit om naar de havenstad Antwerpen, de wereld en jezelf te kijken. Onze diverse collectie laat telkens nieuwe verhalen het museum binnenstromen, die we presenteren vanuit meerdere perspectieven en inspeland op de hartslag van de maatschappelijke actualiteit. Als gastvrije plek nodigt ons iconisch gebouw uit tot dialoog en reflectie met bezoekers wereldwijd, stadsbewoners en een brede waaier aan partners.

2. De drie fundamenteën van het MAS

De werking van het MAS steunt op drie basiselementen: de MAS-collectie, de verbinding met Antwerpen en de wereld en het MAS als plek. De MAS-beleving vertrekt vanuit het dynamisch samenspel van deze drie fundamenteën.

- De MAS-collectie

De rijke collectie bestaat uit circa 500.000 objecten en omvat drie collectieclusters: Antwerpen, Wereld en Maritieme verzameling. Samen laten ze zien hoe de havenstad Antwerpen sinds eeuwen en tot vandaag verbonden is met de wereld. De collectie reikt van geschiedenis, kunst en cultuur uit de havenstad Antwerpen, via internationale handel en scheepvaart tot geschiedenis, kunst en cultuur uit Europa, Afrika, Amerika, Azië en Oceanië. Ze herbergt internationaal vermaarde topstukken, zoals het 16^{de} eeuwse Afro-Portugese zoutvat, het voorouderbeeld van de Hemba, het astrolabium met Arabische opschriften naar Fusoris, het schilderij Antverpia in Brabancia (1520-1540), het Europese heksenfluitje, de verzameling Paul en Dora Janssen-Arts, de verzameling Chinese scheepsmodellen, de verzameling havenkranen ...

De MAS-collectie telt ook acht Vlaamse topstukken: het Saulustableau, het Retabel van Averbode, de Koorkap van Nonnenmiel, de boeddhistische schilderijenreeks De negen overdenkingen over de onreinheid van het lichaam, de schilderijenreeks Leidraad bij de meditatie op Sarvavid Vairocana, het schilderij Intocht van Napoleon (1803), de 17^{de} eeuwse helm van een alembiek voor het distilleren, de Pierre Gole tafel (1663) uit de verzameling Smidt van Gelder.

De collectie is door haar oorsprong en brede thematische reikwijdte hybride, maar wordt vanuit haar samenhang en verbondenheid bestudeerd en getoond. Het MAS zet zijn collectie laagdrempelig in als het erfgoed van alle Antwerpenaren. Vanuit een brede waaier aan universele thema's wil het MAS telkens nieuwe verhalen met de collectie vertellen die een lokaal, nationaal en internationaal publiek aanspreken. De mogelijkheden zijn eindeloos.

- Inhakend op Antwerpen in de wereld, en de wereld in Antwerpen

De MAS-werking vertrekt vanuit Antwerpen als havenstad en superdiverse stad.

Een havenstad staat nooit stil. Als stad aan een stroom is Antwerpen al eeuwen een knooppunt van mensen, ideeën en goederen uit de hele wereld. Zo kreeg en krijgt Antwerpen vorm. De sporen van deze uitwisseling, zowel historisch als actueel, zijn verzameld in het MAS.

Antwerpen is een smeltkroes van culturen en levensbeschouwingen. De stad telt levendige subculturen en maatschappelijke groepen van allerlei slag. De Antwerpse bevolking bundelt meer dan 175 nationaliteiten en er wonen meer inwoners met dan zonder migratieachtergrond.

In deze superdiverse stad wil het MAS een trefpunt zijn waar individuele bezoekers, groepen, subculturen en generaties elkaar ontmoeten en uitgenodigd worden tot dialoog. We zetten hierbij extra in op de betrokkenheid van de Antwerpenaren.

Stedelijkheid en wereldwijde verbondenheid zitten in de kern van de MAS-werking en worden zichtbaar in alle verhalen die we vertellen. De MAS-werking vertrekt vanuit Antwerpen als een stad in de wereld. Ze toont hoe de wereld ook die stad mee heeft gevormd en blijft vormgeven.

- Het MAS als plek

Het MAS is een architecturale landmark en een belangrijke stedelijke plek. Het MAS-gebouw is een must-see, als landmark tussen stad en haven. Het ontwerp van Neutelings Riedijk Architecten nodigt de bezoeker uit om in de vrij toegankelijke wandelboulevard het eerste collectiestuk van het MAS te bewonderen: de stad Antwerpen in al haar glorie. De dokken rond het MAS zetten hierbij de verbinding met de Schelde en de haven in de verf.

Verschillende kunstringrepen voeden mee de beleving van het MAS-gebouw. In de rode natuurstenen vloer, wanden en plafonds zijn medaillons verwerkt van ontwerper Tom Hautekiet, met daarop een rondel gedicht van Tom Lanoye: 'Waar water waakt en wat er waard was later werd bewaard als'. Op het MAS-plein vinden we 'Dead Skull' van Luc Tuymans, een mozaïekkunstwerk van 1600 m². dat vanop de vijfde etage ten volle zichtbaar wordt. Voor de vijfde verjaardag van het MAS (2016) creëerde Guillaume Bijl

het kunstwerk 'Groetend Admiraal Koppel'. Het beeldhouwwerk staat buiten op de achtste verdieping, met achter zich de haven en de veelheid aan (cruise)schepen die mee de inspiratie voor het werk boden.

Het MAS-gebouw is een samenspel van open en gesloten ruimtes. Het gratis toegankelijke Kijkdepot van het MAS biedt een eerste kennismaking met de rijke collectie. De wisselende thematische tentoonstellingen in de museumzalen op de zes verdiepingen haken in op diverse vormen van beleving: genot, verwondering, plezier, ontspanning, verdieping, inspiratie en reflectie.

De MAS-paviljoenen en het MAS-plein verbinden het MAS met de stad en het water. Ze worden ingezet als aanlooplekken en bieden ook mogelijkheden voor een aanvullende programmatie.

Vier paviljoenen sluiten het MAS-plein af. 'Portopolis' is ingericht als bezoekerscentrum voor Port of Antwerp - Bruges, een tweede paviljoen herbergt de MASshop. Het derde paviljoen, de MASbox, is ingericht als multifunctionele ruimte en zowel inzetbaar als auditorium als voor vergaderingen en workshopruimte. Het laatste paviljoen krijgt in 2023 een nieuwe invulling.

In Café STORM op het gelijkvloers kan je terecht voor ontbijt, lunch of een tussenstop. Op de negende etage vinden we ook het driesterrenrestaurant Zilte, dat wordt uitgebaat door topchef Viki Geunes. De aansluitende ruimtes (One Eighty) kunnen voor evenementen en activiteiten gehuurd worden. Zo biedt het MAS een totaalbeleving aan, op maat van verschillende types bezoekers.

Het MAS wil de interactie tussen collectie en plaats, en de verbinding met de stad, haven en wereld centraal stellen in de cultureel-erfgoedwerking de volgende vijf jaar, omdat net dit samenspel de uniciteit van het MAS binnen het Vlaamse museumlandschap bepaalt.

3. Visie

Het MAS bouwt in de periode 2024-2028 verder op de kwaliteitsvolle werking die in de voorgaande beleidsperiode werd gerealiseerd. Als relatief jong museum zetten we in op verdere evolutie en doorontwikkeling, met ruimte voor experiment. Het MAS zet zo verder de bakens uit voor een performante en duurzame museumwerking met lokale, nationale en internationale resonantie.

Het MAS wil zijn cultureel-erfgoedwerking verder uitbouwen steunend op een aantal basisprincipes. Het zijn de transversale principes die verduidelijken waar het MAS voor staat. De visie legt de basis voor de strategische doelen voor de beleidsperiode 2024- 2028. Ze vormt een inhoudelijke toetssteen voor de dagelijkse werking en helpt het MASTeam in het maken van consequente inhoudelijke keuzes, over alle museale taken en functies heen:

- Multiperspectiviteit voorop

Een wijde blik verruimt het denken. Het MAS biedt in zijn cultureel-erfgoedwerking duiding vanuit meerdere perspectieven en moedigt aan tot openstaan voor verschillende visies en zienswijzen. Elk van ons behoort tot meerdere groepen die samen één wereld delen. Het MAS omarmt deze meerstemmigheid, zodat het diverse publiek van vandaag en morgen zich blijvend kan herkennen in de MAS-collectie en -werking. Zo dragen we bij tot de ontwikkeling van wereldburgerschap en bewustwording van onze onderlinge verbondenheid, zowel lokaal als globaal.

