

M
A
S

Jaarverslag 2025



Het MAS had
in 2025 ...

168.932

bezoekers
in de collecties en tentoonstellingen

Divers publiek: jong tot oud

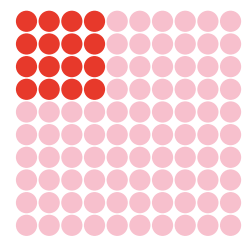
34.808
0-18

13.553
19-25

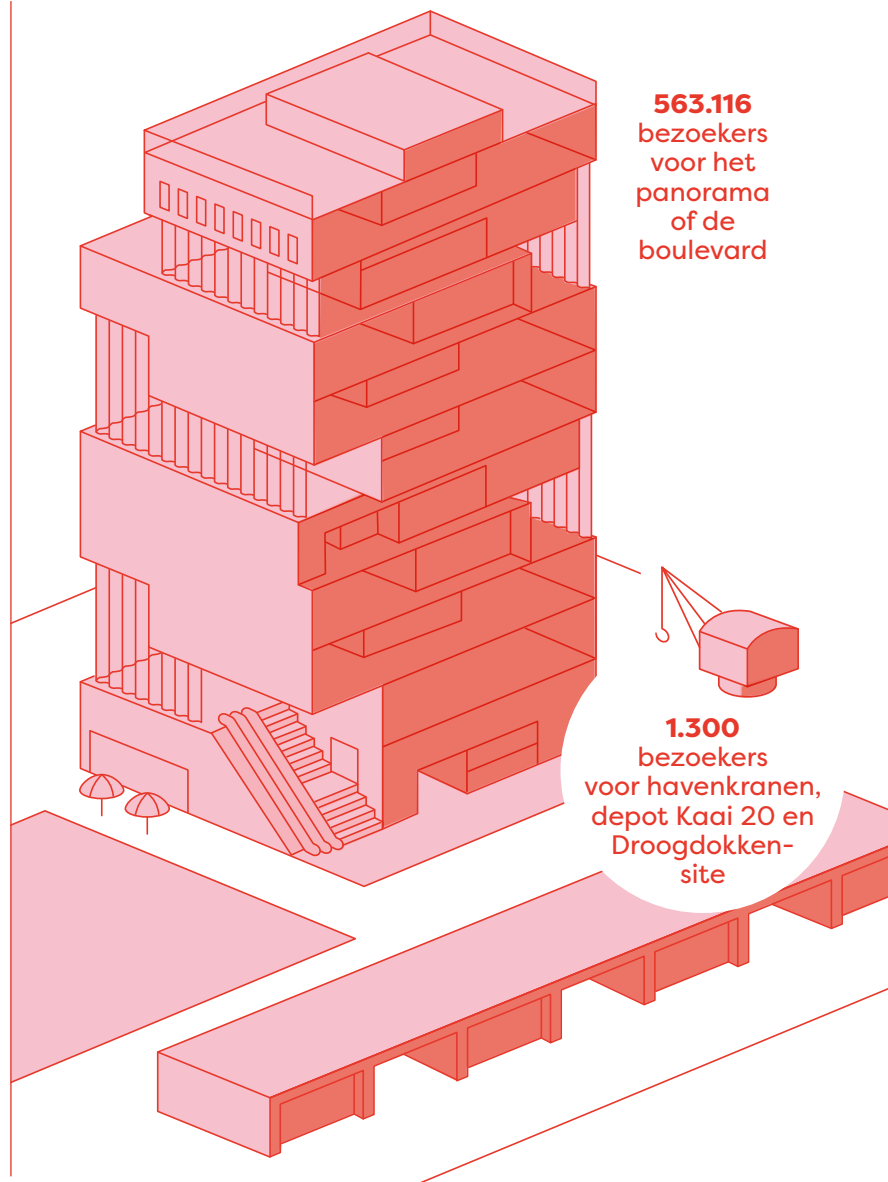
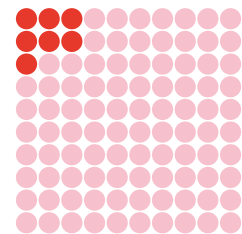
60.303
26+

*Leeftijd onbekend: 59.770

16% kwam in schoolverband



7% bezocht een expo met gids



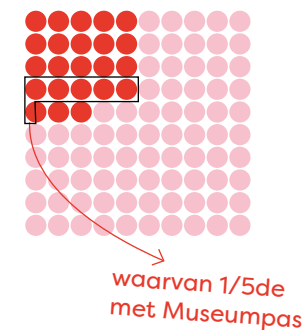
Beleving buiten de tentoonstellingen

433 deelnemers
workshops

500
activiteiten

5.845
events

23% van alle bezoeken waren een bezoek aan collectie, expo of een deelname aan een activiteit



Ook online een groot bereik

27.080
Nieuwsbriefabonnees

36.618
Facebookvolgers

21.241
Instagramvolgers

Het MAS...

**...heeft een
uitmuntende
basiswerking**

P4

**...verbindt de
collectie met de
maatschappij**

P25

**...staat voor
toonaan-
gevende
thematische
tentoon-
stellingen**

P37

**...is een gastvrije
ontmoetings-
plaats**

P50

**...investeert
in duurzame
stedelijke,
nationale en
internationale
partner-
schappen
en relaties**

P58

**...is een talent-
gedreven,
slagkrachtige
organisatie**

P72

1

Het MAS
heeft een
uitmuntende
basiswerking

1

Het MAS optimaliseert verder alle processen rond collectiewerking.

Het MAS werkte samen met de collega's van de Antwerpse Museumgroep om de processen rond collectiewerking te stroomlijnen binnen het stedelijk kader.

In 2025 werden de nieuwe procedures voor schenken en ontzamelen en de nieuwe Erfgoedrapportageapp ERA geïmplementeerd in de dagelijkse werking. Het MAS organiseerde drie ontzameltrajecten volgens de nieuwe procedure. Het grootste traject betrof de voorbereiding van de overdracht van een deel van de tandtechniekverzameling Vonck aan Histaruz.

Het MAS zette de retroregistratieproject katholieke devotie verder met focus op devotieprenten (14614 records gewijzigd en 2777 nieuwe beelden), bedevaartvaantjes (522 nieuwe records, 1065 gewijzigde records en 585 nieuwe beelden) en devotiemedailles (1715 records gewijzigd en 154 nieuwe beelden).

Daarnaast werd het retroregistratieproject numismatiek gestart voor



de munten en penningen afkomstig uit collectiecluster Antwerpen-Europa. Voor de numismatiek uit de verzameling van het vroegere Volkskundemuseum werd de retroregistratie voltooid (1438 nieuwe records in 2025, met 2873 beelden en de totale verzameling omvat 2399 records). Voor de numismatiekverzameling uit het vroegere Vleeshuis museum werden 3359 nieuwe beelden toegevoegd.

Ook werd de materiaal-technische registratie van de collectie scheepsmodellen uit de maritieme collectiecluster verbeterd (505 gewijzigde records).

1 Het MAS optimaliseert

Het MAS schoonde tenslotte de thesaurus verder op. De thesaurus van personen en instellingen telt: 241 nieuwe en 456 gewijzigde termen. De thesaurus van objecttermen telt 178 nieuwe en 872 gewijzigde termen.



Meetbare actie

Het verder registreren en fotograferen van de MAS-collectie, zowel aanwinsten als retroregistratie. - Jaarlijks minimaal 2.500 gewijzigde records. - Jaarlijks minimaal 500 nieuwe foto's in DAMS. - Aantal nieuwe records hangt samen met aanbiedingen en projecten hedendaags verzamelen (zie OD1.2).

Realisatie van minimaal 2 grote projecten retroregistratie voor uitgebreide, te ontbulken deelcollecties.

Realisatie van gemiddeld 50 restauratieprojecten en 200 conservatorische ingrepen, in samenwerking met restauratoren en gespecialiseerde opleidingen.

Indicator

- Nieuwe records in Adlib: 4372
- Gewijzigde records in Adlib: 252.297
- Nieuwe uploads in Dams: 21.576

- Realisatie: project katholieke devotie en project numismatiek

- Aantal restauraties: 9 (waarvan 8 door externe restauratoren)
- Aantal conservatie-behandeling: 32
- Aantal preventieve conservatiebehandeling (ifv nieuwe expo of wissels): 108

2

Het MAS actualiseert zijn collectie.

Schenken

In 2025 ontving het MAS 22 schenkingen van 98 objecten in totaal.

Voor de expo *Compassion* werkte het MAS actief samen met levensbeschouwelijke gemeenschappen in Antwerpen. Als resultaat daarvan nam het MAS diverse, actuele objecten rond het thema medeleven op in de collectie. Het gaat om Jain (MAS.0446), sikh (MAS.0418), islamitische (MAS.0533), hindoe (MAS.0535) en joodse (MAS.0540 en MAS.0538) objecten. Deze stukken documenteren de culturele praktijken rond medeleven in Antwerpen.

Een andere belangrijke schenking is het legaat (MAS.0589) van 55 Congolese cultuurvoorwerpen van doctor Rik Ceyssens (1936-2024), Belgisch kunsthistoricus en antropoloog. Het MAS aanvaardde die schenking als rechtsopvolger van het voormalige Etnografisch Museum. Ceyssens is een prominente auteur van diverse publicaties over Congo en was in de jaren 1970 werkzaam in Zaïre. Hij was onder meer docent aan het *Institut Supérieur Pédagogique* van de

Université Nationale du Congo (Kananga). Tot de schenking behoren maskers en cultuurvoorwerpen uit de Kasai regio die gedocumenteerd zijn met zijn veldnota's en fotomateriaal. Op deze schenking zal het MAS verder onderzoek uitvoeren in samenwerking met Congolese partners met oog op een wetenschappelijke publicatie die de herkomst en cultuurhistorische waarde van de collectie transparant deelt.

Aankopen

In 2025 deed het MAS 6 aankopen van 13 objecten in totaal. De belangrijkste aankopen waren actuele kunst en cultuurobjecten in het kader van nieuwe presentaties:

- Het werk van de Congolees-Belgische kunstenaar, David Katshiunga, “*De Zeven Zielen van Antwerpen*” (MAS. 0562) aangekocht (zie verder 2.5) in het kader van de herinrichting van de presentatie Koloniale Haven in de vaste expo *Vracht* (MAS +6).
- Voor de tijdelijke tentoonstelling *Compassion* (31.01-31.08.2025) gaf het MAS opdracht tot het creëren van vier kunstwerken: *Misericordia* (MAS.0527) is een reeks van acht foto's waarmee fotograaf Stephan Vanfleteren de essentie vastlegt van de acht werken van barmhartigheid in eigentijdse niet-religieuze stillevens. *Wie een leven redt ... (redt de hele wereld)* (MAS.0561) is een papieren kunstwerk van Annita Smit (NL) vervaardigd uit recent promotiemateriaal van een divers scala van Antwerpse, Belgische

2 Het MAS actualiseert

en internationale hulporganisaties. Het werk *What Is Lost Is What Remains - Piëta* (MAS.0566) van Khaled Barakeh is een bewerkte foto van een treurende vader met, liggend op zijn schoot, zijn dode zoon. En het laatste werk is een hadith van de profeet Mohammed uitgewerkt door de graffiti kunstenaar Dema One in een plastic uitvoering gekalligrafeerd (MAS.0539). Deze werken zijn in 2025 opgenomen in de collectie.

- In het kader van de tijdelijke tentoonstelling *Universal Tongue* werd het 8-kanaals videokunstwerk *Universal Tongue* en de bijhorende publicatie van Anouk Kruithof aangekocht. Het kunstwerk vormt een sterke actuele aanvulling bij wat het MAS al bewaart over dansculturen. Het MAS kon de laatst beschikbare editie aankopen van een oplage van vier. *Universal Tongue* ontstond uit een samenwerking van de kunstenaar met 52 onderzoekers wereldwijd. Via YouTube, Facebook en Instagram verzamelde ze 8.800 video's – 250 uur beeldmateriaal, 1.000 dansstijlen uit 196 landen. De beelden zijn samengebracht op het ritme van een soundtrack die deels geremixt is uit de originele muziek van de gevonden video's. Het resultaat is een meeslepende installatie van 32 uur die in loop getoond wordt op acht schermen die vrij in de ruimte hangen. Het



werk toont hoe dans als immaterieel erfgoed mensen verbindt, culturele expressie verspreidt en nieuwe gemeenschappen vormt in de digitale wereld.

Het MAS zette de opname van digital born foto's in de collectie verder, door de registratie van de foto's van *Alles van Waarde*.

2

Het MAS actualiseert

Meetbare actie	Indicator
Structureel collectieoverleg waar nieuwe aanbiedingen worden geëvalueerd en afgetoetst aan het collectieplan.	Aantal overlegmomenten: <u>9</u>
Actieve prospectie, met sterkere inzet op zichtbaarheid aanwinsten.	Communicatie-acties rond presentatie van aanwinsten: <u>2</u> (in expo Compassion en expo Vracht) Communicatie-actie prospectie: <u>1</u> (boks- en worstelerfgoed)
Verwerving digital born collectiestukken.	Aantal nieuwe: <u>1</u> Aantal aangevulde: <u>1.347</u>



3

Het MAS werkt als collegiale partner van de Antwerpse Museumgroep mee om het behoud en beheer van de collectie en de depotwerking verder te versterken.

Het MAS versterkte het behoud en beheer van de collectie en de depotwerking, in samenwerking met de collega's van de Antwerpse Museumgroep.

In 2025 werd verder ingezet op de voorbereidingen van het Collectie Centrum Antwerpen (CCA). Zo is er intensief gewerkt aan de opmaak

van een ontwerpplan als basis voor het aanbestedingsdossier. Dat gebeurde onder begeleiding van AG VESPA en in samenwerking met het gekozen ontwerpteam HUB-Office WINHOV en verschillende externe technische experts. Deze intense oefening zorgde ervoor dat het team Behoud en Beheer de eigen werking en toegepaste procedures kritisch geeft bevraagd vanuit een blik op de toekomstige werking en beantwoordend aan het gewenste ambitieniveau.

Ondertussen werd ingezet op de uitbreiding en reorganisatie van de beschikbare depotruimte naar aanleiding van de sluiting van het Museum Mayer van den Bergh en Museum Vleeshuis | Klank van de stad. De nieuw verworven depotruimte op de site Luchtbal ("Blok C") moest eerst worden ingericht – met onder meer opbergsystemen, een quarantaineruimte en een IPM-plan – voordat de objecten er konden worden ondergebracht.

Daarnaast vereiste de overstap naar het kwalitatief betere depot op de site Katoen Natie (het depot "ex-KMSKA") een grondige reorganisatie en herindeling van alle reeds opgeslagen collecties op die locatie.

Het centrale restauratieteam rolde in 2025 de erfgoedrapporten app (ERA) uit. Daardoor is er nu een centraal platform waarin alle interne rapporten kunnen opgesteld kunnen worden en raadpleegbaar blijven voor alle gebruikers. Er zijn 15 rapporttypes in Nederlands, Engels en Frans, 17 restauratiedisciplines en 18

3 Het MAS werkt als collegiale partner

handleidingen gerealiseerd. Sinds de uitrol in maart bevat de databank 698 erfgoedrapporten. 162 daarvan zijn van het MAS.

Het team van het MAS zette in het Kijkdepot de werking verder door:

- de quarantaine- en collectiezorgkamerprocedures verder uit te diepen.
- een standplaatsregistratieproject op te starten waardoor de maritieme papiercollectie beter ontsloten wordt. Dit project loopt door in 2026.
- voor de collectie munten en penningen uit de collectie van het vroegere Vleeshuismuseum (grotendeels ongeregistreerd) de omvang en noden in kaart te brengen. Dit gebeurde aansluitend op het retroregistratieproject numismatiek en ter voorbereiding van de registratie en verpakking die de komende jaren gepland staat.

Met het oog op de restauratie en herinrichting van het Museum Vleeshuis | Klank van de stad werkte het MAS aan de verhuis op van de daar nog aanwezige MAS-collectie (AV-nummers):

- in kaart gebracht: nagelvaste objecten zoals grafzerken, deur- en ramomlijstingen, wandtegels, schouwmantels en haardplaten, consoles, ...
- 'losse' objecten zoals het kamergroot schilderij van Bonaventura I Peeters over de *Slag bij Kallo* (AV.1914.029.31-44) en een levensgroot 16de eeuws Mariabeeld (AV.8116) op sokkel,
- verhuisd naar het MAS en Hessenhuis: collectie Hasse (archief, bibliotheek, fotoalbums)



4

Het MAS zet onderzoekstrajecten en -samenwerkingen uit.

Het MAS zette in 2025 onderzoekstrajecten op in het kader van tentoonstellingen, herkomstonderzoek, collectieonderzoek en onderzoek van derden.