- Inzetten op connectie

Het MAS maakt de banden tussen mensen en hun erfgoed uit uiteenlopende denk- en leefwerelden zichtbaar en inzichtelijk. We doen dit vanuit een actueel relevant discours en inspeland op de dynamiek van de stad, maatschappij en wereld.

Vertrekkend vanuit de rijke en diverse collectie zoeken we in onze werking actief naar externe inbreng, om zo te komen tot gedeelde verhalen. We investeren daarbij in projectmatige en langdurige netwerken, waarbij ruimte en tijd voorzien wordt om een solide partner te zijn die mee inzet op relaties die steunen op wederkerigheid en ontvankelijkheid.

- Internationaal georiënteerd en ingebed

Het MAS positioneert zich als internationaal museum met lokale verankering. Het internationale karakter is zowel terug te vinden in de herkomst van de collecties als in de grootstedelijke omgeving waarin het MAS zich bevindt. Het MAS is ook internationaal toonaangevend door de kwaliteit van zijn museale werking en door de samenwerking en kruisbestuiving met lokale, nationale en internationale partners, opleidingen en andere professionele organisaties.

- Ruimte voor experiment

Het MAS is een jong museum met een eeuwenoude collectie. Via proeftuinen en vernieuwende trajecten willen we extra maturiteit opbouwen en onze werking laten groeien. We zetten hierbij extra in op digitale ontwikkelingen. Het MAS staat voor een innovatieve werking, die prikkelt en verrast. We investeren in experimentele processen, die we documenteren en waarvan we de verworven inzichten ook delen. Zowel het traject als de uitkomst zijn even waardevol. Het MAS werkt hiervoor samen met ErfgoedLab Antwerpen en andere relevante partners.

4. Zes strategische doelstellingen

In de beleidsperiode 2019-2023 bouwde het MAS verder aan een kwaliteitsvolle cultureel-erfgoedwerking, met de nominatie van 'Instinct' als International Project of the Year (2019, British Museums & Heritage Award), de opname van de Franse editie van het '100 x Congo'-boek op de shortlist voor het Festival International du Livre d'Art en du Film (2021, FILAF) en de bekroning van '100 x Congo. Een eeuw Congolese kunst in Antwerpen' als International Exhibition of the Year 2020 (2021, British Museums & Heritage Award) als uitgesproken mijlpalen. Met trots blikken we ook terug op de tijdelijke tentoonstellingen 'Le Corbusier. Linkeroever-Chandigarh' (2019) en 'Cool Japan' (2019-2020) en de realisatie van de langlopende expo's 'Vracht' (2021) en 'Luister' (2020).

Met de zes strategische doelstellingen voor de periode 2024-2028 toont het MAS welke richting het verder wil uitgaan en welke keuzes het daarom wil maken voor de volgende jaren.

- SD 1 Het MAS heeft een uitmuntende basiswerking.
- SD 2 Het MAS verbindt de collectie met de maatschappij.
- SD 3 Het MAS staat voor toonaangevende thematische tentoonstellingen.
- SD 4 Het MAS is een gastvrije ontmoetingsplaats.
- SD 5 Het MAS investeert in duurzame stedelijke, nationale en internationale partnerschappen en relaties.
- SD 6 Het MAS is een talentgedreven, slagkrachtige organisatie.

SD 1 Het MAS heeft een uitmuntende basiswerking

In het MAS worden elke dag nieuwe verhalen geschreven. Deze stroom aan verhalen draagt bij tot de internationale uitstraling van Antwerpen, Vlaanderen en België. Ons ervaren en deskundig team staat garant voor een degelijke en duurzame museumwerking die invulling geeft aan de nieuwe ICOM-definitie en streeft naar een optimale museumervaring. Participatie is hierbij een rode draad in onze aanpak.

- OD 1.1 Het MAS optimaliseert verder alle processen rond collectiewerking.
- OD 1.2 Het MAS actualiseert zijn collectie.
- OD 1.3 Het MAS zet onderzoekstrajecten en -samenwerkingen uit.
- OD 1.4 Het MAS zet versnelt in op de digitale collectieontsluiting en vernieuwt via digitale toepassingen.
- OD 1.5 Het MAS staat garant voor een gelaagde belevingscontext.
- OD 1.6 Het MAS blijft een museum in jonge handen.
- OD 1.7 Het MAS versterkt zijn identiteit en werkt aan zijn inhoudelijke profilering als museum.

OD 1.1 Het MAS optimaliseert verder alle processen rond collectiewerking

De MAS-collectie telt meer dan 500.000 objecten, in zeer uiteenlopende materiaalsoorten. Met een collectie van dergelijke omvang en complexiteit is erfgoedzorg een werk van lange adem. Via ons collectieplan, calamiteiten- en veiligheidsplannen geven we die zorgwerking vorm. We zetten de optimalisering van onze depotinfrastructuur verder en blijven investeren in het Kijkdepot als laagdrempelig venster op onze rijke en diverse collectie. We maken verder werk van de digitale collectieregistratie, de hieraan verbonden fotografie en het verfijnen van de digitale beheersprocessen. We updaten jaarlijks het registratieplan dat prioritaire deelverzamelingen aanduidt voor retroregistratie. We zetten jaarlijks een registratie driedaagse op als doe- en leermoment rond retroregistratie voor het MAS-collectieteam. We passen (inter)nationale kwaliteitsstandaarden toe.

Voor alle trajecten rond collectiezorg werken we nauw samen met de Dienst Behoud & Beheer van de Antwerpse Museumgroep (AM).

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Het verder registreren en fotograferen van de MAS-collectie, zowel nieuwe aanwinsten als retroregistratie. - Jaarlijks minimaal 2500 gewijzigde records. - Jaarlijks minimaal 500 nieuwe foto's in DAMS. - Aantal nieuwe records hangt samen met aanbiedingen en projecten hedendaags verzamelen (zie OD1.2)	Aantal nieuwe en gewijzigde records in Adlib. Aantal nieuwe uploads in Dams.	Jaarlijks	Team Digitalisering AM
Realisatie van minimaal 2 grote projecten retroregistratie voor uitgebreide, te ontbulken deelcollecties.	Realisatie	Tweejaarlijks	Dienst Behoud & Beheer AM, externe experts, vrijwilligers
Realisatie van gemiddeld 50 restauratieprojecten en 200 conservatorische ingrepen, in samenwerking met restauratoren en gespecialiseerde opleidingen.	Aantal intern en extern gerestaureerde objecten.	Jaarlijks	Dienst Behoud & Beheer AM, conservatoren, externe restauratoren, UA Erfgoedstudies
Realisatie wisselende collectiepresentaties in het kijkdepot.	Nieuwe presentatie	1 / jaar	

OD 1.2 Het MAS actualiseert zijn collectie

Onze collectie groeit verder aan, in het bijzonder via samenwerkingsprojecten hedendaags verzamelen en actieve prospectie. Met het oog op het verbinden van materieel en immaterieel erfgoed verzamelt het MAS naast materiële ook digitale objecten.

Collectievorming omvat zowel verzamelen als trajecten van herbestemming en ontzamelen. Daarom finaliseren we in samenwerking met Stad Antwerpen en de Vlaamse Overheid een procedure ontzamelen.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Structureel collectieoverleg waar nieuwe aanbiedingen worden geëvalueerd en afgetoetst aan het collectieplan	Aantal overlegmomenten	Maandelijks	Aanbieders, Dienst Behoud & Beheer AM, externe experts, collega-erfgoedinstellingen
Actieve prospectie, met sterkere inzet op zichtbaarheid aanwinsten.	Aantal communicatieacties	Jaarlijks	
Verwerving digital born collectiestukken.	Aantal nieuwe en aangevulde digital born records	Jaarlijks	Team Digitalisering AM