Voor de tijdelijke **tentoonstelling Compassion** werkt het MAS verder samen met onder andere Prof. Barbara Baert (kunstwetenschappen KULeuven), Prof. Manuela Kalsky (Karen Armstrong Leerstoel voor Religie, Waarden en Maatschappelijke Transformaties - Universiteit voor Humanistiek Utrecht) en Prof. Christian Keyzers (Faculteit Maatschappij- en Gedragswetenschappen Universiteit Amsterdam).

Voor de tijdelijke tentoonstelling *Martial Arts* zette het museum het onderzoek verder met Sophie Elpers

(UA Erfgoedstudies), Jeroen Scheerder (Sportwetenschappen KULeuven), Marc Theeboom (Sportwetenschappen VUB) en Jamal Toualla (Sporting A).

Voor tijdelijke tentoonstelling *Queer Spaces* startte het MAS inhoudelijke samenwerking op met een klankbordgroep van 12 experts uit Vlaanderen en Nederland en met Margaret Middleton, expert 'queer museum narratives and family audience' uit de UK. De 12 leden van de klankbordgroep zijn: Kubra Mayda, Sofie Veramme, Alex Bakker, Henk de Smaele (UA Geschiedenis), Lief Houben, Silvia Terrenzio (gids KMSKA), Bart Hellinck (Fonds Suzan Daniel), Nyiragasigwa Hens, Olave Nduwanje Basabose, Yves Aerts (Cavaria), Imran Nawaz, Eliza Steinbock.

Het MAS heeft drie **herkomstonderzoeksprojecten** verdergezet. (Zie OD 5.3)

Het MAS werkt verder aan het **collectieonderzoek** in functie van het project *De Poesje Speelt Verder*. (zie OD 2.2)

Tot slot ging ook heel wat werktijd naar adviesverlening aan **onderzoeksprojecten van derden** in verband met de MAS-collectie. Zie de cijfers op de volgende pagina.

4

Het MAS zet onderzoekstrajecten en -samenwerkingen uit

Meetbare actie	Indicator	Meetbare actie	Indicator
Uitvoering eigen onderzoek en onderzoekssamenwerking ter voorbereiding van thematische tentoonstellingen: <i>Compassion</i> (2022-2025), <i>Martial Arts</i> (2024-2026), <i>Queer Spaces</i> (2025-2027)	○ Realisatie expo: <u>3</u>	Concrete voorbeelden van onderzoek door derden op de collectie.	○ Aantal bijdragen van het MAS aan onderzoek van derden: <u>160</u> (Landelijk: 94 Internationaal: <u>66</u>) Per deelcollectie of thema: Wereld: <u>72</u> Maritiem: <u>23</u> Antwerpen-Europa: <u>39</u> Meerdere deelcollecties of MAS algemeen: <u>26</u>
Herkomstonderzoek via eigen onderzoek en samenwerking (zie ook OD 5.2) .	○ Aantal projecten: <u>3</u>		
Langlopende samenwerkingsverbanden met academische partners rond onderzoek op de MAS-collectie en voor MAS-tentoonstellingen.	○ Aantal projecten: <u>6</u>		
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.	○ /	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: <u>9</u> ○ Aantal presentaties: <u>32</u>

4 Het MAS zet onderzoekstrajecten en -samenwerkingen uit



5

Het MAS zet versneld in op de digitale collectieontsluiting en vernieuwt via digitale toepassingen.

Het centrale team digitaal collectiebeheer zette verder in op de **digitale basisinfrastructuur** voor collecties. De Datahub werd verder ontwikkeld met een inventaris oefening hoe deze centrale kern van de data-infrastructuur professioneel beheerd kan worden: streven naar robuuste datapijplijnen, operationaliseren van API's, opzet van een duidelijke beheerstructuur (kosten, stakeholders, documentatie). Een nieuwe versie van het DAMS werd uitgerold. Dit zorgt voor veiligere en meer performante infrastructuur met vereenvoudigd rechtenbeheer. Naast de softwareontwikkeling omvat het project de migratie van ongeveer 2.2 miljoen assets van het oude naar het nieuwe systeem. Deze migratie, incl. opschoningsoperatie, loopt door in 2026.

6

Het MAS staat garant voor een gelaagde belevingscontext.

Het MAS werkt verder aan het aanbod voor schoolgroepen en voor families en kinderen in hun vrije tijd, vaak in samenwerking met diverse partners. Daarnaast werkte het museum verder aan de implementatie van het actieplan inclusie. Vertrekkend vanuit de noden van specifieke doelgroepen werd gewerkt aan een aanbod waar alle bezoekers baat bij hebben. Via drempelverlagende evenementen boorde het MAS nieuwe publieken aan. In 2025 werden onderstaande zaken ontwikkeld:

Het MAS als leerplek.

Het MAS werkte samen met verschillende onderwijsinstellingen en bood studenten en leerkrachten een leeromgeving aan.

- In 2025 was het museum een plek voor onderzoek en praktijkervaring voor studenten en leerkrachten van de Universiteit Antwerpen, KdG- en AP-Hogeschool en Stedelijk Onderwijs Antwerpen.

- Studenten van het vervolgtraject Bachelor Orthopedagogie deden onderzoek naar een dementievriendelijk aanbod in de expo *'Iemand thuis?'*.
- Studenten van de Educatieve Masteropleiding van de Koninklijke academie voor Schone Kunsten Antwerpen werken aan onderzoek naar hoe gender- en seksuele diversiteit op een inclusieve manier in het onderwijs kan worden geïntegreerd. Dit onderzoek is de basis voor het ontwikkelen van een educatief aanbod bij de expo met als werktitel *Queer spaces* die in 2027 opent.

Het MAS organiseerde samen met Klasse een exclusieve preview voor leerkrachten in de expo *Compassion*.

In het kader van de expo *Compassion* organiseerden de inspecteurs RKG samen met het MAS twee vormingsdagen voor leerkrachten uit het lager en secundair onderwijs. Daarnaast werd rond deze expo ook samengewerkt met Karel de Grote Hogeschool en Artevelde Hogeschool. Studenten van de opleiding Sociaal werk kregen telkens een inleiding van de curator en bezochten daarna de expo met het DIY-pakket.

Een plek voor kinderen en families

Het MAS organiseert elke tweede zondag van de maand een familiedag met vertellingen, workshops en diverse activiteiten voor jong en oud. Maandelijks is er een buggytour voor families met peuters vanaf 18 maanden. Bij de expo *Iemand thuis?* is er nu

6 Het MAS staat voor gelaagde belevingscontext



een nieuw doeboekje gemaakt voor kinderen van 3 tot 5 jaar. De Kunstendag voor Kinderen 2025 stond volledig in het teken van de expo *Universal Tongue*. Het hoogtepunt daar was de interactieve dansvoorstelling *'Time Play'* van LAP voor iedereen vanaf 5 jaar. Het MAS zette in 2025 zijn structurele samenwerking met

kunstjeugdbeweging Bazart verder: elke afdeling komt één keer naar het MAS voor een creatieve activiteit gekoppeld aan één van de tentoonstellingen.

Evenementen die nieuwe publieken trekken

Het MAS ging bewust partnerschappen aan met oog op het bereiken van nieuwe publieken. Het initiatief lag ofwel bij het MAS, of bij externen waarbij het museum via hosting ingaat op spontane voorstellen, van organisaties, erfgoedgemeenschappen, e.a. ... Door deze samenwerkingen versterkte het MAS de band met de stad en haar inwoners, en breidt het museum zijn netwerk uit.

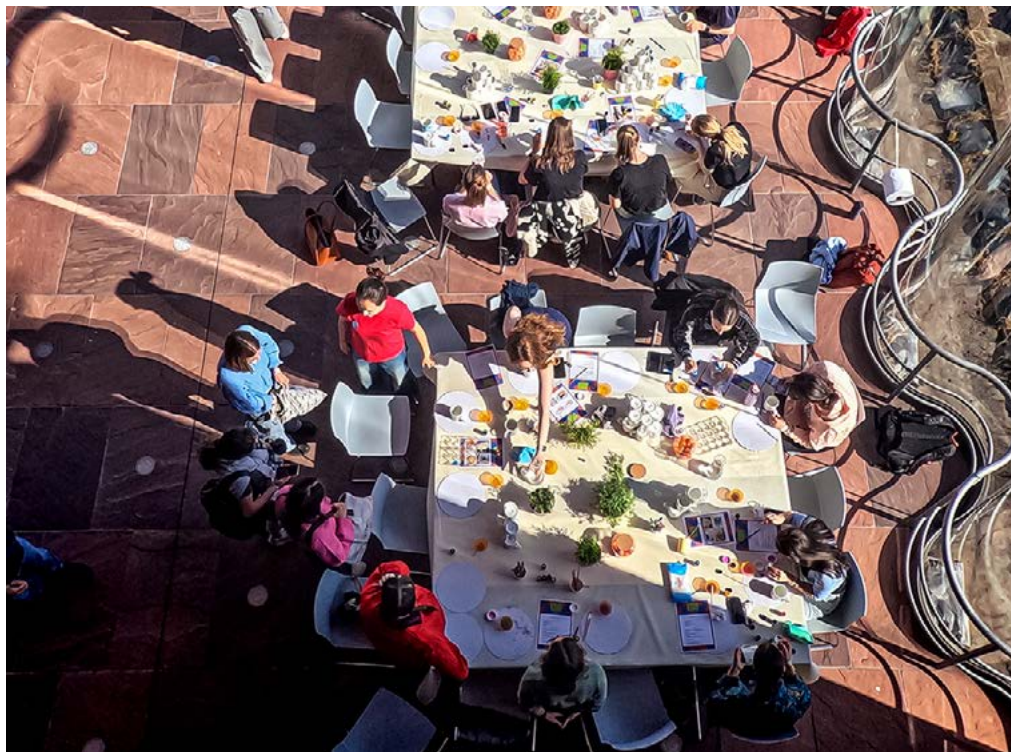
Tijdens de Krokusvakantie nodigde het MAS Jeugdfilmfestival Antwerpen uit voor de vertoning van jeugdfilms in de expo *'Iemand thuis?'*. Voorafgaand aan de vertoning kregen de filmgasten de kans om de expo te bezoeken.

Ook WAJOW vzw landde opnieuw in het MAS met het festival *Point of U*. Het festival brengt jongeren samen in een creatieve speeltuin waar jonge filmmakers en online content creators de toekomst van visuele cultuur en verticale film verkennen via workshops, lezingen en masterclasses.

Break-n-Boost, het gratis studentenevent, vond plaats in het MAS. De focus daarvan lag op mentaal welzijn en een goede start van de blok. Studenten konden genieten van een ontbijt, deelnemen

6 Het MAS staat voor gelaagde belevingscontext

aan verschillende bewegings- en creatieve workshops en de expo *Compassion*. Doorheen het MAS ontdekten studenten thema's zoals beweging, rust en gezond eten, met veel aandacht voor verbinding en ontspanning.



Tijdens *Erfgoeddag* was FMDO vzw (Federatie van Mondiale en Democratische Organisaties) opnieuw te gast in het MAS. Samen met Erfgoedlab Antwerpen organiseerden ze verschillende (gratis) activiteiten. Het programma bestond uit creatieve workshops, Surinaamse en Afrikaanse spelletjes en een voorstelling van diverse traditionele dansstijlen uit verschillende regio's van Peru.

Op 27 juni waren Fien Germijns en Thibault Christiaensen voor het laatst samen te horen op Studio Brussel. Het duo nam afscheid met een live-uitzending en een 'vroegste concert' van de band SONS op de achtste verdieping van het MAS.

Traditiegetrouw nam het MAS ook in 2025 deel aan *Museumnacht*. Die avond waren alle zalen geopend en was er een uitgebreid en prikkelend programma met speedtours, instapworkshops, kappersbeurten, performances en live-muziek. MAS in Jonge Hands nam een deel van de programmatie voor hun rekening (zie ook 1.7) Een bijzonder onderdeel was de pop-up expo van Wildgroei, het artistieke en houtatelier van De Vijver vzw in Deurne, met werk van volwassenen met een mentale beperking.

Man Overboord bracht in het MAS tijdens het stadsfestival *Dear Antwerp*, een initiatief van De Singel, een XL-herwerking van hun voorstelling REPEAT in de wandelboulevard.

6 Het MAS staat voor gelaagde belevingscontext

Inclusie

Het MAS hecht al van voor de opening in 2011 veel belang aan toegankelijkheid en inclusie van mensen met een beperking. Vanuit deze doorlopende praktijk, concrete samenwerkingen met organisaties en geïnspireerd door het Rijksmuseum, dat onder leiding van toegankelijkheidsmanager Catelijne Denekamp genereus inzichten deelt, maakte het MAS een actieplan inclusie 2024-2028.

Dit jaar realiseerde het MAS de volgende acties:

- Genderneutrale signalisatie voor het sanitair.
- Aankoop van drie nieuwe rolstoelen, opnieuw gratis ter beschikking voor bezoekers.
- Interactieve tour in de expo *Compassion*: deze tour voorziet transcripties van alle audio-inhoud voor mensen die doof zijn en is compatibel met screenreaders voor mensen die blind en slechtziend zijn.
- Een training voor vijf gidsen van Muzaal Verhalen om blinde en slechtziende bezoekers rond te leiden en hen zo een betekenisvolle museumervaring te bieden.
- Instaprondleidingen met gids bij elke tijdelijke expo. Dit jaar in *Compassion*:

- o één voor mensen met een visuele beperking
- o één met dovengids
- o één voor mensen met NAH: prikkelarm aanbod



- Twee speedrondleidingen met MAS dovengids tijdens *Museumnacht*.
- Info in Vlaamse Gebarentaal op de website: één video met algemene intro, één over MASTour met dovengids
- Samenwerking met Toerisme voor Autisme, Sien Depoortere: Deze organisatie kwam met twintig mensen (families met kinderen met ASS, leeftijd vier tot acht jaar) naar *Iemand thuis?*. Ze bezochten de expo, het MAS voorzag een gids die verhalen vertelde. Daarna volgde een sensorische speelsessie in het atelier. Deze sessie werd uitgewerkt en begeleid door de organisatie Come AUT&Play.

6 Het MAS staat voor gelaagde belevingscontext

- Voor mensen met ASS ook:
 - o aanbod op maat, op aanvraag, één MAS gids is hiervoor opgeleid door Toerisme voor Autisme.
 - o nieuw stappenplan beschikbaar op de website.

Vanaf 2025 zet het MAS verder in op positieve acties om verhalen van mensen met een beperking te integreren, waar mogelijk.

- Tijdens Museumnacht toonde Wildgroei, het artistieke en houtatelier van De Vijver vzw in Deurne, de pop-up expo *Gestapelde stad* in de wandelboulevard. Dit kunstwerk van volwassenen met een mentale beperking kreeg daarna een vaste plek in de expo *Iemand Thuis?*. Bezoekers vingen in deze Woontoren een glimp op van wat er leeft in de hoofden van deze architecten en bouwers.

Binnen het personeelsbestand en vrijwilligersbeleid streven we naar meer representativiteit:

- Gastvrouw Abigail De Ridder groeide in 2022 van stagiair van *Break Out* door naar het vaste MAS vrijwilligersteam. Samen met de vrijwilligerscoördinator van het onthaalteam deelde ze haar verhaal en tips met het werkveld in een publicatie van Toerisme Vlaanderen: *Wegwijzer. Lokaal ambassadeurschap | Toerisme Vlaanderen, p 31-32.*

En bij uitbreiding realiseerde het MAS ook een inclusieve aanpassing voor alle bezoekers: de bestaande toiletinfrastructuur werd door aangepaste signalisatie opengesteld als genderneutrale toiletten.

Meetbare actie	Indicator
Aanpassing van het vaste aanbod (scholen, families, specifieke doelgroepen).	○ Nieuw ontwikkelde producten, acties en/of samenwerkingen Aantal: <u>8</u>
Realisatie evenementen: <i>Erfgoeddag, Kunstendag voor kinderen, Museumnacht ...</i>	○ Aantal evenementen: <u>6</u>
Publieksbevraging als vast toetsingsmechanisme bezoekersprofielen en hun beleving.	○ Verwerking resultaten: - Focus op het marketing-onderzoek (zie 1.8). - Structurele verwerking Museumpas bezoekers-recensies, Trip Advisor en Google reviews.
Concretisering van het actieplan inclusie.	○ Aantal gerealiseerde actiepunten: <u>14</u>

7

Het MAS blijft een museum in jonge handen.

2025 was voor de werking van MAS in Jonge Handen een uitdagend jaar. Door het uitvallen van de coördinator zocht het MAS naar oplossingen om het jongerenteam professioneel te blijven begeleiden en samen initiatieven te realiseren voor het lopende schooljaar. Naast ondersteuning door het voltallige publiekswerkersteam en een stagiaire, engageerde het MAS de organisatie BAMM als trajectbegeleider. Zo kon het, om diverse redenen wat uitgedunde, jongerenteam hun traject volwaardig afsluiten tijdens *Museumnacht*.