OD 1.3 Het MAS zet onderzoekstrajecten en -samenwerkingen uit

De inhoudelijke reikwijdte van de MAS-collectie zorgt ervoor dat de onderzoeksmogelijkheden quasi eindeloos zijn. Het MAS zet zowel in op eigen onderzoek als het stimuleren van een aantrekkelijke onderzoeksomgeving voor derden. Onze eigen onderzoeksagenda wordt primair bepaald door de voorbereiding van thematische tentoonstellingen en het verder contextualiseren van de collectie. Via structureel overleg met een breed netwerk aan onderzoekspartners wereldwijd (universiteiten, erfgoedorganisaties) willen we extern onderzoek op onze collectie aanmoedigen en faciliteren. We zetten de volgende beleidsperiode prioritair in op herkomstonderzoek en de uitbouw van duurzame relaties in de landen van herkomst van de collectiecluster Wereld (zie ook OD 5.2). Onze onderzoeksresultaten delen we zo ruim mogelijk met betrokken erfgoedgemeenschappen en het brede publiek.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Uitvoering eigen onderzoek en onderzoekssamenwerking ter voorbereiding van thematische tentoonstellingen. Reeds gepland: Naar Antarctica (2024), Erbarmen (2024-2025).	Realisatie expo	Jaarlijks	Adviesgroepen, partners, externe specialisten

Herkomstonderzoek via eigen onderzoek en samenwerking (zie ook OD 5.2)	Aantal projecten	2 x per beleidsperiode	Partnernetwerk, zowel hier als in landen van herkomst collectie
Langlopende samenwerkingsverbanden met academische partners rond onderzoek op de MAS-collectie en voor MAS-tentoonstellingen.	Aantal projecten		Verschillende universiteiten
Project collectiewaardering van een deelcollectie n.a.v. de vernieuwing van het Centraal Depot Musea. Opzet van een proeftuin rond citizen science, met focus op Linked Open Data	Aantal projecten	2 x per beleidsperiode	Dienst Behoud & Beheer AM, FARO, externe specialisten, erfgoedgemeenschappen
Concrete voorbeelden van onderzoek door derden op de collectie	Aantal papers Aantal stages Aantal adviesvragen	Jaarlijks	
Verdere ontwikkeling van het publicatiebeleid, met het oog op het delen van onderzoeksresultaten via eigen presentaties en publicaties en via bijdragen in publicaties, tijdschriften, events en (online) fora. - Jaarlijks minimum 3 publicaties. - Jaarlijks minimum 5 presentaties.	Aantal publicaties Aantal presentaties	Jaarlijks	Erfgoedpartners, academische partners, FARO, diverse uitgevers

OD 1.4 Het MAS zet versnelt in op de digitale collectieontsluiting en vernieuwt via digitale toepassingen

Het MAS wil in de beleidsperiode 2024-'28 inzetten op digitale groei voor alle werkingsaspecten. We zetten in op een optimale digitale ontsluiting van de collectie, voor zowel een gespecialiseerd als ruimer publiek. Hierbij wordt maximaal gebruik gemaakt van het digitale ecosysteem van de Antwerpse Museumgroep. De verschillende ontsluitingsportalen worden verder ontwikkeld, zodat deze maximaal kunnen inspelen op Linked Open Data door middel van de OSLO-standaard. We ontwikkelen een prioriteitenplan voor de digitalisering van analoge data (objectdossiers e.a.) rond de MAS-collectie. Samen met de andere Antwerpse musea wordt ook ingezet op het transparanter maken van drempels rond auteursrechten, GDPR en andere juridische restricties.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Systematische inzet op de digitale verrijking en opschoning van de collectiedata, met extra aandacht voor de ontsluiting van herkomstgeschiedenissen en	Aantal aangevulde records	Jaarlijks	Team Digitalisering AM, vrijwilligers

meerstemmigheid (zie ook OD 2.4 en 5.3). - Jaarlijks minimaal 2500 aangevulde records.			
Realisatie van een digitaal ontsluitingsplatform als onderdeel van het digitale ecosysteem waarbij alle collectiestukken van het MAS online ontsloten worden met accent op verhalen.	Collectieportaal	Einde beleidsperiode	Team Digitalisering AM
Verdere uitbouw van de digitale kennis en maturiteit binnen het MAS-team	Interne opleidingen / train the trainer / netwerkmomenten		idem

OD 1.5 Het MAS werkt inclusief en staat garant voor een gelaagde belevingscontext

Het MAS vertelt verhalen vanuit meerdere perspectieven. De publiekswerking geeft extra duiding bij die verschillende perspectieven, door in te haken op de vragen en verhalen die ze oproepen. Het MAS staat garant voor een gelaagd structureel publiekswerkingsaanbod.

Het verwerven van een wijde blik op de wereld start best op jonge leeftijd. We zetten daarom primair in op de verdere doorontwikkeling van het aanbod voor schoolgroepen en het aanbod voor families en kinderen in hun vrije tijd. We leren hen proeven van diverse perspectieven en helpen hen zo hun identiteit als wereldburger uit te bouwen.

We ontwikkelen en implementeren een actieplan inclusie, vertrekkend vanuit de noden van specifieke doelgroepen maar met als resultaat een aanbod waar alle bezoekers baat bij hebben.

Via drempelverlagende evenementen boren we nieuw publiek aan. Voor specifieke doelgroepen (vb. mensen met autisme) werken we samen met gespecialiseerde organisaties aan een aanbod-op-maat.

Om nog beter te kunnen inspelen op de noden van ons publiek (gekend én toekomstig) richten we minstens één keer per beleidsperiode een kwalitatief publieksonderzoek in.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Aanpassing van het vaste aanbod (scholen, families, specifieke doelgroepen).	Evaluaties	jaarlijks	Testklassen, doelgroeporganisaties ...
Realisatie evenementen: Erfgoeddag, Kunstendag voor kinderen, Museumnacht ...	Aantal evenementen	Jaarlijks	Faro, Departement CJM, organisaties en partners in de stad
Publieksbevraging als vast toetsingsmechanisme bezoekersprofielen en hun beleving.	Verwerking resultaten	Minstens 1x per beleidsperiode	OS (strategische afdeling)

Concretisering van het actieplan inclusie.	Aantal gerealiseerde actiepunten.	Jaarlijks	Doelgroeporganisaties (VEBES, verenigingen voor mensen met autisme ...)
--	-----------------------------------	-----------	---

OD 1.6 Het MAS blijft een museum in jonge handen

Met 'MAS in Jonge Handen' bouwt het MAS de structurele jongerenwerking verder uit. Een breed en divers samengestelde jongerencrew - met aandacht voor diverse leeftijd, afkomst, scholingsgraad en interesses - bedenkt activiteiten, organiseert evenementen en gaat aan de slag met de MAS-collectie. Op het einde van de beleidsperiode evalueren we deze werking en delen onze inzichten met het (inter)nationale werkveld.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Uitwerking eigen programma door de vernieuwde jongerencrew (3.0).	Aantal activiteiten	Jaarlijks	Wisselend
Inzetten op eigen communicatiekanalen en opzetten van campagnes over (acties van) MAS in jonge handen, met en voor jongeren.	Aantal acties & hun bereik.	Jaarlijks	Jeugdpartners Stad Antwerpen, scholen ...
Bepalen van een nieuwe duurzame communicatiestrategie en -aanpak i.s.m. de jongeren.	Afgewerkt plan van aanpak en strategie	2025	MAS in jonge handen, OS

OD 1.7 Het MAS versterkt zijn identiteit en werkt aan zijn inhoudelijke profilering als museum

Bij de start van de beleidsperiode stelt het MAS een nieuw communicatie- en marketingplan op in samenwerking met relevante marketingpartners, dat richting zal geven aan de communicatieve profilering van het MAS zowel nationaal als internationaal. De digitale communicatiestrategie speelt hierbinnen een cruciale rol. De digitale collectieontsluiting wordt hier via diverse ontsluitingsportalen sterker op geconnecteerd. We blijven inzetten op een professionele, duurzame en publieksvriendelijke campagne- en contentstrategie en perswerking, met extra oog voor de totale customer journey van al onze museumbezoekers.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Uitvoering van een marketingonderzoek ter voorbereiding van een nieuw communicatie- en marketingplan.	Analyse resultaten onderzoek	2024	OS-strategie, externe partners
Opmaak en implementatie van nieuw communicatie- en marketingplan.	Afgewerkt plan	2025	OS, Visit, Marcomm Cultuur, extern communicatiebureau, externe partners

Opmaak en implementatie van nieuwe huisstijl in functie van vernieuwde profilering.	Afgewerkt huisstijlhandboek	2026: afgewerkt handboek 2026-28: implementatie	OS, Visit, Marcomm Cultuur, extern communicatiebureau
Realisatie (vernieuwde) kwalitatieve perswerking die de identiteit en de programmatie van het MAS in de media verder versterken.	Aantal persberichten en vermeldingen in de pers.	Jaarlijks	Persdienst OS

SD 2 Het MAS verbindt de collectie met de maatschappij

Het MAS gaat gericht aan de slag met de ervaringen, verhalen, kennis, emoties en indrukken die voortkomen uit de dialoog tussen de MAS-collectie en de maatschappij.

De veelzijdige MAS-collectie komt historisch gezien van vele gemeenschappen en personen. Ze herbergt materiële objecten die verbonden zijn met vele levende erfgoedpraktijken. Het MAS wil bewuster omgaan met deze intrinsieke band tussen de MAS-collectie en de samenleving. We ontwikkelen actief strategieën om de collectie te verbinden met de lokale en globale samenleving.

Zo maken we de MAS-collectie relevant voor de wereld van vandaag.

- OD 2.1 Het MAS zet participatieve trajecten op in het kader van verzamelen en documenteren.
- OD 2.2 Het MAS focust op de band tussen materieel en immaterieel erfgoed.
- OD 2.3 Het MAS bouwt via experiment extra digitale connectie op rond de MAS-collectie.
- OD 2.4 Het MAS vernieuwt de processen rond collectiebeschrijving in functie van meerstemmigheid en genuanceerd woordgebruik in de inventaris, presentatie en communicatie.
- OD 2.5 Het MAS speelt in op de actualiteit en recente dynamieken.

OD 2.1 Het MAS zet participatieve trajecten op in het kader van verzamelen en documenteren

Het MAS zet structureel in op de relatie tussen de collectie en de wereld vandaag, en de maatschappelijke dialoog en reflectie over erfgoed. Participatieve trajecten met verschillende gemeenschappen worden opgezet om verder methodieken rond actueel verzamelen te ontwikkelen.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Realisatie participatieve projecten met partners in het kader van tentoonstellingen en andere	Minstens 2 afgeronde projecten	Beleidsperiode	Erfgoedgemeenschappen, ErfgoedLab ...

projecten binnen de brede museale werking.			
Verdere investering in de uitbouw van contacten met een brede waaier aan gemeenschappen en groepen via de stadsnetwerker, alsook in het onderhouden van dit netwerk.	Aantal gesprekken	Jaarlijks	
Verkennen mogelijkheden samenwerking met MAS in jonge handen rond actueel verzamelen.	Overleg Aantal acties	Beleidsperiode	MAS in jonge handen

OD 2.2 Het MAS focust op de band tussen materieel en immaterieel erfgoed

Het MAS zet in op de koppeling tussen mensen, objecten en verhalen. We hebben hierbij systematisch aandacht voor de banden tussen materieel en immaterieel erfgoed. Voortbouwend op onze ervaringen met het Altaar van Antwerpen (Dia de Los Muertos) verkennen we nieuwe mogelijkheden om de band tussen onze collectie en levende erfgoedpraktijken zichtbaar te maken. En dit zowel op het vlak van verzamelen en borgen, collectieregistratie en -zorg, als op vlak van presentatie. Onze collectie herbergt objecten die verbonden zijn aan verhalen, historische gebeurtenissen, rituelen en tradities uit vijf continenten. Ze nodigt uit om de culturele verscheidenheid in (immaterieel)erfgoedbeleving verder te bestuderen en te belichten.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Onderzoek naar gebruikerscontextinformatie en mondelinge getuigenissen aan de collectiedata binnen het digitale ecosysteem via OSLO, om zo de band tussen objecten en immaterieel erfgoedpraktijken meer zichtbaar te maken.	OSLO mapping voor immaterieel erfgoed Aantal gewijzigde en nieuwe records	Einde beleidsperiode	Meemoo, Werkplaats Immaterieel Erfgoed (WIE), Team Digitalisering MA, ErfgoedLab
Nieuwe zorgtrajecten verkennen om de in het depot bewaarde collectie nauwer te verbinden met levend erfgoed netwerken.	Afgerond en geëvalueerd experiment	Beleidsperiode	WIE, Erfgoedstudies UA, ErfgoedLab

OD 2.3 Het MAS bouwt via experiment extra digitale connectie op rond de MAS-collectie

Het MAS zet digitale communicatietools en social media in om de collectie en de verhalen die ze vertelt extra in de kijker te zetten. Daarnaast wordt gericht geëxperimenteerd met digitale toepassingen, om zo te komen tot nieuwe vormen van publieksconnectie en -dialogoog en de verhalen die we presenteren te visualiseren en bevattelijk te maken. Bij de digitale

collectieontsluiting worden ook mogelijkheden verkend voor nieuwe vormen van publieksinteractie.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Opzet proeftuinen rond digital storytelling via social media en andere online platformen.	Afgerond en geëvalueerd experiment Minstens 1 per jaar	Jaarlijks	Team Digitalisering AM, MARCOM, Cultuur, externe partners
Opzet proeftuinen rond digital storytelling op de MAS-site.	Afgerond en geëvalueerd experiment	Minstens 1 x per beleidsperiode	Team Digitalisering AM
Opzet van een proeftuin rond crowdsourcing bij een tijdelijke tentoonstelling.	Afgerond en geëvalueerd experiment	1 x per beleidsperiode	Idem

OD 2.4 Het MAS vernieuwt de processen rond collectiebeschrijving in functie van meerstemmigheid en genuanceerd woordgebruik in de inventaris, presentatie en communicatie

Het MAS volgt het debat over beladen terminologie en meerstemmigheid in het erfgoedveld nauwlettend op. Het MAS hanteert een inclusief en genuanceerd woordgebruik in de integrale museumwerking, zowel bij collectieregistratie, als in presentaties en communicatie. We gaan hiervoor in dialoog met de erfgoedgemeenschappen verbonden met de MAS-collectie.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Aanpassing van de registratierichtlijn over beladen woordgebruik en toepassing van de nieuwe richtlijn.	Registratierichtlijn gecommuniceerd en toegepast	Jaarlijks	Team Digitalisering AM, Werkgroep Restitution Belgium
Aanpassing van objectrecords met het oog op meer nuance en minder stereotypering (zie ook OD 5.3)	Aantal aangepaste records	Jaarlijks	
Kennisdeling omtrent deze processen met collega's in België en Nederland.	Aantal netwerkmomenten Aantal presentaties Aantal publicaties	Beleidsperiode	FARO, Team Digitalisering AM, collega's erfgoedorganisaties

Verbetering van de consultatiestrategie van erfgoedgemeenschappen rond hoe het erfgoed waarmee zijn verbonden zijn wordt beschreven.	Resultaten ikv expo's en onderzoeksprojecten.	Tweejaarlijks	FARO, ErfgoedLab, Werkgroep Restitution Belgium, ICOM
--	---	---------------	---

OD 2.5 Witruimte: Het MAS speelt in op de actualiteit en recente dynamieken

Het MAS wil ruimte vrijhouden om in te spelen op maatschappelijke transitie die te verbinden zijn met de MAS-collectie. We willen met een open blik kijken naar maatschappelijke evoluties en dynamieken en deze verbinden aan onze collectie en kernwerking in de verschillende museale functies. Innovatieve digitale technieken kunnen hiertoe een middel zijn, maar geen doel op zich.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Gericht inspelen op een actueel maatschappelijk thema binnen één van de museale functies.	Minstens 1 actie	Einde beleidsperiode	

SD 3 Het MAS gaat voluit voor toonaangevende thematische tentoonstellingen

Het MAS beschikt over 5.700 m² tentoonstellingsruimte. Het biedt onderdak aan zes verschillende presentaties, die vanuit thematische invalshoeken inzoomen op de brede rijkdom van de MAS-collectie.

Vanuit de basisprincipes van onze visie (multiperspectiviteit, connectie, internationaal, experiment) zetten we de programmatorische lijnen van de tentoonstellingswerking uit. Elke tentoonstelling vertrekt vanuit een inhoudelijk concept dat via betrokkenheid van gemeenschappen en participatieve trajecten vorm krijgt. Voor elk tentoonstellingsproject wordt een multidisciplinair expo-team samengesteld, dat het concept vertaalt naar een uitgekende scenografie en beleving die mee de standaarden uitzetten voor (inter)nationale museumpresentaties. Elke tentoonstelling wordt versterkt met een kwalitatieve publieksduiding en extra programmering.