Na de zomer gooide het MAS het roer om. Na 14 jaar werken met een vast team van jongeren onder begeleiding van een coördinator van het museum, is het tijd voor vernieuwing: jongeren veranderen, hun levensstijl, verwachtingen en engagement ook.

Daarenboven stimuleert het (over)aanbod aan jongerenwerkingen in musea en cultuurhuizen het MAS om op zoek te gaan naar vernieuwing en grensverleggend experiment. De programmamaker die in augustus startte, legde de focus op intensief, procesmatig

en participatief samenwerken met stadsbewoners, organisaties en partners. Jongeren blijven als doelgroep de hoogste prioriteit.

Het team van MAS in Jonge Handen (MiJH) zette in op evenementen om het publieksbereik bij jongeren te vergroten. In 2025 realiseerden ze onder meer een MiJH take-over in *Compassion*, een programmatie voor *Museumnacht*, een tweemaalig aanbod van studieplekken voor STUDY360 in samenwerking met STAN, een yogasessie in het kader van de *Mind Matters*-week van de UA. Ze droegen bij aan de take-over in *Compassion* door ROOTS (UCOS), over genderidentiteit en gelijkheid, aan het evenement *Break-n-Boost* en ze werkten voor de tweede keer samen met het *Point of U-festival* van WAJOW vzw (inclusief deelname aan een workshop verticaal filmen). In de wandelboulevard vond het *XL Reading Event* plaats van Read & Relax: een jonge, bruisende gemeenschap uit Antwerpen die intieme leessessies, creatieve events en ontmoetingen rond literatuur en cultuur organiseert.

Het thema van de tijdelijke expo *Compassion* leefde sterk bij de jongeren. Eén MiJH- deelnemer getuigde in de expo over haar klimaatengagement.

Onder leiding van een stagiaire Leisure & Events van de Breda University organiseerde MAS in Jonge Handen op 22 februari een take-over in de expo, met activiteiten zoals een Q&A in samenwerking met het platform Onbespreekbaar, een

7 Het MAS blijft een museum in jonge handen

instaprondleiding door leerlingen van Atheneum Antwerpen, Radio MAS en workshops rond het thema zelfzorg, gegeven door de jongeren van MiJH zelf.

En in mei werkten de jongeren voor de eerste keer samen met *Break-n-Boost* van STAN en psy-net, het netwerk geestelijke gezondheidszorg voor studenten in Antwerpen. Aan het begin van 'den blok' was dit event - inclusief een ontbijt voor 300 studenten en diverse workshops - gericht op preventie, sensibilisering en verbinding rond het thema (mentaal) welzijn.

MiJH gaf **advies** aan het museum. Ze waren structureel betrokken bij de klankbordgroepen voor de tentoonstellingen en namen deel aan een toetsingsgroep rond de herinrichting van de expo Precolumbiaanse Kunst.

De jongeren van de twee laatste lichtingen verwierven ook hun **ComPas- certificaat**. De stad Antwerpen reikt dit samen met VDAB uit aan jongeren (15-30 jaar) die succesvol een competentietraject volgen in een organisatie. Tijdens dit traject ontwikkelen ze diverse competenties en leren ze deze (h)erkennen en benoemen. In dit proces is een duidelijke groei te zien in het verwerven van soft skills.

Meetbare actie

Uitwerking eigen programma door de vernieuwde jongerencrew (3.0).

Inzetten op eigen communicatiekanalen en opzetten van campagnes over (acties van) MAS in jonge handen, met en voor jongeren.

Bepalen van een nieuwe duurzame communicatiestrategie en -aanpak i.s.m. de jongeren.

Indicator

○ Aantal activiteiten: 9

○ Programmatie MiJH werd meegenomen in eigen kanalen en via kanalen van de jongeren.

○ Afgewerkt plan van aanpak afgeleverd begin 2024.



8

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

Na het uitgebreide publieksonderzoek van 2024, startte in 2025 de opmaak van het strategisch marketingplan. Dit gebeurde in samenwerking met de afdeling Ondernemen en Stadsmarketing van de stad Antwerpen en het strategisch communicatiebureau LDV.

Na een eerste onderzoekende fase van LDV (Deep Dive), werd er in verschillende workshops gewerkt aan alle componenten van een brand ID:

1. Pijlers van waardecreatie & waarden
2. Publieksbeleving
3. Merkessentie
4. Doelgroepen

In een laatste fase wordt dit verder uitgewerkt met een Moonshot ambition, opgesplitst in business-, marketing-, en communicatiedoelen en bijhorende KPI's (Key performance Indicator). Tot slot werkte LDV een kanalenstrategie uit voor het MAS.

Al deze doordachte componenten zorgen voor een verscherpt marketingplan voor het MAS dat op alle lagen van de werking zal doorwerken: expobeleid, publiekswerking, hospitality, wayfinding, marketing & communicatie.

Het MAS liet zich in dit traject uitdagen door externe stemmen.

- Het kernteam werd aangevuld met Filip Martens (marketingverantwoordelijke cultuur van de stad Antwerpen), Luc Verheyen (Museum Mayer van den Bergh en voormalig coördinator van ErfgoedLab) en Pamela Peeters (FOMU).
- Er werden diepte-interviews gedaan met kritische strategische profielen: Carmen Willems, Birgit Pluvier & Gaëtane Neyrink (KMSKA), Franky Devos (Viernulvier), Thomas Leysen (Mediahuis & Vlaamse Topstukkenraad), Naïma Charkaoui (11.11.11), Judith van Oost (Port of Antwerp-Bruges), Amelie Aernoudts (De Studio), Pascal Gielen (Universiteit Antwerpen), Inge van Reeth (De Derde Verdieping, Kunst & Cultuurbemiddeling KdG).
- Er werd een brede klankbordgroep georganiseerd met de integrale backoffice van het museum en een vertegenwoordiging van de frontoffice, gidsen en concessionarissen om een aantal strategische uitdagingen af te toetsen.

8 Het MAS versterkt zijn identiteit

- De blauwdruk werd verder afgestemd met o.a. de nieuwe strategie van Beleef Antwerpen (Visit Antwerpen) met oog op inbedding in de bredere marketingstrategieën van de stad.

Meetbare actie	Indicator
Uitvoering van een marketingonderzoek ter voorbereiding van een nieuw communicatie- en marketingplan.	○ Resultaten onderzoek in fases opgeleverd
Opmaak en implementatie van nieuw communicatie- en marketingplan.	○ Vernieuwde Brand-ID afgerond in 2025
Opmaak en implementatie van nieuwe huisstijl in functie van vernieuwde profilering.	○ Gepland voor 2026

2

**Het MAS
verbindt de
collectie met
de maatschappij**

1

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

Om de werking rond **actueel verzamelen** te versterken, is sinds 18 augustus is een nieuwe medewerker aangesteld als curator actueel en digitaal verzamelen. De werkwijze van participatief verzamelen werd in 2025 verdergezet en verfijnd. Krachten bundelen door participatieve verzamelprojecten te realiseren in het kader van expo's is een logische strategie voor het MAS:

- De expo *Compassion* toonde objecten en getuigenissen die participatief werden verzameld tussen 2021 en 2024. Dit versterkte de banden met de Antwerpse Jain, islamitische, joodse en hindoe gemeenschappen. Het MAS startte de samenwerking met de Antwerpse sikhgemeenschap op. (Zie hoger, OD 1.2 actualisering collectie)



- In het kader van de expo *Martial Arts* (opening 3 april 2026) organiseerden het MAS en ErfgoedLab een oproep rond het deelthema boks- en worstelerfgoed in Antwerpen. Dit participatieproject is nog niet afgerond. Daarom is het nog niet duidelijk welke objecten in de MAS-collectie worden opgenomen. <https://mas.be/nl/mas-zoekt-boks-en-worstelerfgoed>

1 Het MAS zet participatieve trajecten op

- In het kader van de wandelboulevardexpo *Martial Arts*, die gelijktijdig opent met de grote expo, werd na verkennend veldonderzoek samengewerkt met 12 vechtsport- en krijgskunstclubs in Antwerpen. Nieuwe foto's van Adel Setta zorgden voor een borging van de actuele sportpraktijk en clubcontext en -inrichting. Het MAS en ErfgoedLab verzamelden ook archiefmateriaal (foto's en documenten) die de geschiedenis van deze disciplines in Antwerpen illustreert. Scans hiervan worden mee opgenomen in de wandelboulevardexpo en treden in dialoog met de hedendaagse foto's.

Objectontmoetingen in het depot

Het werkbezoek van enkele collega's van het MAS aan het nieuwe V&A East depot in juli 2025 zorgde voor inspiratie, onder andere wat betreft hun strategie om "objectontmoetingen" te organiseren voor personen en gemeenschappen in het depot. Bij V&A East is dit een uitgebouwde werking, zowel digitaal als in een aparte ruimte in het depot. Zover staat het MAS nog niet, maar het museum blijft inzetten op objectontmoetingen en heeft er ook in 2025 enkele georganiseerd:

- Naar aanleiding van de expo *Universal Tongue* kozen acht personen uit dansgemeenschappen in Antwerpen een object uit de MAS-collectie. Onder begeleiding van de curatoren zochten ze een stuk uit dat betekenis heeft voor hun danstraditie. Dat plaatsten ze naast een eigen object dat ze bewaren voor de toekomst. De zeer diverse selectie wordt getoond in het Kijkdepot: <https://mas.be/nl/pagina/8-x-dans-de-collectie>
- In de laatste vitrines van het Kijkdepot zijn er vaak presentaties die inspelen op actualiteitsthema's. Daar toonde het MAS Tatreez (Palestijns borduurwerk) uit eigen collectie naast actueel borduurwerk. Het doel was om aandacht te vragen voor mensenrechten en culturele rechten. Deze presentatie gebeurde in samenwerking met vrouwen uit Antwerpen die Tatreez-workshops organiseren binnen de Palestijnse gemeenschap. Deze samenwerking leidde ook tot een betere documentatie van de bestaande collectie Palestijns textiel. <https://mas.be/nl/pagina/palestijns-borduurwerk>
- Ook in 2025 ontving het MAS externen voor een depotbezoek: nationale en internationale onderzoekers en studenten, collega's uit de erfgoedsector en personen van verschillende erfgoedgemeenschappen. De zestien depotbezoeken met personen van betrokken erfgoedgemeenschappen gebeurden voor de twee bovenstaande presentaties (dans en Palestijns borduurwerk) en in het kader van de projecten:

1 Het MAS zet participatieve trajecten op

- o *De Poesje Speelt Verder* (zie 2.2)
- o Het Belgo-Congolees incubator herstelproject *Kakungu* voor Congolese jongeren (zie 5.3)
- o Het herstelproject op de collectie Hans Christoffel met Indonesische partners (zie 5.3)
- o Het herkomstonderzoek voor de collectie PDJA (zie 5.3)

Meetbare actie

Realisatie participatieve projecten met erfgoed- en/of herkomstgemeenschappen rond collectie

Aantal depotbezoeken met personen verbonden met erfgoedgemeenschappen.

Indicator

- 1 Congo collectie: afwerking herkomstonderzoek, incubatorproject *Kakungu*
- 2 Hans Christoffelcollectie: hersteltraject
- 3 PDJA collectie: herkomstonderzoek
- 4 8xdans in collectie
- 5 Palestijns textiel
- 6 *De Poesje Speelt Verder*
- 7 Oproep *Martial Arts*
- 8 Expo *Compassion* samenwerking met levensbeschouwelijke gemeenschappen
- 9 Start verzamelproject *Queer Spaces*
- 10 Levende traditie – levende collectie (band tussen acht tradities en een object uit MAS-collectie, presentatie in Kijkdepot 2026)

○ Aantal: 16 (zie hierboven)

2

Het MAS focust op de band tussen materieel en immaterieel erfgoed.

Via volgende experimenten en acties versterkte het MAS de band tussen materieel en immaterieel erfgoed:

- Het MAS participeert met zijn collectie poesjenellepoppen aan het project *De Poesje Speelt Verder*, dat loopt van 2024-2026. ErfgoedLab Antwerpen leidde dit project en werkte samen met partners als Wie, Cemper, UA Erfgoedstudies, Erfgoedbibliotheek Antwerpen, Letterenhuis, MAS en verschillende actuele poppenspelers. Het doel was om samen, in plaats van ieder voor zich, nieuwe vormen van zorg voor dit levende erfgoed te ontwikkelen met gezamenlijke inspanningen.

In 2024 gebeurde een waarderingsonderzoek bij de actuele beoefenaars, een mapping van collecties en collectieonderzoek. In 2025 lag de klemtoon op transmissie met een educatief project in de Erfgoedbibliotheek, de schaviezenschool van het Semini-



gezelschap, de creatie van een gebruikscollectie en de voorbereiding van een expo en festival in april 2026, waarbij de schaviezen (poppenspelers) curatoren zijn. <https://erfgoedlabantwerpen.be/verhaal/de-poesje>

- De presentatie en programmatie *Universal Tongue* vormden voor het MAS een experiment in het zichtbaar maken van immaterieel erfgoed. Dit ging verder dan louter presentatie en bood de dragende erfgoedgemeenschappen actief een platform voor zichtbaarheid,

2 Het MAS focust op de band tussen materieel en immaterieel erfgoed

transmissie en participatie. De dansgemeenschappen kregen de ruimte om verschillende aspecten van hun praktijk te delen: via performances, workshops en talks tijdens de #MASmoves-nocturnes en via de presentatie in het kijkdepot waar acht danspraktijken een jaar lang worden belicht aan de hand van objecten die de danser kozen. Tot slot bood de open dansvloer in de wandelboulevard een laagdrempelige plek om danspraktijken te tonen en beleven. Ook bij de expo *Martial Arts* in 2026 worden levende sporttradities niet louter gepresenteerd, maar beoefend in de expo.

- Het MAS versterkte ook de band tussen immateriële praktijken rond medeleven en objecten in de expo *Compassion*. Een paar voorbeelden: aan de Yoruba divinatieset (o.m. AE.1964.0040 en AE.1958.0014.0001) werd via QR code de audiogetuigenis toegevoegd van de Nigeriaanse Antwerpenaar Godfrey Okorodus over de divinatiepraktijk; aan de Jain monnikenbezem en mondmasker (MAS.0446.003 en MAS.0446.002) werd via QR-code de audiogetuigenis van de Jain Antwerpse Asha Bhandari Golcha toegevoegd zodat de dagelijkse praktijk van geweldloosheid en mededogen voor kleine dieren werd toegelicht.

- In 2025 startte het project *Levende Traditie – Levende Collectie*. Het MAS werkt daarvoor samen met beoefenaars van acht levende tradities: kerst en nowruz, tattoo en henna, cricket en ganzen rijden, gospel en salsa. Resultaat zal een documentaire zijn, een audio-interview en een presentatie in het Kijkdepot in 2026. Daar zal een object uit de MAS-collectie naast een actueel object te zien zijn, gekozen door de beoefenaars van de levende traditie. Hoofddoel is om samen met hen de actuele praktijk kwaliteitsvol te borgen via film en om de vele soorten immaterieel erfgoed zichtbaar te maken.

Meetbare actie

Nieuwe trajecten verkennen om de in het depot bewaarde collectie nauwer te verbinden met levend erfgoed netwerken.

Indicator

- Experiment: *De Poesje Speelt Verder*
- Experiment: *Universal Tongue* (platform voor beoefening)
- Experiment: *Levende traditie – levende collectie*

3

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

Het MAS heeft in 2025 geëxperimenteerd met digital storytelling en user generated content via sociale media. Via collabs en tags samen met de betrokken partners vertelde het MAS online verhalen. Dat zorgde voor een stijging in het engagement op die content en maakte dat nieuwe doelgroepen hun weg vonden naar de social media-kanalen van het MAS:

- Kunstenaars: Stefan Vanfleteren , Lieve Blancquart, Olesia Bachynska
- Organisaties en partners: Break 'n Boost, Bach in de stad, UCSIA, Read n' Relax, Musea Vlaamse gebarentaal, Uit met Vlieg, Point of U festival, Palaus des beaux- arts Lille, Museum Mayer van den Bergh, listen to your art, decinema, Rubenshuis, Toerisme Vlaanderen

- In het kader van *Universal Tongue* werd deze lijn verder doorgetrokken. De vele dansverenigingen werden uitgenodigd om de campagne mee uit te dragen en maakten mee promotie onder #MASmoves. Via tags en collabs werd de expo en het project uitgedragen in de lokale dansscene.

In het kader van de tentoonstelling Universal Tongue werden diverse kleine experimenten opgezet:

- In de expo werd een onderzoek van ErfgoedLab Antwerpen gepresenteerd over danserfgoed/dansgemeenschappen en sociale media. Er werd onderzocht hoe dansers dans beleven, delen en doorgeven binnen de context van sociale media, wat de impact kan zijn van sociale media op dans als immaterieel cultureel erfgoed, en wat de rol is van deze digitale omgevingen in de vorming en dynamieken van dansgemeenschappen. EGL Antwerpen bracht het Antwerpse danslandschap in kaart en onderzocht deze vragen aan de hand van 52 gesprekken met dansers en dansorganisaties, zestien interviews, twee focusgroepen en observaties op sociale media. Er werd geëxperimenteerd hoe je dit onderzoek rond digitale cultuur ook gepast kon verbeelden in de tentoonstellingsruimte.
- Onder de noemer #MASmoves zette EGL Antwerpen een experiment op om te onderzoeken wat inhoudt om een dansvideo te maken voor sociale media dansvideo en om te zien hoe dansers zich hieraan aanpassen. Valentina van dansgezelschap

3 Het MAS bouwt digitale connectie op rond de MAS-collectie



The Collective maakte een choreografie die specifiek gericht is op sociale media. Deze werd met een tutorial gedeeld via de sociale mediakanalen van ErfgoedLab Antwerpen, Stad Antwerpen en het MAS. Bedoeling was dat andere gebruikers hun versie van de dans zouden delen. Dit resulteerde uiteindelijk in een beperkte respons, met dertien ingezonden video's.

- Tijdens de duur van de tentoonstelling *Universal Tongue* werd een donatiezuil aan het einde van de expo geplaatst volgens het principe 'pay what you want'. Mogelijke donaties waren: 5€ / 10€ / 15€. In totaal werd 660€ gedoneerd door 104 bezoekers of 0,51% van het totale aantal bezoekers aan de tentoonstelling.

Meetbare actie

Indicator

Opzet proeftuinen rond digital storytelling via social media en andere online platformen.

○ Diverse experimenten met collabs

Opzet proeftuinen rond digital storytelling op de MAS-site.

○ Installatie onderzoek ErfgoedLab in het kader van *Universal Tongue*

Opzet proeftuinen rond digital storytelling via social media en andere online platformen.

○ *Universal Tongue*: donatiezuil 'Pay what you want'

4

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

Het MAS blijft de registratierichtlijnen rond verouderde, stereotiepe titels en beschrijvingen volgen, door deze te verplaatsen naar een apart veld in de inventaris en een aangepaste titel te tonen in het meer zichtbare veld. Het museum communiceert hierover op de [intropagina van MAS-collectie online](#).

Het MAS vroeg input aan ervaringsdeskundigen en experts uit erfgoedgemeenschappen voor de beschrijving van hun erfgoed in de MAS-collectie.

- In 2024 werden in regio rond het Tobameer in Noord-Sumatra hedendaagse cultuurvoorwerpen verzameld in het kader van het hersteltraject rond de Hans Christoffelcollectie. Het MAS documenteerde deze objecten in 2025 met input van de vervaardigers en gesprekspartners uit de regio. De verwerking van die nieuwe informatie in de inventaris is nog lopende.
- In de vaste expo *Vracht* actualiseerde het MAS de presentatie over Koloniale Haven. De duiding over de rol van de haven in de koloniale handel is aangescherpt en er is een meer transparante communicatie over het thema roofkunst. In de expo zijn nu ook de drie sleutelstukken te zien uit het herkomstonderzoek op de Congolese MAS-collectie (publicatie in 2025) met de nieuwe kennis over de verwerving. Het onderzoek van het Hemba-herdenkingsbeeld van een chef (AE.0864) maakte duidelijk dat het beeld met een lendendoek dient te worden getoond. In de expo kreeg het beeld dankzij de samenwerking met Congolese partners een nieuw lendendoek.

4 Het MAS vernieuwt de processen rond collectiebeschrijving

- In 2025 deed het MAS aanpassingen in de expo van de collectie Paul en Dora-Janssen Arts, in lijn met de resultaten van de focusgroepen met personen met Latijns-Amerikaanse roots uit Antwerpen en objectonderzoek met experts uit de landen van herkomst. Het Eurocentrische begrip “precolumbiaans” werd vervangen. De titel van de expo werd ingekort tot *Kunst van Amerika (collectie Paul en Dora Janssen-Arts)*. In de expo kunnen bezoekers vanaf nu hun ideeën over de presentatie en de collectie delen via een vragenlijst. Dit is deel van de voorbereiding van de nieuwe presentatie en publicatie tegen oktober 2027. De verwerking van de nieuwe kennis uit het objectonderzoek in de inventaris is nog lopende.

Meetbare actie

Aanpassing van objectrecords met het oog op meer nuance en minder stereotypering (zie ook OD 5.3)

Indicator

○ Aantal aangepaste records: Niet bekend.

Het lopende onderzoek over de collectie Hans Christoffel en de collectie Paul en Dora Janssen-Arts is nog niet volledig opgenomen in de inventaris. Daarom geven we geen cijfer voor 2025.

5

Het MAS speelt in op de actualiteit en recente dynamieken.

Aanpassing content doelstelling. Het MAS kwam tot de vaststelling dat deze doelstelling te ruim geformuleerd is om op te kunnen rapporteren. Het museum koos daarom om deze doelstelling af te bakenen tot ‘inhoudelijk inspelen op de maatschappelijke actualiteit via presentatie en programmatie’.

Het MAS speelt in op de actualiteit in de vitrines voor Collectienieuws in het **Kijkdepot**. Op 3 november 2025 opende het MAS daar de presentatie over Palestijns textiel uit de MAS-collectie, met een toelichting over mensenrechten en culturele rechten naar aanleiding van de escalatie van het Palestijns-Israëliëse conflict tot een genocide: <https://mas.be/nl/pagina/palestijns-borduurwerk>.

Het MAS actualiseert zijn permanente presentaties zodat ze hedendaags relevant blijven.

- In 2025 werd het vluchtverhaal van kunstenaar Olesia Bachynska toegevoegd aan de expo *Stad in Oorlog*. Antwerpen 1940-1045. Ze vluchtte via Lviv en Warschau naar België na de grote invasie van Oekraïne door Rusland op 24 februari 2022. In Antwerpen kreeg ze onderdak bij Morpho, een organisatie die kunstenaars tijdelijke werkruimte biedt. In de door haar geësceneerde ruimte toont ze haar dagboeken en foto's van onderweg, en deelt ze op een visuele, poëtische manier haar indringende vluchtervaringen en emoties met het publiek.
- De presentatie *Koloniale Haven* in de vaste expo *Vracht* (MAS +6) werd vernieuwd op basis van de nieuwe inzichten uit het afgewerkte herkomstonderzoek van de Congo collectie. Zo worden bezoekers duidelijker geïnformeerd over roofkunst verworven in koloniale context. De drie Congolese sleutelstukken van het herkomstonderzoek zijn in de opstelling geïntegreerd. Nieuw bij het thema van de Antwerpse Wereldtentoonstellingen is ook het schilderij [‘De zeven zielen van Antwerpen’](#) dat in 2025 in opdracht van het MAS door de Congolees-Belgische kunstenaar David Katshiunga is gerealiseerd (MAS.O562). Met dit werk herdenken we de zeven Congolese mannen die tijdens de Wereldtentoonstelling van 1894 zijn gestorven. Als tijdloze cenotaaf verwijst het schilderij naar een lang uit het collectief geheugen verdwenen Antwerpse tragedie.

5 Het MAS speelt in op de actualiteit en recente dynamieken

- In de vaste expo *Kunst uit Precolumbiaans Amerika* (MAS+8) gebeurden kleine aanpassingen als eerste resultaat van de focusgroepgesprekken in 2024 in het kader van het herkomstonderzoek voor de collectie PDJA. De titel werd vereenvoudigd tot '*Kunst van Amerika*' en in de expo ligt nu een vragenlijst om bezoekers input te vragen over de presentatie. In enkele zaalteksten wordt het lopende onderzoek toegelicht.
- In de vaste expo *Antwerpen à la carte* werd een presentatie gerealiseerd rond de Antwerpse wijk Seefhoek en haar bijzondere soepgeschiedenis: soepwinkels verkochten er in de twintigste eeuw soep gemaakt met bouillon van vleesresten uit de eigen slagerij. Ook vandaag speelt soep voor de bewoners, sociale organisaties en restaurants in deze diverse wijk een belangrijke rol. Aan kunstenaar Fabienne Snellinx werd gevraagd om soepverhalen op te tekenen in de Seefhoek. Deze presentatie maakt deel uit van het project 'Het geheugen van Stuivenberg' van ErfgoedLab Antwerpen. In de expo kunnen bezoekers hun eigen lievelingssoep beschrijven op kleurrijke placemats.



Meetbare actie

Gericht inspelen op een actueel maatschappelijk thema binnen één van de museale functies.

Indicator

○ Minstens 1 actie: zie hierboven

3

Het MAS staat voor toonaangevende thematische tentoonstellingen

1

Het MAS ontwikkelt een tentoonstellingsmix met een hernieuwde balans tussen vaste en tijdelijke expo's, de te bereiken doelgroepen en de te vertellen verhalen rond stedelijkheid en wereldwijde verbondenheid.

Het MAS ontwikkelde een tentoonstellingsmix met een jaarlijks ritme van twee grote (tijdelijke) tentoonstellingen en twee kleinere tentoonstellingen in de wandelboulevard en/of kijkdepot als basis. Een mix die wendbaar blijft op basis van type projecten én die bewust ruimte inbouwt voor experiment. Op basis van dit schema en aan de hand van het toetsingskader werd een planning opgemaakt voor de tentoonstellingen tot en met 2029.

Het MAS realiseerde in 2025 een tentoonstellingsmix van 1 grote (tijdelijke) tentoonstelling: *Compassion*. Over de vele gezichten van medeleven, zette een experiment op rond de video-installatie 'Universal Tongue' en toonde drie kleinere tentoonstellingen in de wandelboulevard en het Kijkdepot. Voor 2026 wordt de tentoonstelling *Martial Arts* voorbereid, een overname met veldwerk voor een aanpassing aan de Antwerpse context. In 2025 werd de tentoonstelling rond gender/queer voorbereid (2027), een nieuwe presentatie voor de vaste expo 'Kunst van Amerika' en de overname van de tentoonstelling 'Disco. I'm coming out' (2028). In 2028 en 2029 worden tentoonstellingen rond lichttradities en oriëntalisme geprogrammeerd.

Het MAS startte in 2025 met de tentoonstelling Compassion. Deze liep van 31 januari tot 31 augustus. Het is een tentoonstelling over de menselijke behoefte en streven om anderen te helpen die laat zien hoe we doorheen vele tijden, culturen en levensbeschouwingen dit in beeld brengen. Met objecten van vroeger en nu en van over

1 Het MAS ontwikkelt een tentoonstellingsmix

de hele wereld en met hedendaagse kunst die je doet stilstaan bij de actuele vragen rond het thema. Voor de expo werkte het MAS samen met academische partners en diverse Antwerpse gemeenschappen en organisaties die vandaag actief zijn in de hulpverlening.

Bovendien werkten we twee jaar samen met het Koninklijk Atheneum Antwerpen (Athena-Syntax). Dit jaar hielpen de leerlingen uit het 6de jaar Toerisme bij de opstelling van de installatie die ze het vorig schooljaar samen met de kunstenaar maakten, ze leverden feedback op de zaalteksten, gaven uitleg bij de installatie werk tijdens de opening en gaven rondleidingen aan medeleerlingen.

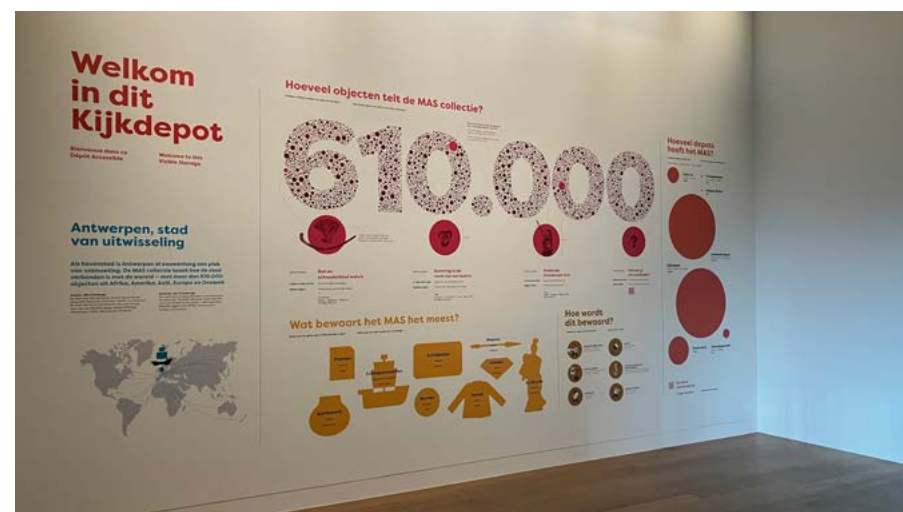
[Meer info: https://mas.be/nl/Compassion](https://mas.be/nl/Compassion)

In het najaar programmeerde het MAS de video-installatie **Universal Tongue** van Anouk Kruithof tijdens het evenement '10 weken dans in het MAS'. Naar aanleiding ervan deed ErfgoedLab Antwerpen onderzoek naar danserfgoed/dansgemeenschappen en sociale media. Er werd onderzocht hoe dansers dans beleven, delen en doorgeven binnen de context van sociale media, wat de impact kan zijn van sociale media op dans als immaterieel

cultureel erfgoed, en wat de rol is van deze digitale omgevingen in de vorming en dynamieken van dansgemeenschappen. Het onderzoekstraject werd gepresenteerd in de expozaal.

[Meer info: https://mas.be/en/activity/universal-tongue](https://mas.be/en/activity/universal-tongue)

Het kijkdepot kreeg een vernieuwde presentatie. De introtekst werd vervangen door een uitnodigende infographic met data over de collectie van het MAS en hoe deze wordt bewaard. In het depot wordt een nieuwe selectie objecten uitgelicht die de diversiteit van de collectie in het daglicht zetten en de wijze waarop deze objecten worden bewaard in een depot of hoe ze worden getransporteerd. In 2026 wordt deze presentatie nog aangevuld met videomateriaal over collectiezorg, collectieopbouw en onderzoek.



1 Het MAS ontwikkelt een tentoonstellingsmix

In het **Kijkdepot** opende het MAS **2 collectiepresentaties**: '8 x dans in de collectie' waar acht personen uit de dansgemeenschappen in Antwerpen een object tonen uit de MAS-collectie dat betekenis heeft voor hun danstraditie naast een eigen object dat ze willen bewaren voor de toekomst. Een tweede presentatie toont Palestijns borduurwerk uit de collectie naast hedendaagse creaties en gaat in op hoe deze eeuwenoude borduurtraditie vandaag is uitgegroeid tot een krachtig symbool van verzet. Meer info:

<https://mas.be/nl/pagina/8-x-dans-de-collectie>

<https://mas.be/nl/pagina/palestijns-borduurwerk>

Meetbare actie

Verdere verfijning werkwijze met klankbordgroepen en programmastuurgroepen.

Ontwikkeling van tentoonstellingen die volledig in huis worden gemaakt.

Partner voor (inter)nationale coproducties of reizende tentoonstellingen.

Programmatie van receptieve tentoonstellingen. In voorbereiding: MARTIAL ARTS (2026); in onderzoek: DISCO (2028)

Indicator

○ Aantal klankbordgroepen: 2
○ Aantal programmastuurgroepen: 11

○ Aantal nieuwe: 4 gerealiseerd in 2025

○ Aantal: geen gerealiseerd in 2025

○ Aantal: geen gerealiseerd in 2025

2

Het MAS versterkt de beleving van de thematische tentoonstellingen via een inhoudelijke programmatie.

Diverse vormen van beleving (verwondering, ontspanning, verdieping, inspiratie en reflectie) zijn een integraal onderdeel van elke tentoonstelling.

In de expo *Compassion* werden bezoekers uitgenodigd om kritisch na te denken over het thema medeleven. Doorheen de hele tentoonstelling kregen ze open vragen, zoals ‘*Heeft iedereen recht op hulp?*’ of ‘*Kan je ongevraagd hulp bieden?*’, zonder antwoorden aan te reiken. Via QR-codes konden bezoekers luisteren naar muziek en audioverhalen. Aan het einde van de expo waren er pakkende interviews van Lieve Blancquaert met Antwerpenaren over wat

medeleven voor hen betekent. De hele expo nodigde bezoekers uit om mee te denken en met elkaar in gesprek te gaan.

Bij de expo hoorde een doeboekje voor kinderen vanaf acht jaar. Voor de derde graad lager onderwijs en het secundair onderwijs bood het MAS interactieve dialooggrondleidingen aan met gids en een DIY-pakket. Voor OKAN en NT2-klassen waren er een rondleiding op maat en een DIY-pakket. De zomercateliers voor kinderen van vijf tot twaalf jaar stonden ook in het teken van deze expo.