- OD 3.1 Het MAS ontwikkelt een gevarieerd tentoonstellingsaanbod binnen de brede kaders stedelijkheid en wereldwijde verbondenheid.
- OD 3.2 Het MAS versterkt de beleving van de thematische tentoonstellingen via een aanvullende inhoudelijke programmatie.
- OD 3.3 Het MAS verkent ruimere presentatiemogelijkheden en ruimte voor debat.
- OD 3.4 Het MAS ontwikkelt doelgerichte campagnes op maat van tentoonstellingen.
- OD 3.5 Het MAS onderzoekt de mogelijkheden om de presentatiecontext te verduurzamen.

OD 3.1 Het MAS ontwikkelt een gevarieerd tentoonstellingsaanbod

Het MAS ontwikkelt spraakmakende tentoonstellingen, waarbij in het totale aanbod een balans bereikt wordt tussen aandacht voor alle segmenten van de rijke MAS-collectie en de maatschappelijke vertaalslag van de collectie en verhalen naar een divers publiek.

Bij de keuzes vertrekt het MAS van een toetsingskader met criteria waaraan een MAS-tentoonstelling moet of kan voldoen. Deze tool maakt het eenvoudiger om samen keuzes te maken en de programmatorische lijn scherp te houden.

Voor elke nieuwe tentoonstelling wordt een project- en processtructuur uitgewerkt. Via klankbordgroepen en feedbackmomenten wordt draagvlak en betrokkenheid gecreëerd.

Elke tentoonstelling wordt ook geëvalueerd met alle betrokkenen.

Bij de realisatie gaan we voor uitgekiende scenografische presentaties die mee de standaarden uitzetten voor (inter)nationale museumpresentaties. We hebben hierbij aandacht voor de duurzame impact van tentoonstellingen op de generieke museale werking.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Ingebruikname toetsingskader en verdere verfijning	Toetsingskader	Bij elk tentoonstellingsvoorstel 2026: tussentijdse evaluatie	
Verdere verfijning werkwijze met klankbordgroepen en feedbackmomenten	Aantal klankbordgroepen en feedbackmomenten	Jaarlijks	Verskillend per tentoonstelling
Ontwikkeling van tentoonstellingen die volledig in huis worden gemaakt. Volgende tentoonstellingen zijn in voorbereiding: Naar Antarctica (2024), Erbarmen (2024-'25),	Aantal	Tweejaarlijks	
Partner voor (inter)nationale coproducties of reizende tentoonstellingen. In voorbereiding: Stadsgroen onder spanning (2025)	Aantal	Einde beleidsperiode	Vlaams Architectuurinstituut, Universiteit Antwerpen
Programmatie van receptieve tentoonstellingen. In onderzoek: Plastics (2025-'26)	Aantal	Tweejaarlijks	Tropenmuseum, MAD Brussels, Vitra
Actualisering van onderdelen van	Aantal	Jaarlijks	

bestaande tentoonstellingen.			
Aanpassing tentoonstellingsproces op basis van evaluaties voorbij projecten	Bij elke evaluatie	Per tentoonstelling	

OD 3.2 Het MAS versterkt de beleving van de thematische tentoonstellingen via een aanvullende inhoudelijke programmatie

Het MAS ontwikkelt bij elke nieuwe tentoonstelling een ondersteunend publieksaanbod op maat, en dit in minstens 3 talen (NL, FR, ENG). De aanvullende programmatie zorgt voor een extra activering van diverse vormen van beleving: genot, verwondering, plezier, ontspanning, verdieping, inspiratie en reflectie.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Ontwikkeling van extra activiteiten die de beleving van de tentoonstelling versterken.	Aantal	Jaarlijks / bij elke expo	Wisselend, afhankelijk van het thema en de partners van de expo

OD 3.3 Het MAS verkent ruimere presentatiemogelijkheden en ruimte voor debat

Het MAS zet tentoonstellingen op waarbij verschillende standpunten en meningen samen komen. Hierdoor is er inherent al ruimte voor debat. Maatschappelijke vraagstukken staan centraal in onze werking. We willen het MAS inzetten als dialoog- en debatplek, en hier letterlijk en figuurlijk meer ruimte voor vrijmaken. We werken een strategie uit rond hoe we met ons divers en gelaagd publiek in dialoog kunnen treden rond maatschappelijke vraagstukken.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Realisatie van experimenten in nauwe samenwerking met structurele partners	Aantal	Einde beleidsperiode	Erfgoedstudies Universiteit Antwerpen
Inzetten op meer dialoog rond de museumwerking via extra lezingen, debatten en gespreksavonden.	Aantal	Jaarlijks	

OD 3.4 Het MAS ontwikkelt doelgerichte campagnes op maat van tentoonstellingen

Vanuit het nieuwe communicatie- en marketingplan (OD 1.6) realiseert het MAS communicatie-acties en -experimenten die de tentoonstellingen doelgroepgericht in de markt zetten.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Uitwerking doelgroepgerichte communicatie-strategieën in het kader van tentoonstellingen.	Aantal campagnes Aantal bezoekers	Jaarlijks	OS-projectteam, soms i.s.m. extern communicatiebureau
Inzet op bestaande kanalen (van partners) om via maatwerk doelgroepen te bereiken.	Aantal acties	Jaarlijks	Partners schoolcommunicatie (Klasse, Klas op Stap ...), Uit in Vlaanderen, partners georganiseerde vrije tijd (Davidsfonds ...), stedelijke partners en verenigingen
Experimenteren met nieuwe communicatievormen bij tentoonstellingen.	Aantal acties	Einde beleidsperiode	OS, externe partners met specifieke expertises
Verdere verfijning van de mogelijkheden rond online-ticketing in het kader van de vernieuwing van het online ticketingsysteem.	Implementatie nieuw online ticketingsysteem	2024	Dienst verkoop Marcomm Cultuur

OD 3.5 Het MAS onderzoekt de mogelijkheden om de presentatiecontext te verduurzamen

In samenwerking met andere partners (dienst Behoud en Beheer Antwerpse Museumgroep, FARO, Universiteit Antwerpen) zet het MAS een onderzoekstraject uit naar de mogelijkheden tot scenografische verduurzaming.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Uitvoering onderzoek in samenwerking met gespecialiseerde partners.	Rapport	Jaarlijks	Universiteit Antwerpen, FARO
Vertaling onderzoeksresultaten naar implementatie in de werking en de meerjarenbegroting.	Case	Einde beleidsperiode	Universiteit Antwerpen, FARO

SD 4 Het MAS is een gastvrije ontmoetingsplaats

Het MAS is een optelsom van belevenissen: de museumzalen, het Kijkdepot, de wandelboulevard, het panorama op het dak, het plein, de paviljoenen, het café en restaurant en het omliggende dok.

Het museum wil het open en dynamisch karakter van het gebouw en zijn omgeving nog sterker inzetten om de museale werking te presenteren en te benadrukken dat in het MAS elke bezoeker telt. We ontwikkelen de totaalsite verder als gastvrije ontmoetingsplaats waar elke bezoeker zich welkom voelt.

- OD 4.1 Het MAS realiseert een vernieuwd onthaal en hospitality-werking.
- OD 4.2 Het MAS zet proeftuinen op rond de zichtbaarheid van de museale werking in de wandelboulevard en MAS-omgeving.
- OD 4.3 Het MAS gaat verder aan de slag met de maritieme buitencollectie.
- OD 4.4 Het MAS versterkt de communicatie in en rond de site.