Het MAS zet volop in op verdieping, verbreding en verjonging door het participatief samenstellen van een gelaagd publieksprogramma.

Bij de expo *Compassion* zorgde het MAS voor een gelaagd publieksprogramma. Nieuw voor het MAS was het organiseren van verschillende workshops voor volwassenen: yoga in de museumzaal, teken- en schilderworkshops, en New Kintsugi workshops. Naast de lezingenreeks verzorgde het MAS in samenwerking met theatermaker/filosoof Gideon Hacker een reeks filosofische gesprekken met bezoekers. Samen met BACH in de STAD organiseerde het MAS een klassiek concert op de 8ste verdieping van het museum.

Voor de witruimte *Universal Tongue* organiseerde het MAS het programma *#MASmoves* in samenwerking met ErfgoedLab Antwerpen en de Antwerpse dansverenigingen. *#MASmoves* bestond

2 Het MAS versterkt de beleving

uit 4 dansavonden, elk aan een thema toegewijd, om zo de maatschappelijke waarde van dans te benadrukken. Deze thema's kwamen uit de kennismakingsgesprekken met de dansers en het belang binnen hun danspraktijk: dans als verbinding, dans als vorm van verzet, dans als manier om verhalen door te geven, en dans als iets zichtbaar tegenover wat erachter zit. Het format van #MASmoves is nieuw voor het MAS: de laatavondopeningen bestonden uit verschillende activiteiten: performances, workshops, panelgesprekken en filmvertoningen.

Meetbare actie

Ontwikkeling van extra activiteiten die de beleving van de tentoonstelling versterken.

Indicator

○ Aantal: 101



3

Het MAS verkent ruimere presentatiemogelijkheden en ruimte voor debat.

Het MAS creëert ruimte voor debat over thema's die in het verlengde liggen van het collectieprofiel van het museum, zowel via eigen als gastprogrammatie.

Lezingen en dialooggesprekken in het kader van de expo *Compassion*:

In samenwerking met Universitair Centrum Sint-Ignatius Antwerpen (UCSIA):

- 20/02/2025 Literature and compassion. What can literature teach us about compassion? Auteur Rosita Steenbeek en theologe Manuela Kalsky (University for Humanistics, Utrecht)
- 20/03/2025 Political Implications of compassion. Politiek filosofen Allegra Reinalda (KU Leuven) en Dirk De Schutter (Hogeschool-Universiteit Brussel)

- 29/04/2025 The Human Capacity for a compassionate Community. Neurobioloog Christian Keyzers (University of Amsterdam) en psychiater Stephan Claes (KU Leuven)
- 22/05/2025 Solidarity in compassionate communities. Sociologe en theologe Anne Birgitta Pessi (University of Helsinki) en Emmanuel Van Lierde (Curando)

Door het MAS zelf georganiseerd: lezingen op zondag

- 11/05/2025 Lama Zeupa (Tibetaans Instituut Antwerpen en Hoei): Over medeleven in boeddhisme



3 Het MAS verkent presentatiemogelijkheden

- 30/03/2025 Ignaas Devisch (UGent): Over het nut en nadeel van empathie
- 25/04/2025 Lezing “De opkomst van Afrikaanse samenlevingen” door gastspreker Momi Mbuze (schrijver en activist voor de rehabilitatie van Afrikaanse kennis) met focus op de oude koninkrijken van Democratische Republiek Congo. Samenwerking met de Congolese Kring en MAS conservator Afrika, Els De Palmenaer
- 5/8/2025 - 10/08/2025: *MAS Darling* is een meerdaags festival met talks, performances, workshops en video dat de diversiteit van de LGBTQI+ gemeenschap onderstreept en viert. Met queer *Compassion* als leidraad voor de derde editie werd het programma samen met de organisatie van Antwerp Queer Arts Festival als co-curator. Op 10/08/2025 was het MAS ook de locatie van de Pride after-party, een samenwerking van FLINTA-collectieven Female Boyfriends en Not Your Techno.
- 7/08/2025 Queer Care: De wachttijd voor transgenderzorg bedraagt gemiddeld twee jaar, nog vóór de intake. Hoe maak je zo’n wachttijd voelbaar? En hoe blijf je zorg geven en ontvangen in

een systeem dat zo onder druk staat? Panelgesprek met The Pink Cube, Bert Roman en MAS curator Marion Wasserbauer

- 8/08/2025 Breaking the Binary: Gendergelijkheid is een officieel VN-doel en een wettelijke opdracht in België. Toch blijft het publieke debat vaak steken in discussies over voornaamwoorden, terwijl de echte structurele problemen en machtsverhoudingen onderbelicht blijven. Daardoor ontstaat polarisatie, die vooruitgang naar werkelijke gelijkheid eerder belemmert dan stimuleert. Panelgesprek met dr. masharu, Tristan Elísabet Birta en MAS-curator Selm Wenselaers
- 21/10/2025 Sessie “Hoe verzamel je immaterieel erfgoed?” van het Lerend Netwerk Hedendaags Verzamelen van de cultuur van alledag. Organisatie door MAS, Werkplaats Immaterieel Erfgoed en Faro, met spreker Erna Lilje, curator Indigenous Knowledge & Material Culture Wereldmuseum Leiden. De studiedag stelde de vraag of en hoe het concept shared stewardship dat als dekoloniale strategie is ontwikkeld, betekenis kan hebben voor de samenwerking met gemeenschappen rond lokaal erfgoed.

Voor meer info:

<https://faro.be/blogs/elien-doesselaere/immaterieel-erfgoed-en-actueel-verzamelen-samen-zorgen-voor-erfgoed>
<https://faro.be/blogs/elien-doesselaere/hoe-verzamel-je-immaterieel-erfgoed-drie-inzichten>

3 Het MAS verkent presentatiemogelijkheden

- Panelgesprekken in het kader van de laatavondopeningen #MASmoves:
 - 6/11/2025 Verbondendoordans: Joffrey Anane, ZoukLab en Merecumbé.
 - 20/11/2025 Beeldvorming rond dans: Loulou La Belle, Bollyfit Antwerp, Dansgroep Passi en Poledance Antwerp.
 - 4/12/2025 Kennis overdragen door dans: Yawar Mistty, Antonia Volodina, Denis Inghelbrecht, Choi Lee Fat
- 27/11/2025 Lezing: “Eerherstel en (gestolen) erfgoed” door Achille Mbembe, gerenommeerde Kameroense filosoof en winnaar van de Spinozalens Award 2025 met focus op postkoloniale relaties en teruggave van cultuurgoederen. De Spinozalens is een tweejaarlijkse internationale filosofieprijs voor denkers die een belangrijke bijdrage leveren aan de ethische reflectie op de samenleving. Deze voordracht werd medegeorganiseerd door MAS in samenwerking met de Nederlandse Stichting Internationale Spinozaprijs en partner verenigingen van het MAS, YaYa Yaba Leki (Don Moussa Pandzou) en Congolese Kring (Lieven Miguel Kandolo) en Mwindi Kitoko (Billy Kalonji) Zie: <https://www.facebook.com/masantwerpen/posts/zaterdag-was-kameroens-filosoof-en-politicoloog-achille-mbembe-te-gast-hij-gaf-e/1290634636428338/>

- 27/11/2025 “Meet & Greet” persoonlijk ontmoetingsmoment van filosoof Achille Mbembe met studenten (UCOS) en jongeren van het Incubator project “Kakungu, de weg naar herstel”, een initiatief van Don Moussa Pandzou (Yaya Yaba Leki vereniging)
<https://234.wpcdnnode.com/spinozalens.nl/wp-content/uploads/2026/03/activiteitenverslag-spinozalens-2024-2025-12-maart-2026.pdf>

Meetbare actie

Inzetten op meer dialoog rond de museumwerking via extra lezingen, debatten en gespreksavonden.

Indicator

○ Aantal initiatieven: 16

4

Het MAS ontwikkelt doelgerichte campagnes op maat van tentoonstellingen.

Het MAS voert gericht promotiecampagnes voor expo's en evenementen, vaak in samenwerking met de bedrijfseenheid Ondernemen en Stadsmarketing of externe communicatiepartners.

In 2025 voerde het MAS campagne voor de nieuwe tijdelijk expo *Compassion* voor een budget van 65.000 euro. Die bestond uit een mix van out of home dragers, printadvertenties in kranten en magazines, social media-advertenties, mailings, gerichte flyercampagnes in de stad, content storytelling en communicatie via partners zoals Museumpass, stad Antwerpen en Visit Antwerpen, ... In het kader van deze expo werd een mediadeal afgesloten met Mediahuis (De Standaard als hoofdpartner). Het radioprogramma 'Culture club' deed een live-uitzending vanuit de expozaal.

In het najaar voerde het MAS campagne voor 10 weken dans in het

MAS met een budget van 20.000 euro. Dit omvatte de presentatie van de video-installatie van Anouk Kruithof *Universal Tongue*, het bijhorende onderzoek naar digitale dansgemeenschappen, het randprogramma #MASmoves, de open dansvloer en de presentatie in het Kijkdepot van stukken die gekozen werden door Antwerpse dansers. Deze campagne was sterk digitaal gericht met onder andere advertenties op Youtube, Tiktok en Instagram. Flyers en affiches werd in de stad verspreid.

Het MAS experimenteerde met gedeelde content met betrokken dansverenigingen. De achterban werd succesvol geactiveerd om het project mee uit te dragen. Leden van de dansverenigingen kregen korting om deel te nemen aan het programma. Voor het eerst werd in de communicatie de expo en het bijhorend programma gelijkwaardig gecommuniceerd als één geheel.

4 Het MAS ontwikkelt doelgerichte campagnes

Meetbare actie

Experimenteren met nieuwe communicatievormen bij tentoonstellingen.

Verdere verfijning van de mogelijkheden rond online-ticketing in het kader van de vernieuwing van het online ticketingsysteem.

Uitwerking doelgroepgerichte communicatie-strategieën in het kader van tentoonstellingen

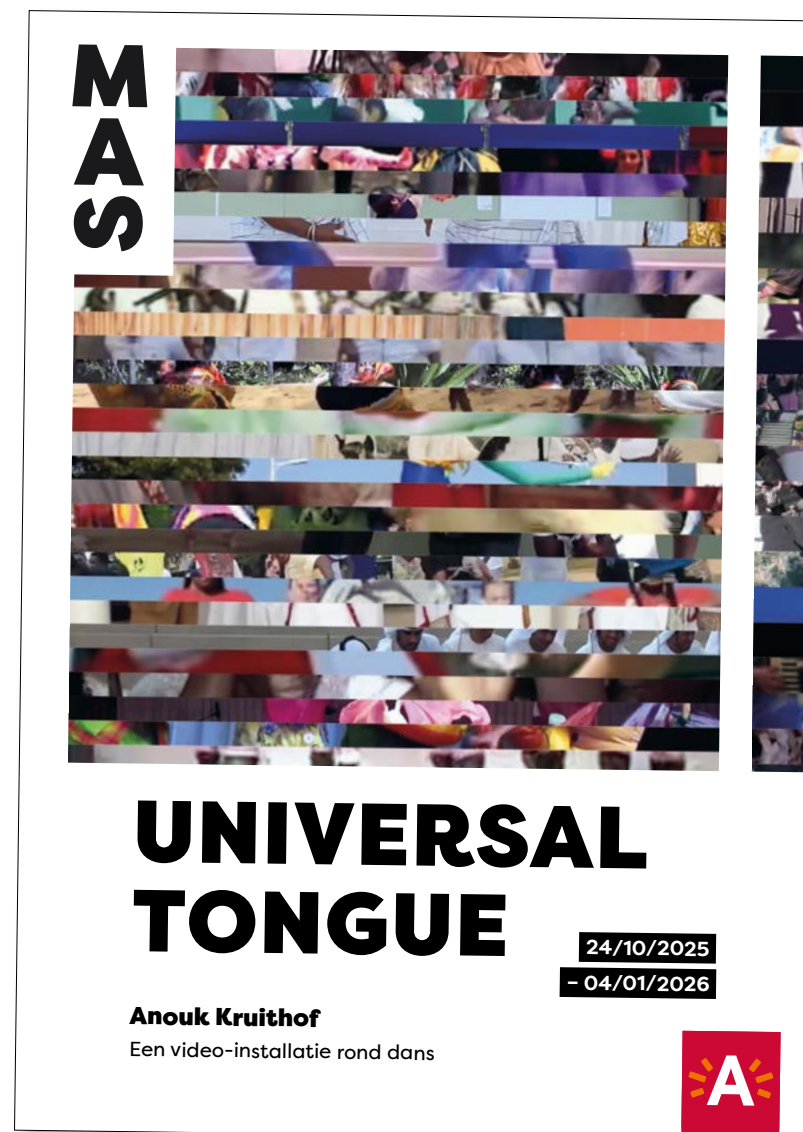
Indicator

○ 2025: campagne '10 weken dans'. Programma voor het eerst als trekker van het geheel van de campagne. Sterk ingezet op gedeelde content.

In marketing: achterban-korting voor de dansers.

○ Nieuw online ticketing-systeem Go-Mus uitgerold in 2025

○ 2 campagnes met media-aankoop



5

Het MAS onderzoekt de mogelijkheden om de presentatiecontext te verduurzamen.

Het MAS streeft ernaar om minder afval te produceren en minder nieuw materiaal te gebruiken bij het bouwen van nieuwe presentaties voor de tijdelijke tentoonstellingen. Daarom zet het MAS in op een maximaal hergebruik van kleine presentatie-elementen zoals vitrines, sokkels en zitmeubilair. Hiervoor is zorgvuldig stockbeheer de sleutel naar meer duurzaamheid.

Bij de ontmanteling van de scenografie wordt uitgegaan van hergebruik voor toekomstige tentoonstellingen of wordt materiaal geschonken aan non-profitorganisaties. Bij het uitwerken van het scenografisch ontwerp is hergebruik en duurzaamheid één van de beoordelingscriteria.

Het MAS blijft investeren in de organisatie van de stock en evalueert deze tweejaarlijks na elke tijdelijke tentoonstelling.

Het MAS investeerde in 2025 in twee grote demonteerbare vitrines met passende opbergkoffers. Deze vitrines laten toe om grotere collectiestukken te presenteren in herbruikbare vitrines, rekening houdend met de beperkte stockruimte in het MAS en een duurzaam herbruik. De vitrines kunnen door middel van een eenvoudig systeem makkelijk gemonteerd en gedemonteerd worden zonder kwaliteitsverlies of schade. Het plafond en de grondplaat van de vitrine zijn magnetisch waardoor de soclage van objecten makkelijk kan worden bevestigd zonder beschadigingen aan te hoeven brengen door bijvoorbeeld boren. Wanneer de vitrines niet in gebruik zijn kunnen alle onderdelen opgeslagen worden in een opbergkoffer zodat alles ook in de stock goed beschermd blijft.

Het MAS deed na de marktbevraging in 2024 in 2025 een aanbesteding voor een raamcontract voor duurzame, modulaire en verplaatsbare tentoonstellingswanden die de komende 10 jaar zullen kunnen worden hergebruikt voor de basisinrichting van tijdelijke tentoonstellingen.

Uitgangspunten voor het bestek waren:

- De individuele wandmodules moeten flexibel zijn en in elke lengte aan elkaar of dwars tegen elkaar gekoppeld kunnen worden om individuele en tentoonstelling specifieke architectuur mogelijk te maken;

5 Het MAS onderzoekt duurzaamheid

- De veilige presentatie van de collectiestukken en nodige vitrines is de basisvereiste voor de stabiele constructie van de nieuwe tentoonstellingswanden;
- De wanden moeten na montage en afwerking verplaatst kunnen worden, zodat de tentoonstellingsarchitectuur met zo min mogelijk inspanning opnieuw gerealiseerd kan worden zonder de wandelementen volledig te moeten demonteren. De hiervoor nodige hulpmiddelen zoals op maat gemaakte rolkaren, in de wanden geïntegreerde wielen of dergelijke, dienen mee voorzien te worden per besteld wandelement.
- De gebruikte materialen moeten FSC of PEFC gecertificeerd zijn, modulair en demonteerbaar met gebruik van een lijmlaag die zonder lijmresten kan worden verwijderd.

Het MAS koos voor een wandensysteem waarbij de basiselementen in hun geheel op de geïntegreerde wielen eenvoudig kunnen worden verplaatst zonder bijkomende hulpmiddelen en op stelvoeten veilig worden vastgezet op eender welke plaats in

de tentoonstellingsruimte. De basiselementen bestaan uit een houten onderstructie met inhaakpanelen. De inhaakpanelen zijn bevestigd door middel van schroeven langs de binnenkant van de onderconstructie, zodat geen extra afwerking van de wandpanelen langs de buitenkant nodig is en de panelen zichtbaar minder beschadigd worden door de montage. Na afwerking blijft een minieme geaccentueerde naad zichtbaar tussen de wandelementen.

De wanden en de 2 grote vitrines zullen een eerste keer gebruikt worden voor de voorjaarstentoonstelling in 2026 *Martial Arts*.

Meetbare actie

Uitvoering onderzoek in samenwerking met gespecialiseerde partners.

Vertaling onderzoeksresultaten naar implementatie in de werking en de meerjarenbegroting.

Indicator

○ Gerealiseerd

○ Gerealiseerd

4

Het MAS
is een gastvrije
ontmoetings-
plaats

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.

In 2025 bezochten directeur en teamcoördinatoren inspirerende praktijkvoorbeelden, inclusief uitwisseling met collega's: V&A South Kensington, V&A East Storehouse, Wellcome Collection en Barbican Centre (Londen), Forum en Groninger Museum (Groningen). Team Publiek bezocht ook Fenix (Rotterdam) met bijzondere aandacht voor de hospitality-werking.

In 2025 werden twee vooronderzoeken gedaan rond de exploitatie in het museum. Het eerste betrof een veiligheidsanalyse door een externe firma die uitgevoerd werd in alle stedelijke musea van Antwerpen en het tweede een sociaal onderzoek door de

gemeenschappelijke preventiedienst. Hieruit blijkt de nood aan een holistische visie op exploitatie, verandering in het exploitatiemodel en grotere betrokkenheid bij het vormgeven van hun jobs. Om dit traject beter te begeleiden werd een transitie-manager exploitatie (= hospitality, security en facility) aangesteld.

Alle signalisatie in het gebouw kreeg een nieuwe look & feel. De gratis MAS-gids met nieuwe plattegrond en inhoudelijke en praktische informatie kreeg in vier talen een volledige make-over. Via een grote banner en een aantrekkelijk overzicht van alle expo's op de lichtbakwand, komen de tentoonstellingen prominenter in beeld.



1 Het MAS realiseert een vernieuwd onthaal en hospitality-werking

Meetbare actie	Indicator
Behoud royale openingsuren van de gratis toegankelijke wandelboulevard en inzet gastvrouwen en -heren in het museumonthaal.	○ Aantal keren inzet gastvrouwen en -heren: <u>435</u>
Opzet breed coachingstraject rond hospitality, in combinatie met een vormingstraject-op-maat voor het team erfgoedbewaking.	○ Evaluatie traject: in 2025 nog niet opgestart
Versterking van samenwerking met MASshop als schakel in de customer journey.	○ Aantal gezamenlijke acties : <u>3</u>
Vernieuwing van de onthaalbalie.	○ Realisatie: nog niet in 2025. Wel gerealiseerd: vernieuwing signalisatie en infogids.



2

Het MAS zet proef- tuinen op rond het gebruik van de wandelboulevard en MAS-site.

Open dansvloer

Naar aanleiding van de video-installatie *Universal Tongue* werd een professionele dansvloer aangekocht en geïnstalleerd in de wandelboulevard. Met deze open dansvloer wil het MAS een open en toegankelijke ruimte geven aan de stad die vrij en gratis gebruikt kon worden door organisaties, dansers, individuen, bezoekers, ... De combinatie van vrije gebruiksmomenten en momenten die via reservatie werden vastgelegd, werkte goed en bood zowel spontaniteit als structuur. Voor dansverenigingen betekende de open dansvloer een verlengstuk van hun eigen werking: sommige groepen beschikken niet altijd over voldoende infrastructuur, anderen zagen net de meerwaarde van een open, publieke context. De open dansvloer groeide zo tot een

mooie ontmoetingsplek waar oefenen, presenteren, en participeren mogelijk was. Het project werd als positief onthaal door de erfgoedgemeenschappen en het kunstenoverleg en zal een verdere verlenging krijgen in 2026.

Study 360

Naar goede traditie boden we in de twee blokperiodes plaats aan voor STUDY360, met studieplekken voor Antwerpse hogeschool- en universiteitsstudenten. Het MAS experimenteerde dit jaar met extra ontspanningsmogelijkheden op de wandelboulevard. De zithoek met gezelschapsspellen, een pingpongtafel en een knusse chill-hoek werden intensief gebruikt door zowel studenten als door andere bezoekers.

In de kerstvakantie was er ook een gratis instapworkshop voor families, en bij uitbreiding voor iedereen die zin had om mee te knutselen.

Deze initiatieven tonen aan dat een verdere activering van de wandelboulevard als ontmoetingsplaats goed werkt, en in de toekomst kan verduurzaamd worden.

2 Het MAS zet proeftuinen op

Meetbare actie	Indicator
Activering van de MAS-paviljoenen.	○ Activiteitenkalender
Stimuleren van nieuwe vormen van ontmoeting op de MAS-site.	○ Minstens 2: 3
Verdere inzet op acties met Café en MASShop n.a.v. tentoonstellingen.	○ Lopend



3

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

Havenkranen

Uit de collectie havenkranen kregen met name havenkraan 330FA (MAS.0255.006) en waterperskraan 97 (AS.1975.065.002) aandacht. Beide ondergingen gedeeltelijke restauraties aan het kraanportaal; de eerste kraan in samenwerking met een VDAB-opleiding industrieel schilderen.

Voor zowel de 14 elektrische havenkranen als voor de twee waterperskranen is een haalbaarheidsstudie voor restauratie respectievelijk demonstratie gestart. Van een reeks havenkranen werden giek en hijskabel geïnspecteerd, welke tijdens reguliere rondgang door eigen personeel moeilijk te inspecteren zijn: rapportage verwacht in 2026.

Gezien de verplaatsing van alle 14 elektrische havenkranen – nodig

voor werken aan de Rijnkaai vanaf 2026 – is veel voorbereidend werk gedaan om de aannemers informatie over vroegere verplaatsingen te bezorgen. Voorbereidingen zijn ook gestart voor de docking van Vlotkraan 9 (MAS.0255.001).

Grote schepen

Voor de schepen waren in 2025 geen droogdokbeurten vereist en bleven de werken beperkt tot kleine restauraties op Sleepboot 70 (MAS.0234.001) en schooltjalk De Gerlache (MAS.0183). Een expert op vlak van stoommachines inspecteerde Stoomsleepboot Amical (AS.1986.038) om een zicht te krijgen op de haalbaarheid van restauratie van de machines.

Studiedag

Een internationaal publiek uit de sector industrieel erfgoed bezocht in oktober de havenkranen en de schepen, ter gelegenheid van het driejaarlijks internationaal congres BIG STUFF (thema *Skills & Machines*).

2 Het MAS aan de slag met de maritieme buitencollectie



Meetbare actie

Het MAS werkt projectmatig aan het onderhoud van de maritieme buitencollectie

Indicator

- Aantal acties: 4
- Restauratie van portaal en cabine havenkraan 330FA via opleidingstraject Talentenwerf.
- Restauratie van havenkraan 97: klinken van de bovenbouw van het kraanportaal.
- Fixeren van de tegen gewichten van havenkraan 410KD in functie van veiligheid.
- Herstelling van deuren machinekamer Vlotkraan 9
- Vervanging van schoorsteenkransen en raamrubbers sleepboot T70.
- Haalbaarheidsstudie restauratie elektrische havenkranen.
- Inspectie van kraangieken in functie van veiligheid en onderhoud.

4 Het MAS versterkt de communicatie in en rond de site.

Het MAS streeft naar een goede communicatie op de site door middel van signalisatie, bezoekersgidsen en het verzorgen van promotionele dragers on site. In 2026 is een studie gepland rond wayfinding, als deeltraject van de herpositionering.

In afwachting van een nieuw plan voor wayfinding, experimenteerde het MAS met een vernieuwde aanpak van in huis-signalisatie op basis van de resultaten van het publieksonderzoek van 2024. Een grote banner in de hal voor de expo *Universal Tongue* zorgde voor meer visibiliteit voor de tijdelijke expo in de inkomhal en naar buiten toe. Het overzicht van de vaste expo's kreeg een meer prominente plaats langs de trap om bezoekers te begeleiden in hun bezoek. De bezoekersgidsen kregen een update met een duidelijkere begeleiding voor een museumbezoek.

Meetbare actie

Onderzoek rond customer's journey en wayfinding op de totaalsite

Inzet op extra on-site promotie van de tentoonstellingen en het publieksaanbod.

Indicator

- Wordt in 2026 opgestart

- In uitvoering





Het MAS investeert in duurzame relaties

*duurzame stedelijke, nationale en
internationale partnerschappen en relaties

1

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

Beleidsplan

ErfgoedLab Antwerpen startte in 2025 aan het traject voor het beleidsplan met oog op het verlengen van de werkingssubsidies 2027-2032. Directeur Lies Buyse maakte deel uit van het schrijftteam. Stadsnetwerker Carolina Ojeda maakte deel uit van het kernteam en reflecteerde over het beleidsplan. Ze nam ook een actieve rol op in de



netwerkdag waarbij de noden van de sector bijkomende bevestigd werden. Curatoren Antwerpen Vera De Boeck en Leen Beyers namen in verschillende stadia de rol op van kritische lezer. Directeur Lies Buyse volgde in deze strategische periode ook de uitwisseling met de erfgoedcellen van de kunststeden, VGC en FARO mee op.

Samenwerkingen

De belangrijkste samenwerking en coproducties voor 2025 waren:

- Het MAS is partner in het project *De Poesje leeft* van het ErfgoedLab Antwerpen.
- Het MAS en ErfgoedLab werkten samen aan een publicatie rond het project *Het Salon* dat als return teruggeven kan worden aan de betrokken erfgoedgemeenschap.

1 Het MAS werkt samen met ErfgoedLab Antwerpen

- Het MAS faciliteerde het project rond (digitale) dansgemeenschappen uit Antwerpen in de marge van de tentoonstelling *Universal Tongue* van Anouk Kruithof. De kruisbestuiving tussen de museale en erfgoedcelwerking zorgde dat er een grote stap gezet werd rond immaterieel erfgoed waarbij het “beoefenen” gelijkwaardig werd aan het “presenteren” en waarbij wederkerigheid in de samenwerking met de erfgoedgemeenschappen centraal stond.
- Het MAS werkte vanuit zijn stadsnetwerking samen met het ErfgoedLab voor de participatie rond de tentoonstelling *Martial Arts*. De kruisbestuiving tussen het museale en de erfgoedcelwerking zorgde ervoor dat de communicatie de erfgoedgemeenschappen in beeld bracht en dat de wederkerigheid naar erfgoedgemeenschappen vergroot werd door beeldmaterieel te delen en de erfgoedgemeenschappen ruimte te geven in het publieksprogramma. Het betekende een sterke groei in “authentiek” communiceren.

Meetbare actie

Verfijning van de samenwerkingsafspraken, met focus op raakvlakken tussen MAS-stadsparticipatietrajecten en de bredere ErfgoedLab-werking

Gezamenlijke methodiekontwikkeling ikv verzamelen (zie OD 1.2 & 2.1) rond cultureel-erfgoedwerking in relatie tot actualiteit en het erfgoed van de toekomst.

Indicator

○ Gerealiseerd

○ Lopend

2

Het MAS werkt samen met nationale en internationale organisaties en erfgoed-gemeenschappen.

Het MAS heeft een (inter)nationaal netwerk om kennis uit te wisselen rond zijn museale werking. Op Vlaams niveau is het MAS lid van het landelijk museumoverleg, het museumoverleg XL en is Lies Buyse vanuit haar veldexpertise lid van de Adviescommissie cultureel erfgoed en de raad van bestuur van de Werkplaats Immaterieel Erfgoed.

Op internationaal niveau is er punctuele uitwisseling geweest met referentiemusea via plaatsbezoeken. Het MAS is zelf naar V&A East Storehouse (UK, Londen), V&A South Kensington (UK, Londen), Wellcome Collection (UK, Londen) en Forum Groningen (Nederland, Groningen) gegaan voor onder andere uitwisseling over exploitatie. Omgekeerd kwam de staf van het Tallin City Museum een jobshadowing doen voor hun nieuw open depot waarbij er een uitwisseling was met de diverse

teams van het MAS. Met het Wereldmuseum blijft er een structurele uitwisseling die gepaard ging met overname van een expo (*Martial Arts*), werkbezoeken aan de vestigingen in Amsterdam, Leiden en Rotterdam door diverse collega's en aanwezigheid door directeur Lies Buyse op de lancering van het WereldLab in Nijmegen. En met Musées des Confluences (Frankrijk, Lyon) en Musée de la Musique (Frankrijk, Parijs) over potentiële overnames van tentoonstellingen.

Het MAS heeft een (inter)nationaal netwerk om kennis uit te wisselen rond publiek. Tammy Wille maakt vanuit haar expertise als publiekswerker deel uit van de Stuurgroep Krokusriebels (Gezinsbond en FARO) en is adviseur bij CANON Cultuurcel/Dynamoprojecten. Het MAS lid is op internationaal niveau lid van de Hands On! International Association of Children in Museums. Laur Dillen en Tammy Wille namen van 25 tot 28 november deel aan het Hands On! International-congres 'Making a Difference' in Liverpool. Samen met het Children's Museum Singapore gaven zij een presentatie en workshop met de titel 'Power in partnership', over de samenwerking met tien Antwerpse families bij het maken van de expo *Iemand thuis?*. De optie om deze internationale conferentie samen met FARO naar Antwerpen te brengen werd onderzocht, maar uiteindelijk niet weerhouden gezien de grote werklust.

Het MAS heeft een (inter)nationaal netwerk om kennis uit te wisselen rond zijn collectie. Op Vlaams niveau is Leen Beyers lid van het lerend netwerk hedendaags verzamelen van alledaagse cultuur van FARO

2 Het MAS werkt (inter)nationaal samen

en medeorganisator van de sessie “Hoe verzamel je immaterieel erfgoed?” op 21/10/2025 in het MAS. Roselyne Francken is lid van de redactieraad van het tijdschrift *Volkskunde* met focus op immaterieel erfgoed en dekolonisatie. Directeur Lies Buyse deelde samen met Rachid Atia van ErfgoedLab Antwerpen de kennis over het project *Alles van Waarde* in het MAS in het panel over “Immaterieel erfgoed op de kaart zetten” op de netwerkdag Leve Immaterieel Erfgoed van WIE.

Leen Beyers is vanuit haar expertise als teamverantwoordelijke collectie boardmember van ICOM-COMCOL en was medeorganisator en moderator van de Comcol sessies op de Icom conferentie in Dubai (november 2025). En Vera De Boeck werd uitgenodigd door de Universiteit van Bonn (Katholisch-Theologische Fakultät) om er het concept van de tentoonstelling *Compassion* voor te stellen op de internationale conferentie: “*Transformative Learning in Times of Crisis – Compassion as an Integrative Approach for Peace and Sustainability*” - 15-17 oktober 2025. Deze conferentie zal in 2026 in een wetenschappelijke publicatie resulteren met daarin ook een MAS bijdrage over de expo *Compassion*.

Vanuit de **deelcollectie Antwerpen** is het MAS lid van het nieuwe netwerk stadsmusea. Vera De Boeck nam deel aan de startsessie en

directeur Lies Buyse aan het overleg over het beleid. Vera De Boeck is vanuit haar expertise rond religieus erfgoed lid van de adviesgroep van PARCUM. Internationaal is het MAS lid van ICOM-CAMOC, maar nam het niet deel aan de Camoc sessies van de conferentie in Dubai. En heeft Vera De Boeck deelgenomen aan de conferentie van CODART (Curators Dutch and Flemish Art) over herkomstonderzoek van 16 tot 18 maart 2025 (*Köln.: Tracing Contested Histories: The Challenges and Future of Provenance Research.*)

Vanuit de **deelcollectie Maritiem** is Waander Devillé vanuit zijn expertise als conservator lid van de Vrienden van het Nieuw Scheepvaartmuseum, klankbordgroep van ETWIE en van de Vlaamse commissie voor varend erfgoed. In 2025 werd er ook nauwer kennis uitgewisseld met “Maritiem en logistiek erfgoed” die in de schoot van Katoen Natie de tweede grootste collectie havenerfgoed in België beheren.

Internationaal is het MAS lid van de International Congress of Maritime Museums. In 2025 was er geen bijeenkomst. Leen Beyers deed via een plaatsbezoek een uitwisseling met het National Maritime Museum (UK, Londen), directeur Lies Buyse met Frammmuseer, Kon-Tiki Museet, Norsk Maritimt Museum en het in ontwikkeling zijnde Vikingskipshuset (allen in Noordwegen, Oslo) en diverse collega's bracht een bezoek aan het nieuw opgerichte Fenix (Nederland, Rotterdam).

MAS was ook partner in de internationale conferentie *Big Stuff* die

2 Het MAS werkt (inter)nationaal samen



plaatsvond bij Industriemuseum en ETWIE in Gent 14-17 oktober 2025. Op 17 oktober verzorgden conservator Waander Devillé en collectiebeheerder Koen Vereecken voor Big Stuff een bezoek aan de havenkranen en het museum.