OD 4.1 Het MAS realiseert een vernieuwd onthaal en hospitality-werking

Het MAS draagt klantvriendelijkheid en gastvrijheid hoog in het vaandel. Het MAS-team engageert zich om hospitality te laten doordringen in alle aspecten van de werking. We passen het onthaal in het museum aan aan de hedendaagse tendensen en verwachtingen. We werken een toeleidings- en verbredingstraject uit voor de totale organisatie, dat onder meer resulteert in een verjongde en meer inclusieve gidsenpool.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Behoud royale openingsuren van de gratis toegankelijke wandelboulevard en inzet gastvrouwen en -heren in het museumonthaal.	Aantal keren inzet gastvrouwen en -heren	Jaarlijks	
Opzet breed coachingstraject rond hospitality, in combinatie met een vormingstraject-op-maat voor het team erfgoedbewaking.	Evaluatie traject	Einde beleidsperiode	
Versterking van samenwerking met MASshop als schakel in de customer journey.	Aantal gezamenlijke acties	Jaarlijks	Concessiehouder MASshop
Vernieuwing van de onthaalbalie.	Realisatie	2026	AG Vespa, externe ontwerper

OD 4.2 Het MAS zet proeftuinen op rond de zichtbaarheid van de museale werking in de MAS-omgeving

Het MAS activeert de MAS-omgeving (wandelboulevard, plein, paviljoenen, dokken) als aanlooplek om de werking en de collectie ook buiten de museumzalen te presenteren en te duiden. We onderzoeken hoe de MAS-collectie beter zichtbaar kan worden in de wandelboulevard en op de totaalsite. We bekijken hoe experimentele technieken als AR en VR hierbij ingezet kunnen worden. We moedigen derden aan om ook zelf met voorstellen te komen en gaan voluit voor samenwerking.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Streven naar sterkere interactie tussen wandelboulevard en de tentoonstellingsruimtes.	Effectief bekijken mogelijkheden bij elke expo	Per expo	
Activering van de MAS-paviljoenen.	Activiteitenkalender	Elk half jaar	Gekende en nieuwe partners
Stimuleren van nieuwe vormen van ontmoeting op de MAS-site.	Minstens 2	Einde beleidsperiode	Gekende en nieuwe partners
Mogelijkheden onderzoeken om digitale hulpmiddelen (AR, VR ...) in te zetten.	Minstens 1 proeftuin	Einde beleidsperiode	Gespecialiseerde partners
Verdere inzet op acties met Café en MASShop n.a.v. tentoonstellingen.	Aantal	Jaarlijks	Concessiehouders Café & Shop

OD 4.3 Het MAS gaat verder aan de slag met de maritieme buitencollectie.

Het MAS staat in voor het dagelijks beheer van de maritieme buitencollectie, zowel de havenkranen als schepen. De opendepotwerking rond de collectie havenkranen wordt verdergezet. Het MAS is ook een partner in de verdere toekomstverkenning van de Droogdokkensite.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Verdere coördinatie en ondersteuning van de vrijwilligerswerking rond de opendepotwerking havenkranen.	Aantal acties	Jaarlijks	Vrijwilligers
Mogelijkheden onderzoeken om 3D-digitalisering in te schakelen voor de verdere documentering en bewaring van de maritieme buitencollectie.	Onderzoekstraject	Beleidsperiode	AP Hogeschool Immersive Lab
Constructieve deelnemer aan overlegmomenten in het kader van de toekomstverkenning Droogdokkensite.	Aantal overlegmomenten	Jaarlijks	Diverse partners

OD 4.4 Het MAS versterkt de communicatie in en rond de site

Het MAS investeert in de zichtbaarheid van de museale werking, om zo ook de totaalsite verder te activeren als culturele belevingsplek.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Onderzoek rond customer's journey en wayfinding op de totaalsite	Rapport met aanbevelingen	2024: start beleidsperiode	Nog te bepalen
Inzet op extra on-site promotie van de tentoonstellingen en het publieksaanbod.	Gerichte acties	Tweejaarlijks vanaf 2025	Mogelijke samenwerking extern communicatiebureau

SD 5 Het MAS investeert in duurzame stedelijke, nationale en internationale partnerschappen en relaties

Het MAS werkt dagelijks samen met een uitgebreid netwerk aan actoren in Antwerpen, en op Vlaamse en internationale schaal. Het betreft zowel erfgoedorganisaties en -professionals als erfgoedgemeenschappen.

Als museum willen we de bestaande samenwerking met lokale erfgoedpartners en het stedelijke erfgoednetwerk, en met nationale en internationale collega-instellingen verderzetten en onze internationale professionele uitstraling nog versterken. We zetten hierbij in op zowel collectiegebonden als methodologische samenwerking.

Daarnaast maken we tijd voor de verdere uitbouw van nieuwe kwaliteitsvolle samenwerkingen. Het MAS treedt hierbij op als genereuze partner, die waar nodig de trekkers- of faciliterende rol op zich neemt.

- OD 5.1. Het MAS werkt structureel en projectmatig samen met ErfgoedLab Antwerpen rond erfgoed(net)werking in de stad en de Antwerpse districten.
- OD 5.2. Het MAS werkt samen met nationale en internationale organisaties en erfgoedgemeenschappen.
- OD 5.3 Het MAS is een structurele en proactieve partner in samenwerkingen rond herkomstonderzoek en restitutie en in trajecten die aandacht hebben voor de koloniale geschiedenis.
- OD 5.4 Het MAS zet in op nationale en internationale uitwisseling van collecties
- OD 5.5 Organisatie: Het MAS wisselt kennis en inzichten uit.

OD 5.1 Het MAS werkt structureel en projectmatig samen met ErfgoedLab Antwerpen rond erfgoed(net)werking in de stad en de Antwerpse districten

Het MAS organiseert onder de naam ErfgoedLab Antwerpen de dienstverlenende rol op bovenlokaal niveau voor het Antwerpse erfgoedveld. Een deel van dit veld bestaat uit erfgoedgemeenschappen van het MAS, of is actief rond cultureel erfgoed dat raakt aan de collecties van het MAS. Zowel het MAS als ErfgoedLab Antwerpen zetten in op de connectie

met deze erfgoedgemeenschappen, en werken hierrond zowel projectmatig (vb. project rond WO II) als structureel (vb. Ronde van Antwerpen) samen.

Beide werkingen vullen elkaar aan en versterken elkaar. Het ErfgoedLab zet het MAS actief in om een aantal trajecten finaal te borgen; het MAS verwerft extra kennis en inzichten via het ErfgoedLab.

Beide diensten hebben een autonome werking, met eigen doelstellingen, een eigen team en eigen budget.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Verfijning van de samenwerkingsafspraken, met focus op raakvlakken tussen MAS-stadsparticipatietrajecten en de bredere ErfgoedLab-werking	Aantal overleg- en samenwerkingsmomenten	jaarlijks	ErfgoedLab Antwerpen
Actualisering en heractivering van de Ronde van Antwerpen 2.0. als netwerkinstrument voor het brede Antwerpse erfgoedveld	Plan van aanpak Aantal netwerkmomenten	jaarlijks	ErfgoedLab Antwerpen
Gezamenlijke methodiekontwikkeling ikv verzamelen (zie OD 1.2 & 2.1) rond cultureel-erfgoedwerking in relatie tot actualiteit en het erfgoed van de toekomst.	Aantal acties of samenwerkingsprojecten	beleidsperiode	ErfgoedLab Antwerpen, FARO & landelijke dienstverleners
Inzet op structurele uitwisseling - deelname coördinator ErfgoedLab aan de MAS-staf - deelname Stadsnetwerker MAS aan de staf ErfgoedLab	Aantal overlegmomenten	Doorlopend	

OD 5.2. Het MAS werkt samen met nationale en internationale organisaties en erfgoedgemeenschappen

Het MAS versterkt zijn nationale en internationale uitstraling door gerichte samenwerkingsprojecten.

De wisselwerking en kennisdeling met musea met gelijkaardige collecties staat voorop, en dit zowel op nationale (Afrikamuseum, Gallo-Romeins Museum Tongeren, STAM ...), Europese (Maritiem Museum Rotterdam, Scheepvaartmuseum Amsterdam, Deutsches Schiffahrtsmuseum (Bremen), National Maritime Museum Greenwich, Portsmouth Historic Dockyard, Museum Rotterdam, Amsterdam Museum, Museum Boijmans Van Beuningen, Allard Pierson Amsterdam, Musée de Mariemont (Molanwelz) ...) als mondiale schaal (Nationaal Museum Congo, Kinshasa/Lubumbashi, Rubin Museum New York, Antropology Museum Mexico City ...).

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Uitbouw lange termijn contacten met musea met gelijkaardige collectieprofielen en werkingsuitdagingen (onderzoek, uitwisseling expo's, bruiklenen, participatie, publiekswerking, communicatie ...).			Mucem Marseille, Museum der Kulturen Basel, MARKK Hamburg, Nationaal Museum van Wereldculturen Nederland ...
Onderhoud duurzaam contact met Vlaamse kennispartners.			PARCUM, Kadoc KU Leuven, Etwie, Werkplaats Immaterieel Erfgoed, meemoo, FARO, publiq ...

OD 5.3 Collectie: Het MAS is een structurele en proactieve partner in samenwerkingen rond herkomstonderzoek en restitutie en in trajecten die aandacht hebben voor de koloniale geschiedenis.