Het MAS werkt vanuit de **deelcollectie Wereld** structureel samen met diverse partners. Het MAS is actief lid van het Olbrechtsgenootschap: <https://www.olbrechtsgenootschap.eu/> dat sinds 2023 cultuurhistorisch onderzoek over Europese en buiten-Europese culturen en

internationaal intercultureel erfgoed ondersteunt. Els De Palmenaer (conservator Afrika) is voorzitter van het Olbrechtsgenootschap en Roselyne Francken (conservator Azië) is lid van de Raad van Bestuur. Jaarlijks reikt het genootschap prijzen uit voor onderzoeksprojecten in het domein van de culturele antropologie. Voor de in 2025 toegekende prijzen, die werden uitgereikt in het MAS, zie <https://faro.be/blogs/katrijn-dhamers/olbrechtsprijzen-uitgereikt>. Het MAS ontving ook de consul van de Democratische Republiek Congo en was aanwezig op de viering van de onafhankelijkheid op het consulaat met oog op deling van de kennis rond het herkomstonderzoek.

Daarnaast deelt het MAS haar ervaring met herkomstonderzoek met landelijke partners. Zo is het MAS partner bij de ontwikkeling van *RedressHub*. *RedressHub* is een maatschappelijk valorisatieproject gelinkt aan het Justice Visions team. Het Human Rights Centre van de UGent wil via een nieuw online en interactief platform initiatieven in kaart brengen en verbinden die zich richten op herstelinitiatieven rond koloniaal onrecht en de koloniale erfenis in België, met de ambitie om dit later uit te breiden naar andere delen van Europa.

Het MAS ondersteunt vanaf 2025 ook het tweejarige project *Van Object tot Stem. Congolese collectie, registratie, waardering en dekolonisatie* van KINA, Museum van Kind en Natuur, Gent. Voor dit participatief project laat KINA zich adviseren door een stuurgroep uit de museumsector. MAS Conservator Afrika, Els De Palmenaer is actief lid van de stuurgroep.

2 Het MAS werkt (inter)nationaal samen

Internationaal is het MAS lid van de European Ethnological Museums Director Group en vaardigde directeur Lies Buyse (incl. Lezing: Audiences and audience development in changing European societies, die leidde tot een gastcollege aan de ULB en uitwisseling met de teams van de etnologische musea van Finland en Geneve) af op de conferentie in Oslo. Directeur Lies Buyse nam deel aan het Symposium *Restitution and Beyond. Decolonisation Debates in International Relations* door Dutch Culture in Den Haag. Er werden in 2025 ook gerichte samenwerking verdergezet in functie van herkomstonderzoek (zie OD 5.3) met partners in de Democratische Republiek Congo, Indonesië, Mexico, Bolivia, Peru en Paaseiland.

Conservator Vincent Boele nam deel aan de conferentie *Beyond Restitution – Indigenous Practices, Museum, and Heritage*, Leuphana Universiteit, Lüneburg, 7-8 februari 2025. Conservator Els De Palmaer en onderzoeker Carolina Jimenez namen deel aan *The European Working Conference on Collections from Colonial Context* in Amersfoort en Leiden (23 tot 25 september). Conservator Roselyne Francken nam 20 november 2025 deel aan de eindconferentie van het Nederlandse Pressing Matter project in het Wereldmuseum: *Rethinking the Restitutionary Moment: What's Next?*

Het MAS was in 2025 partner in onderstaande **projecten**:

- Campagne Egodocumenten – Oorlogsdagboeken van Archiefpunt
- *De Poesje Speelt Verder* van ErfgoedLab Antwerpen
- “Sikhisme en memory making: erfgoed, migratie en familiegeschiedenis” van KADOC
- Textielproject staalboeken van ETWIE
- Van object tot stem, KINA Museum van Kind en Natuur (Stuurgroep)
- RedressHub Universiteit Gent

Meetbare actie	Indicator
Uitbouw lange termijn contacten met musea met gelijkaardige collectieprofielen en werkingsuitdagingen (onderzoek, uitwisseling expo's, bruiklenen, participatie, publiekswerking, communicatie ...).	Zie tekst

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.

In 2025 liepen in het MAS drie hersteltrajecten rond objecten verzameld in een koloniale context. We gebruiken de term hersteltraject, omdat het herstel van de samenwerking met herkomstgemeenschappen zowel herkomstonderzoek, bekendmaking van de collectie, als dialoog over de actuele waarde van het erfgoed

voor de betrokken gemeenschap en over de toekomst van de collectie omvat. Dankzij de projectsubsidies van de Vlaamse Gemeenschap kon het team tijdelijk versterkt worden zodat een samenwerking met de herkomstgemeenschappen mogelijk werd.

Voor de **Congolese collectie** werd het tweejarige, door de Vlaamse gemeenschap gesubsidieerde Belgisch-Congolese herkomstonderzoek afgerond in oktober 2024. In november 2025 werd het uitgebreide verslag met de resultaten van het herkomstonderzoek gratis online gepubliceerd op de MAS website in een Franse en Nederlandse editie.

De **publicatie** is het resultaat van een diepgaande herkomststudie van Els De Palmenae (Conservator Afrika, MAS), prof. Donatien Dibwe dia Mwembu (UNILU, Lubumbashi als Congolese projectleider en onderzoeker) en Bram Cleys (tijdelijke Belgische Projectleider en onderzoeker) in samenwerking met Philippe Mikobi Pongo, Dieudonné Kabuetele en Constantin Kasongo Kitenge. Er zijn ook bijdragen van externe auteurs die zich buigen over de toekomst van de Congolese MAS verzameling. Op die manier heeft het MAS de resultaten van het onderzoek op een transparante manier gedeeld met een breed publiek in België, Congo en daarbuiten. Het verheldert niet alleen de geschiedenis van de verzameling maar belicht ook de waarde die de collectie vandaag heeft voor Congolese kunstenaars en gemeenschappen. De kennis die eruit voortvloeit is uitermate relevant voor herstel en verdere dialoog van

3 Het MAS is een proactieve partner

de collectie.

- o *Over herkomst en toekomst. Onderzoek naar Congolees erfgoed in de collectie van het MAS vanuit Belgisch perspectief* (onder redactie van Els De Palmenaer, Donatien Dibwe dia Mwembu en Bram Cleys), MAS 2025, 200 pp; wettelijk depot D/2026/0306/3
- o *De ses origines et de son avenir. Recherche sur le patrimoine congolais conservé au MAS, dans une perspective belgo-congolaise* (sous la direction d'Els De Palmenaer, Donatien Dibwe dia Mwembu, Bram Cleys, MAS, 2025, wettelijk depot D/2026/0306/4
- De resultaten van het herkomstonderzoek van de Congolese collectie leidden ook tot een **actualisering** en update van het luik 'Antwerpen koloniale haven' in de permanente expo *Vracht* (+6) (zie punt 2.5)
- In de context van het dekolonisatieproces van het MAS om het koloniale onrecht te erkennen en de nood tot herstel, streven we naar de opbouw van gelijkwaardig relaties met personen van herkomstlanden en hun diaspora. Daarom werd in 2025 een overeenkomst afgesloten met YaYa Yaba Leki, een vereniging vertegenwoordigd door Don Moussa Pandzou en samenwerkt met

11.11.11. Samen ontwikkelden ze een incubatorproject voor jongeren 'de weg naar herstel'. Het project vertrekt vanuit de documentaire 'Kakungu' en nam geëngageerde jongeren tussen 18 en 30 jaar uit de Congolese diaspora in Vlaanderen en Brussel mee in een verdieping rond restitutie, Congolees erfgoed verworven in een koloniale context en maatschappelijk bewustzijn. In het kader van dit project organiseerde het MAS een begeleid bezoek met de jongeren aan de Afrika collectie in het depot Hessenhuis en gaf MAS conservator Afrika een lezing over de resultaten van het herkomstonderzoek van de Congolese MAS-collectie

- Het MAS wisselde actief kennis en ervaring uit over herkomstonderzoek met de voordracht "Uitdagingen, aanpak en resultaten van het herkomstonderzoek van de Congolese MAS-collectie" door conservator Els De Palmenaer op de Kick-off meeting 'Dekolonisatie van natuurwetenschappelijke collecties' van DiSSco-Flanders (Distributed system of Scientific Collections) georganiseerd op 16/10/2025 door dr. Ann Van Baelen (KU Leuven, Dienst wetenschappelijke collecties en erfgoed) waarbij afgevaardigden van alle Vlaamse, Waalse en Brusselse wetenschappelijke instellingen vertegenwoordigd waren.
- Het MAS ondersteunt het tweejarige participatief project "Van Object tot Stem" van het Huis van Kina (Gent) met een focus op de Congolese collectie, onder leiding van Kabeya Bitshilualua (ex-stagiaire van het MAS in 2020). Leden van de stuurgroep zijn Els

3 Het MAS is een proactieve partner

Baetens (Huis van Kina), Els De Palmenaer (conservator Afrika, MAS), Hugo DeBlock (conservator GUM), Pauline Malengwa (doctorandi UAntwerpen) en Baudouin Mena Sebu (KADOC Leuven). Zie: <https://kina.stad.gent/nieuws/kina-start-participatief-traject-rond-de-congolese-collectie>

Het tweede hersteltraject, betreft collectie **Paul en Dora Janssen-Arts**. Hiervoor werd fase 1 van het herkomstonderzoek met Vlaamse subsidie afgerond einde maart 2025 en werd fase 2 opgestart. Bij de start van deze fase presenteerde het MAS het project aan aan de Topstukkenraad van de Vlaamse Overheid, als vertegenwoordiger van de eigenaar van de collectie. In deze fase werden het herkomst-, authenticiteits- en waarderingsonderzoek van 30 prioritaire objecten uit de collectie PDJA verder gezet met behulp van specialisten uit de herkomstregio's, in het bijzonder met Carole Fraresso (Andes metallurgie), Elvira Espejo (textielkunst van de Andes en directeur van het *Museo de Etnografía y Folklore*. La Paz, Bolivia), Laura del Olmo (Adjunct-directeur Archeologie van het *Museo Nacional de Antropología – INAH*. Mexico-stad, Mexico), Daniel Juarez (Curator en onderzoeker Mayacultuur van *Museo Nacional de Antropología – INAH*. Mexico-stad, Mexico), Eric Velasquez (epigrafist van de *Universidad Nacional Autónoma de México*, Mexico-stad, Mexico),

Giannina Bardales (Hoofd collectiebeheer van en curator in het **Museo Larco**. Lima, Peru.) en Gabriela Atallah (curator van **Museo Rapa Nui**, Rapa Nui, Chili). Carole Fraresso en Elvira Espejo bezochten het MAS voor het objectonderzoek.

Daarnaast voerde het MAS verdere gesprekken met Latijns-Amerikaanse partners in Antwerpen, die in 2024 betrokken waren bij de focusgroep en met de inheemse Quechua-Otavalo gemeenschap in Antwerpen. Na een eerste start in 2024, werkte het MAS verder aan het versterken van de banden tussen de Latijns-Amerikaanse gemeenschap in Vlaanderen en het MAS. De focus lag daarbij op de Kichwa-Otavalo gemeenschap en de Mexicaanse gemeenschap.

De werkplanning voor het onderzoek, de participatie, de nieuwe expo en de nieuwe publicatie haken vanaf fase 2 duidelijker op elkaar in. Enkele betrokken specialisten maken nu deel uit van de klankbordgroep van de expo: Elvira Espejo, Giannina Bardales, Gabriela Atallah en Ines Altamirano (Educator / Sociaal-cultureel medewerker. Argentinië/ België). In november 2025 werd het voorstelde concept met goedkeuring voorgelegd aan de klankbordgroep.

De bedoeling is om tegen oktober 2027 een nieuwe expo te openen en een nieuwe publicatie te realiseren. Dat moet zorgen voor een duidelijkere communicatie over de herkomst van de collectie en een sterkere verbinding tussen de collectie en de regio's

3 Het MAS is een proactieve partner

van herkomst. Carolina Jimenez deelde in juni 2025 in het Faro tijdschrift haar visie op participatie en samenwerking in dit project: zelfvertegenwoordiging, aanwezigheid en agency van partners van de herkomst landen staan daarin centraal.

Het derde hersteltraject betreft de collectie door Hans Christoffel, die in koloniale context werd verworven en waarvan de herkomst goed gekend is. Samen met met academische en artistieke Indonesische en internationale partners, legt het MAS in dit traject de klemtoon op samenwerkingen met partners in de herkomstgebieden voor aanvullend herkomstonderzoek, actieve bekendmaking van de verzameling en aandacht voor actuele perspectieven: hoe waarderen herkomstgemeenschappen de collectie vandaag? In 2025 brachten het kunstenaarscollectief Lifepatch (Yogyakarta) en onderzoeksteam Tuah Mangiring in opdracht van het MAS de bevindingen van hun veldwerk en de gesprekken met stakeholders in de regio rond het Tobameer (Noord-Sumatra) samen in video's en een uitgebreid reisdagboek, dat documenteert hoe de informatie over de collectie werd gedeeld in de regio van herkomst. In juni 2025 bezochten leden van Lifepatch en onderzoeksteam Tuah Mangiring het MAS en de depots. Tijdens dat bezoek werden de hedendaagse cultuurvoorwerpen, die verzameld waren in het kader

van veldonderzoek, overhandigd.

Intussen werden ook drie onderzoeksartikels gerealiseerd over de koloniale herkomst van de collectie Hans Christoffel: Durinx, Willy and Uli Kozok (2025). *Hans Christoffel: “Kapten Kecil Penakluk Rimba” dalam Historiografi Kolonial Hindia Belanda*. Jurnal Sejarah, 10 (1), 2025, 1-15. Kozok, Uli (2025). *Pustaka Singamangaraja: Ramalan Perang Melawan Kolonialisme*. Jumantera, 16 (2), 2025, 225-250. Kozok, Uli (2025). *A Batak Pustaka Looted from the Last Singamangaraja*. Bijdragen tot de taal-, land- en volkenkunde / Journal of the Humanities and Social Sciences of Southeast Asia, 181(2-3), 191-225.

Meetbare actie

Opstart herkomstonderzoek rond andere verzamelingen in de collectiecluster Wereld.

Indicator

○ 3 projecten

4 Het MAS zet in op nationale en internationale uitwisseling van collecties.

Het MAS had zeventien **uitgaande bruikleendossiers** in 2025. De grootste bruikleen betrof het 16de eeuwse reuzenhoofd van Druon Antigoon (VM.2004.1021.002) en het 18de eeuwse reuzenhoofd van Pallas Athena (VM.2004.1021.001), het schilderij De Spaanse Furie (AV.1980.014) en drie andere ommegangschilderijen van Alexander Van Bredael en Alexander II Casteels voor de expo *Fêtes et Célébrations flamandes: Breughel, Rubens, Jordaens ...* van het Palais des Beaux-Arts in Lille, van 26 april tot 1 september 2025.

Bijzonder was ook de bruikleen van objecten uit de archeologische collectie Hasse (AV.1956.035.1331 bijl, AV.1956.035.1332 bijl, AV.1956.035.1598 lanspunt), die behoort tot deelcollectie Antwerpen-Europa, en uit de deelcollectie Haven (AS.1970.044, AS.1963.030.001 en AS.1944.006.049:: stevenversieringen) aan de expo Vinland Saga

van het kasteel van Malbrouck in Frankrijk. De expo belichtte de Japanse mangareeks Vinland Saga en toonde hierbij objecten uit de 'Vikingtijd' in ruime zin. De afgietsels van stevenversieringen zijn vorige eeuw opgebaggerd uit de Schelde en vermoedelijk ouder van de Vikingperiode.

Het MAS participeerde in 2025 opnieuw aan de Wondere Pluim, waarbij 37 objecten tot in Antwerpse scholen werden gebracht en 116 kinderen inspireerden om verhalen te schrijven. Een jury, bestaande uit Carolina Ojeda, Evelien Vangenechten, Evi De Maeyer, Niels Vlieghe, Kibi Yves Puati Nelen, Sandra Loos en Tom Van Ghent selecteerde zes laureaten.