Het MAS wil samen met andere organisaties een breed partnerschap en krachtig consortium opbouwen op het vlak van transnationaal erfgoed dat zich in Vlaamse collecties bevindt en lokaal en internationaal van belang is voor de zogenaamde herkomstgemeenschappen. Mede dankzij deze contacten en de inzichten die we hier verwerven zetten we in op de ontwikkeling van een nieuwe verzamelstrategie binnen de collectiecluster Wereld, met nadruk op contactobjecten en -verhalen en het documenteren van transnationale erfgoedpraktijken van gemeenschappen aanwezig in Antwerpen. We onderzoeken hierbij ook hoe we de MAS-collectie digitaal toegankelijk kunnen maken voor herkomstgemeenschappen.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Verderzetten structurele betrokkenheid van Antwerpse cultureel diverse gemeenschappen bij het onderzoek op de MAS-collectie.	Onderzoeksresultaten	Tweejaarlijks	Diverse erfgoedgemeenschappen, ErfgoedLab
Verder investeren in de uitbouw van duurzame contacten met collectiebeherende organisaties in de verschillende werelddelen (Afrika, Midden en Zuid-Amerika, Azië, Oceanië).	Aantal online-overlegmomenten	Jaarlijks	Afrika: Universiteit van Lumbumbashi, Nationaal Museum Kinshasa Azië: academische contacten in Indonesië Amerika en collectie Dora Janssen-Arts: gelegde contacten in Peru, Ecuador en Mexico

			Oceanië: Pacific Arts Association, musea
Realisatie project 'Herkomstonderzoek van de Congolese MAS-collectie vanuit Congolees-Belgisch perspectief' en proactieve kennisdeling hieromtrent.	Aantal netwerkmomenten Aantal publicaties	Einde project 2024	Africamuseum, KADOC KU-Leuven, Université de Lubumbashi/Observatoire du Changement Urbain (UNILU – OCU), FARO
Opstart herkomstonderzoek rond andere verzamelingen in de collectiecluster Wereld.	Minimum 2 projecten	Einde beleidsperiode	Diverse partners
Vast engagement binnen het Belgisch netwerk rond restitutie en het beheer van in koloniale context verworven erfgoedcollecties (Restitutionbelgium.be).	Aantal netwerkmomenten	Jaarlijks	FARO, Koninklijk Belgisch Instituut voor Natuurwetenschappen, H.O.M.E., KU Leuven, VUB ...

OD 5.4 Het MAS zet in op internationale uitwisseling van collecties

Het MAS streeft verdere aanwezigheid op (inter)nationale podia na door een actieve inzet op uitgaande bruiklenen. Voor de eigen tentoonstellingen betreft het MAS objecten uit relevante collecties wereldwijd. Via het digitale ecosysteem van de Antwerpse Museumgroep is het mogelijk om de MAS-collectie te linken met eigen platformen, maar ook op met platformen van derden.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Aandeel uitgaande bruiklenen aan nationale en internationale musea en instellingen. - Gemiddeld 25 uitgaande bruikleendossiers per jaar	Aantal bruiklenen	Jaarlijks	Musea en erfgoedinstellingen nationaal en internationaal
Aandeel inkomende bruiklenen vanuit nationale en internationale musea en instellingen in het kader van de thematische tentoonstellingen.	Aantal bruiklenen per expo	Bij elke tentoonstellingen	Musea en erfgoedinstellingen nationaal en internationaal
Inzet op digitaal hergebruik van de MAS-collectie.	Aantal extern opgevraagde beelden	Jaarlijks	Geïnteresseerde burger, onderzoeker, student, musea en erfgoedinstellingen nationaal en internationaal

OD 5.5 Het MAS wisselt kennis en inzichten uit

Het MAS gaat voluit voor kennisdeling, en dit zowel op lokale, Vlaamse als internationale schaal.

Het MAS is een open organisatie die zijn lessons learned deelt via overlegmomenten, collegagroepen, kennisnetwerken, studiedagen en publicaties. Het haakt hierbij in op bestaande initiatieven en neemt waar nodig zelf het voortouw om de kennisoverdracht te realiseren.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Organisatie van eigen studiedagen, colloquia en debatten, inclusief (online) kennisdeling achteraf.	Aankondiging via online platforms Aantal events	Jaarlijks	
Actieve partner in kennisdelingsinitiatieven binnen de Vlaamse en internationale museumwereld.	Aantal presentaties Aantal moderaties Aantal deelnames aan panels of sessies	Jaarlijks	FARO, meemoo, ICOM Vlaanderen, International Congress of Maritime Museums, North Sea Maritime Museums Network, European Maritime Heritage, International Association of Children in Museums, International Committee for Education and Cultural Action (ICOM CECA)
Engagement in nationale en internationale kennisplatforms en expertenfora.	Aantal overlegmomenten	Jaarlijks	Departement Cultuur, Jeugd en Media (Expertenpool Cultureel Erfgoed), Etwie, Olbrechtgenootschap, WIE, Stuurgroep Krokusriebels, CANON/Dynamoprojecten ...

SD 6 Het MAS is een talent gedreven, wendbare organisatie

De kracht van een organisatie zit bij haar medewerkers. Het MAS bouwt samen met zijn medewerkers verder aan een veilige en stimulerende werkomgeving die kansen biedt voor inhoudelijke ontwikkeling en persoonlijke ontplooiing. We zetten hierbij in op inclusie en meerstemmigheid.

In de beleidsperiode 2024-2028 willen we ruimte maken voor collectieve trajecten die de werkingsprocessen vastpakken en optimaliseren.

Het MAS blijft zijn werking ook openstellen voor vrijwilligers en studenten.

De zakelijke ondersteuning vanuit het AG Culturele Instellingen Antwerpen/Erfgoed vergroot hierbij de slagkracht, alsook de inzet vanuit de overkoepelende diensten Behoud & Beheer en Marketing & Communicatie.

- OD 6.1 Het MAS is een collegiale partner binnen de Antwerpse Museumgroep.
- OD 6.2 Het MAS gaat voor een performante zakelijke werking en transparante financiële rapportering als onderdeel van het AG Culturele instellingen/Erfgoed.
- OD 6.3 Het MAS is een motiverende en meerstemmige werkomgeving.
- OD 6.4 Het MAS maakt werk van duurzaam denken én handelen.
- OD 6.5 Het MAS betreft vrijwilligers bij de werking.
- OD 6.6 Het MAS biedt kansen aan studenten en jonge professionals.

OD 6.1 Het MAS is een collegiale partner binnen de Antwerpse Museumgroep

Het MAS (+ ErfgoedLab) vormt samen met DIVA, FOMU, Middelheimmuseum (+ Kunst in de Stad), Museum Mayer van den Bergh, Museum Plantin-Moretus, Museum Vleeshuis, Red Star Line Museum en Rubenshuis de Antwerpse Museumgroep (AM). Een aantal overkoepelende diensten zorgt voor ondersteuning bij museumoverschrijdende projecten en processen rond behoud en beheer, digitaal beleid, communicatie & marketing, besluitvorming en zakelijk beleid.

Binnen AM wordt er intens samengewerkt via lerende netwerken rond collectiebeleid, publiekswerking en zakelijke werking. Er worden werkgroepen opgezet rond maatschappelijke uitdagingen zoals inclusiviteit en duurzaamheid.

De onderlinge afstemming en centrale ondersteuning zorgen voor slagkrachtvergroting bij de individuele musea. En dit met veel respect voor de eigenheid en schaal van elk museum. De permanente uitwisseling binnen zo'n diverse groep musea en experts en het kunnen aantrekken van gespecialiseerde profielen voor de gezamenlijke werking zorgt ervoor dat het MAS ook zijn eigen werking kan verrijken en versterken.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Actieve partner in het Directieteam.	Aantal overlegmomenten	Jaarlijks	
Actieve partner in de lerende netwerken rond collectiebeleid, publiekswerking en zakelijke werking	Aantal overlegmomenten	Jaarlijks	
Actieve partner in de werkgroepen rond inclusiviteit en duurzaamheid.	Aantal overlegmomenten	Jaarlijks	

OD 6.2 Het MAS gaat voor een performante zakelijke werking en transparante financiële rapportering als onderdeel van het Autonoom Gemeentebedrijf Culturele Instellingen Antwerpen/Erfgoed

Het stadsbestuur Antwerpen heeft de afgelopen beleidsperiode stevig doorgewerkt om met de oprichting van het Autonoom Gemeentebedrijf Culturele Instellingen Antwerpen/Erfgoed de zakelijke omkadering van de musea te verstevigen. Hierbij was er veel aandacht voor het stimuleren van cultureel ondernemerschap in de musea, voor het optimaliseren van

processen en procedures en voor het transparanter maken van de financiering en de financiële rapportering naar zowel de stad als Vlaanderen toe.

Het MAS maakt dankbaar gebruik van dit nieuwe kader om de interne zakelijke werking te versterken en te werken aan een meer diverse financieringsmix.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Het MAS zet zijn inkomsten gericht in om de werking verder te laten groeien	De koppeling aan de Meerjarenbegroting	Halfjaarlijks	
Het MAS investeert in een gezonde relatie met verschillende concessiehouders (café, shop, restaurant, paviljoenen)	Overlegmomenten	Halfjaarlijks	
Het MAS experimenteert met het verwerven van extra inkomsten: giften, crowdfunding, ...	2 experimenten in deze beleidsperiode	2 x per beleidsperiode	Nog te bepalen
Het MAS zet in op het verwerven van sponsoring, zowel structureel als projectmatig.	1 structurele partner/sponsor 4 projectmatige sponsors per beleidsperiode (natura of financieel)	Beleidsperiode	Nog verder te bepalen

OD 6.3 Het MAS is een motiverende en meerstemmige werkomgeving

Het MAS wil een organisatie zijn waar alle personeelsleden zich goed voelen. Via een versterkte interne communicatie zetten we in op samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid en trots. We blijven inspanningen treffen om ons personeelsbestand waar mogelijk te diversifiëren binnen de context van het stedelijk personeelsbeleid.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Investeren in interne kennisdeling (peter/meterschap nieuwe collega) en collectieve leertrajecten (kennisoverdracht oude-nieuwe generatie).	2 acties per jaar	Jaarlijks	
Uitbouw en implementatie van ondersteunende tools die bijdragen tot een verbeterde interne communicatie.	Aantal acties	Jaarlijks	

Realisatie projecten en trajecten vanuit teamoverschrijdende samenwerkingen.	Aantal acties	Jaarlijks	
--	---------------	-----------	--

OD 6.4 Het MAS maakt werk van duurzaam denken én handelen

Op vlak van gebouwbeheer, databeheer, programma en productontwikkeling waakt het MAS over een duurzaam gebruik van middelen en materialen. Waar mogelijk verbinden we onze digitale processen (collectie, onderzoek, ticketing, publiekswerking) aan elkaar.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Inzetten op ervaringsuitwisseling, in stedelijke en Vlaamse netwerken.	Aantal deelnames aan bijeenkomsten	Jaarlijks	FARO, Pulse Transitienetwerk
Oprichting intern ecoteam en opmaak actieplan met aandacht voor quick wins en langduriger trajecten.	Actieplan Gerealiseerde acties	Jaarlijks	Antwerpse Museumgroep
Investeren in een duurzaam databeleid, met focus op uniforme en persistente data en archivering van digitale data.	Verschillende acties bij OD 1.3	Jaarlijks	Team Digitalisering Erfgoedcollecties AM, Stadsarchief

OD 6.5 Het MAS betreft vrijwilligers bij de werking

Vrijwilligers ondersteunen het MAS-team bij het uitvoeren van taken in alle geledingen van de museumwerking. Ze zetten hun eigen expertise in en treden op als ambassadeurs voor het MAS.

Momenteel kunnen we rekenen op 75 gemotiveerde vrijwilligers. Zij werken in verschillende teams, elk vanuit hun eigen expertise en met een toegewijde MAS-begeleider. Er zijn vrijwilligerswerkingen rond het behoud en beheer van de MAS-collectie (incl. maritieme buitencollectie), collectieregistratie, gastheren en -vrouwen voor het bezoekersonthaal, MAS in jonge handen en ook naar aanleiding van specifieke participatieprojecten.

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Verdere uitbouw van de bestaande vrijwilligerswerkingen, inclusief rekrutering (op maat van de noden) en begeleiding van (nieuwe) vrijwilligers.	Aantal vrijwilligers Aantal werkmomenten	Jaarlijks	
Verdere ontwikkeling en omkadering van het vrijwilligersbeleid.	Evaluatie	2 x per beleidsperiode	

OD 6.6 Het MAS biedt kansen aan studenten en jonge professionals

Het MAS creëert actief ruimte voor studenten en recent afgestudeerden. We bieden deze jonge mensen kansen om hun eigen creativiteit, expertise of vakmanschap te ontdekken en verder te ontwikkelen. Zo dagen we onszelf uit om een inclusieve werkplek te blijven.

Het MAS maakt hiervoor gebruik van het volledig pallet aan (betaalde) stages en tijdelijke tewerkstellingsvormen. We werken hiervoor structureel samen met verschillende opleidingsprogramma's (museologie, cultuurwetenschappen, kunstgeschiedenis, geschiedenis, antropologie, lerarenopleidingen, kunst- en cultuurbemiddeling, toerisme en onthaal ...), A'REA UP en de tewerkstellingsprojecten die binnen de stad Antwerpen ontwikkeld worden (Personeel en Organisatie, Ondernemen en Stadsmarketing).

Meetbare actie	Indicator	Meet-frequentie	Partners
Structurele aandacht voor inbedding van stages bij de verschillende teams.	Aantal stages	Jaarlijks	Secundair onderwijs, hogescholen en universiteiten
Het ondersteunen van jonge professionals.	Aantal spontane stage sollicitaties.	Einde beleidsperiode	
Experimenteren met betaalde stages en tijdelijke tewerkstellingsvormen als instroomkans in de culturele sector.	Aantal stageplekken Aantal nieuwe tewerkstellingskansen	Jaarlijks	Bedrijven Personeel en Organisatie, Ondernemen en Stadsmarketing Stad Antwerpen.
Experimenten met praktijkgerichte projecten in het secundair onderwijs, zodat leerlingen kennis kunnen maken met het culturele veld.	Aantal experimenten	Beleidsperiode	A'REA UP

BIJLAGE: Overzicht individuele stakeholdersgesprekken

Tijdens het beleidsplanningsproces werden door de leden van de beleidsplanningsstuurgroep een reeks individuele stakeholdersgesprekken opgezet. Hierbij werd zowel gesproken met vaste partners, ‘concullega’s’ uit culturele organisaties en musea en met inspiratoren. De inzichten uit deze gesprekken zorgden voor een verdere scherpstelling van de beoogde werking in het beleidsplan 2024-2028.

Tomas Baum, Directeur Kazerne Dossin; Marina Christiaens, Dienst Behoud & Beheer Musea Antwerpen; Veerle De Meester, Manager tentoonstellingen KMSKA; Marlies De Munck, Muziekfilosofe UA; Franky De Vos, Directeur Kunstencentrum VierNulVier; Patrick De Rynck, Copywriter; Harry Demey, CEO Reclamebureau LDV United; Katrijn D’hamers, Consulente Diversiteit & Participatie FARO; Kevin Galliaert, Securitas; Ann Geeraerts, Curator Bozar; Annemie Geerts, De Veerman; Bart Govaert, Directeur De Brakke Grond; Esther Humbeeck, Depotcoördinator Stad Antwerpen; Bram Janssens, Collectieverantwoordelijke STAM; Joeri Januarius, Coördinator Etwie; Hadjira Hussain Khan, Auteur; Ageeba Kromach, Stadswerker Formaat; Danielle Kuijten, Curator Imagine IC; Michaël Mariën, Marketingmanager GUM (Gents Universiteitsmuseum); Deepak Mehta, Programmatrice TEDxAntwerp; Jan Michiels, Concessiehouder Café Storm; Nadia Nsayi, AfrikaMuseum; Chris Pype, Lichtontwerper; Anton Rombaut, MAS in Jonge Handen; Joppe Ruts, Communicatieverantwoordelijke Commons Lab Antwerpen; Vincent Schroeve, Communicatiebureau Hurae; Sergio Servillon, Chair ICOM Belgium Flanders; Mirjam Shatanawi, Gastcurator en Docent Reinwardt Academie; Herman Van Goethem, Rector Universiteit Antwerpen; Inge Van Reeth, Coach De Derde Verdieping; Peter Verbist, Directeur Communicatiebureau Bonkacircus; Wannes Verbist, ErfgoedLab; Monique Verelst, Adviseur Museografie FARO; Hélène Verreycke, Docent Cultureel-Erfgoedstudies Universiteit Antwerpen; Anne-Sophie Van Vyve, Hoofd Educatie Kazerne Dossin; Frank Wouters, zakelijk medewerker MAS; Koen Wynants, Coördinator Commons Lab Antwerpen.