4 Het MAS zet in op uitwisseling van collecties

Dit waren de **inkomende bruiklenen** per expo in 2025:

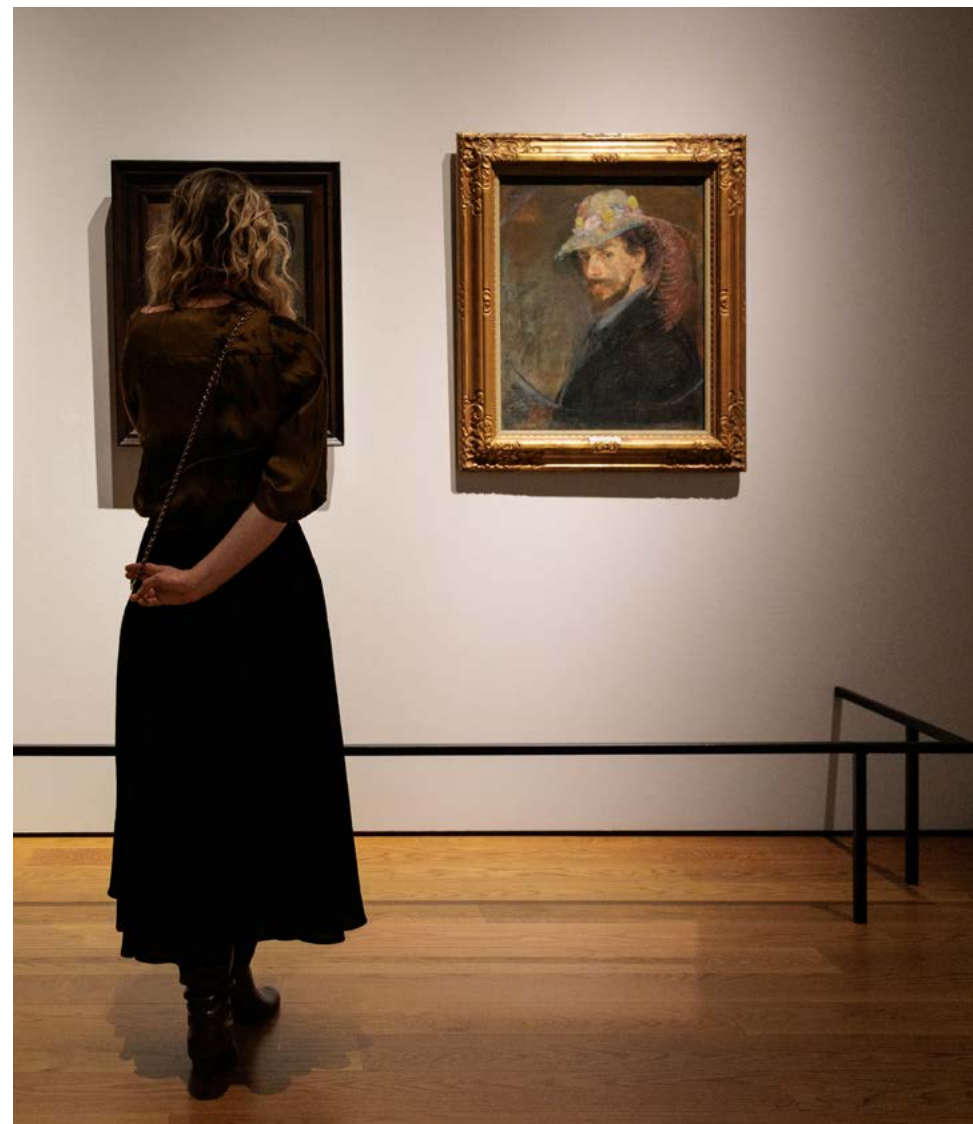
- Tijdelijke expo ‘Compassion’:
 - Nationale bruikleenovereenkomsten: **23**
 - Internationale bruikleenovereenkomsten: **9**
- Tijdelijke expo ‘Martial Arts’:
 - Nationale bruikleenovereenkomsten: **21**
 - Internationale bruikleenovereenkomsten: **7**
- Tijdelijke expo ‘Kijkdepot’:
 - Nationale bruikleenovereenkomsten: **8**
- Vaste expo ‘Stad in Oorlog’:
 - Nationale bruikleenovereenkomsten: **3**
 - Internationale bruikleenovereenkomsten: **1**
- Vaste expo ‘Iemand Thuis?’:
 - Nationale bruikleenovereenkomsten: **1**
- Vaste expo ‘Vracht’:
 - Nationale bruikleenovereenkomsten: **2**

Meetbare actie	Indicator
Aandeel uitgaande (effectief in 2025 vertrokken) bruiklenen aan nationale en internationale musea en instellingen. - Gemiddeld 25 uitgaande bruikleendossiers per jaar	○ Aantal bruikleencontracten: <u>17</u> bruiklenen, waarvan <u>2</u> internationaal (289 objecten)
Aandeel inkomende bruiklenen (in 2025 afgesloten) vanuit nationale en internationale musea en instellingen in het kader van de thematische tentoonstellingen.	○ Aantal bruiklenen per expo: Totaal: <u>65</u> nationaal en <u>2</u> internationaal
Inzet op digitaal hergebruik van de MAS-collectie.	○ Aantal extern opgevraagde beelden: <u>212</u> beelden (op 90 aanvragen)

5

Het MAS wisselt kennis en inzichten uit.

Het MAS wisselt actief kennis uit in het kader van waarderings- (zie OD 1.4) en herkomstonderzoek (zie OD 5.3), het creëren van ruimte voor debat (zie OD 3.4) en de internationale kennisuitwisseling via netwerking (zie OD 5.2). We rapporteren hier niet afzonderlijk op.



6

Het MAS
is een
talentgedreven,
slagkrachtige
organisatie

1

Het MAS is een collegiale partner binnen de Antwerpse Museumgroep.

Het MAS werkt actief samen binnen de Antwerpse Museumgroep (zie OD 6.2). Het MAS werkt ook samen om doelstellingen uit dit beleidsplan te realiseren rond behoud en beheer (zie OD 1.3), collectieprocessen (zie OD 1.1), digitale transformatie (zie OD 1.5), inclusie (zie OD 6.4) en duurzaamheid (zie OD 6.5).

2

Het MAS werkt als collegiale partner mee aan een nieuw organisatiemodel voor de Antwerpse Museumgroep en de verdere ontwikkeling van het Autonoom Gemeentebedrijf Culturele Instellingen Antwerpen/Erfgoed als instrument voor cultureel ondernemerschap.

De zakelijke cel van het Autonoom Gemeentebedrijf Culturele Instellingen Antwerpen / Erfgoed (AG CIA / Erfgoed) heeft tot doel ervoor te zorgen dat de musea en erfgoedinstellingen zo vlot mogelijk binnen een overheidscontext kunnen werken. In 2025 lag de focus op onderstaande zaken:

- Samen met de nieuwe bestuursploeg van Stad Antwerpen, heeft

het AG CIA Erfgoed haar meerjarenplanning voor de beleidsperiode 2026-2031 opgemaakt en toegelicht. Transparante rapportering van de historische gegevens vormden hierbij een belangrijke basis.

- De overstap naar een nieuw ERP-pakket werd voorbereid, dat vanaf 1 januari 2026 in voege treedt (SAP S4/Hana).

2 Het MAS werkt als partner mee aan een nieuw organisatiemodel

- Het AG CIA Erfgoed heeft de werking van Experience Antwerp NV overgenomen; het voormalige platform voor het boeken van gegidste rondleidingen. Hiervoor werd een nieuw ticketingsysteem aangekocht en geïmplementeerd, inclusief integratie met het registratiesysteem voor gegidste rondleidingen.
 - Het kader organisatiebeheersingssysteem werd verder verfijnd en versoepeld waar mogelijk. Zo werden de mogelijkheden om kredieten te verhogen uitgebreid, door met een eenvoudige rapportering en besluitvorming te werken. Daarnaast werd ook een systeem van steekproefcontroles opgezet, om op gestructureerde wijze de bevoegdheidsverdeling binnen het agentschap te controleren.
 - Het AG CIA Erfgoed werkt verder aan een uniforme, transparante rapportering voor interne en externe stakeholders. Dit is een constante evolutie, waarbij meerdere aspecten aan bod komen. Wettelijk vereiste rapportering en interne rapportering worden zo goed mogelijk uitgedokterd en op elkaar afgestemd. In 2026 worden hier verdere stappen in gezet.
- In 2025 heeft het AG CIA Erfgoed haar onderzoek naar alternatieve financieringsbronnen verdergezet. Workshops rond legaten (een gevolg van de expo Compassion in het MAS) en rond fondsenwerving, maar ook interne brainstorms om als groep hierin te groeien werden georganiseerd en gedeeld. Ook inzake BTW werden een aantal stappen gezet: het AG CIA Erfgoed verfijnde de toepassing van het BTW-stelsel waar ze onder valt en zet in op kennisdeling van best practices over alle huizen heen.
 - Tenslotte heeft het AG CIA Erfgoed haar reserves in 2025 ook doelgericht benut. Een aantal afgelijnde projecten werden, in overleg met de museumdirecteurs en de bevoegde organen van het agentschap, financieel ondersteund vanuit de reserves. Ook in 2026 zal deze oefening worden verdergezet.

3

Het MAS heeft een transparante rapportering van de beleidsrelevante gegevens.

Het Autonoom Gemeentebedrijf Culturele Instelling Antwerpen / Erfgoed is in 2024 gestart met een nieuw financieringsmodel waarbij de ontvangsten en uitgaven eigen aan de instelling op één “locatie” gebudgetteerd worden. Dit zorgt voor een grotere transparantie in de rapportage, maar ook voor een grotere graad van autonomie voor het MAS om te beslissen over de eigen werking. De belangrijkste wijziging aan ontvangstenzijde is dat het MAS nu automatisch recht heeft op zijn eigen inkomsten en een investeringsbudget voor de aankoop en restauratie van de collectie. Aan uitgavenzijde dat de marketingkosten volledig onder het museum vallen en dat de

werkingsmiddelen van Vlaanderen ingezet mogen worden voor projectmedewerkers van lange duur.

Het MAS maakt wel deel uit van een museumgroep die ook gezamenlijke diensten heeft zoals bijvoorbeeld de afdeling behoud en beheer, externe bewaking, zakelijke werking, Er werd bewust gekozen om deze kosten niet toe te voegen aan de rapportering van het museum op basis van een verdeelsleutel, om het resultaat van de musea correcter te kunnen weergeven. In het geval van het MAS betekent dit ook dat de restauratiekosten voor de maritieme buitencollectie niet in beeld zijn, net als projectsubsidies van de stad Antwerpen en van het Vlaams Gewest voor deze collectie.

De verdere toelichting gebeurt via het document beleidsrelevante gegevens.

We wijzen erop dat de gegevens onder voorbehoud van nazicht door de bedrijfsrevisor en goedkeuring door de raad van bestuur van het AG CIA Erfgoed zijn. Dit heeft te maken met de overstap naar een nieuw boekhoudsysteem en werd op voorhand doorgegeven aan de administratie.

We wijzen er ook op dat we de overstap hebben gemaakt naar een nieuw kassasysteem waardoor de herkomstgegevens niet correct in beeld gebracht konden worden. We verkozen om deze niet te extrapoleren, maar om deze niet zichtbaar te maken in de tabellen.

4

Het MAS is een motiverende en meerstemmige werkomgeving.

Het MAS blijft inzetten op het informeren van het team via drie infomomenten: over het publieksonderzoek in het kader van het herpositioneringstraject; het waarderingsonderzoek van de tandtechniek collectie Vonck en over het transitietraject exploitatie. Ook organiseerde het MAS drie klankbordgroepen, waarbij inspraak gevraagd werd van alle backofficecollega's en een vertegenwoordiging van de frontoffice: de eerste over publiek en het gebruik van de site, gebouw, museumzalen en communicatiekanalen; de tweede over het collectiebeleidsplan en tenslotte over de positionering van het MAS.

In 2025 gebeurde de teambuilding per deelteam. Het team collectie naar Leiden voor o.a. uitwisseling met het Wereldmuseum, het expoteam naar Leuven met o.a. het M Leuven, team publiek naar

Rotterdam voor o.a. Fenix en het strategisch team naar Londen voor o.a. V&A. Ondertussen zorgden informele nieuwsbrieven als MASTopper (= voorstelling collega), Het leven zoals het is (= kleine anekdotes uit het team) en de vele gezamenlijke middagpauzes voor een lijm tussen de collega's.

Het MAS zet in op een diverse, gelijkwaardige en inclusieve werkomgeving omdat het hoort bij de kernwaarden van het museum, maar ook omdat de maatschappelijke realiteit van de stad Antwerpen en de internationale beweging rond dekoloniseren daartoe uitnodigt.

Het MAS heeft hiervoor deelgenomen aan het gezamenlijke traject van de Antwerpse Museumgroep. Het directieteam werkte onder begeleiding van de Reinwardt Academie aan het verfijnen en omvormen tot een probleemanalyse van de brede vraag 'Hoe kunnen we best wérkelijke stappen naar inclusie en gelijkwaardigheid zetten?'. Na de eerste workshop rond de eigen identiteit, positionering en privileges en intake survey over uitdagingen en kansen in 2024, nam het directieteam tijdens een denkdag in mei de volgende stap met een reflectie over mogelijke drijfveren om rond inclusie te werken: van persoonlijke of professionele overtuiging tot decretale vereiste en maatschappelijke urgentie. Drempels en noden werden verder verfijnd. Het rapport met aanbevelingen van Reinwardt academie dat hieruit vloeide, bracht het directieteam tot drie prioritaire thema's voor expertise uitwisseling en samenwerking: programmatie,

4 Het MAS is een motiverende en meerstemmige werkomgeving

organisatiecultuur en collectiebeleid.

Het MAS doorloopt een **traject rond culturele diversiteit** waarbij de coproducties tussen ErfgoedLab en het MAS rond *Universal Tongue* (2025) en *Martial arts* (2026) - die de culturele diversiteit van de stad Antwerpen als uitgangspunt hebben - de motor vormen. De collega's van ErfgoedLab creëerden ruimte voor het proces binnen de 'tentoonstellingsmachine' van het MAS en daagde alle teams uit tot een authentieke en wederkerige manier van samenwerken. De leerlessen uit beide projecten werden via de positioneringsoefening verankerd in de toekomstige werking van het museum.

Het MAS doorloopt een **traject door queer** waarbij het wederkerig festival *MAS Darling* (zie OD 3.3) naar aanleiding van de Pride in Antwerpen en de tentoonstelling rond gender en queer in 2027 naar aanleiding van 20 jaar organisatie Pride in Antwerpen (OD 3.1) een belangrijke motor vormen. De wederkerige samenwerking met de verschillende gemeenschappen staat in beide projecten centraal. Het MAS is zich bewust dat het nog een stevige weg af te leggen heeft als museum, zowel in zijn collectie, werking als organisatie, en besloot daarom om - net als bij *100 X Congo* - te werken met een

curator beeldvorming. Na een paar maanden werd dit bijgestuurd naar een duo-curatorschap om de meerstemmigheid in het project te vergroten en om de noodzakelijk brave en save spaces voor dit project te kunnen realiseren. In de samenwerking met de vele erfgoedgemeenschappen werd duidelijk dat de impact van dit project ook niet alleen in het MAS mag zijn, maar ook in het bredere veld moet versterken. Het project zal in die zin ook bijgestuurd worden.

De **organisatie** werd ook **structureel** versterkt met een programmamaker bij team publiek en een curator actueel verzamelen bij team collectie. Daar zijn er nu, samen met de stadsnetwerker, drie profielen met expertise rond dit soort diepe participatie. De aanwezigheid van al deze participatie-expertise en de praktijkervaring zorgde ervoor dat het museum in 2025 evolueerde naar een brave space.

5 Het MAS maakt werk van duurzaam denken én handelen.

De **Antwerpse Museumgroep** heeft beslist om samen te werken rond ecologische duurzaamheid door een Green Team op te richten op zowel museum- als groepsniveau. In 2025 werd er een overleg tussen productieleders opgericht rond duurzaam tentoonstellen en werd er een innovatietraject publiek in samenwerking met de stedelijke afdeling Klimaat & Leefmilieu opgericht. Dit laatste traject versterkt de operationele doelstelling rond publiek en het Klimaatplan van de stad via een tweejarig onderzoek met centrale vraag: hoe publiek meer betrekken bij klimaatthema's

Het **Green Team van het MAS** realiseerde in 2025:

- Verduurzaming tentoonstellingsmateriaal (Zie OD 3.5)
- De meest relevante inhoudelijke realisatie was geïntegreerd in de expo *Compassion*. Die reflecteerde over het hoe, waarom, wie en waarop van het medeleven en de zorg voor anderen. Niet alleen voor mensen, maar ook voor dieren en de leefomgeving.

Voorbeelden van dit laatste in de expo: protestborden van klimaatactivisten die pleiten voor *Compassion* voor de planeet aarde; de inhoudelijke evolutie van de zogenaamde Universele Verklaring van de Rechten van de Mens waarin ondertussen ook de zorg voor de leefomgeving in staat opgenomen. Of de 15de van de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG) die oproept tot bescherming, herstel en bevordering van het duurzaam gebruik van ecosystemen.

- Het restafval is in 2025 met 1 container van 1100L per week verminderd, doordat we met de nieuwe handblazers veel minder handpapier verbruiken, en de PMD zakken vervangen zijn door een container.

Meetbare actie

Inzetten op ervaringsuitwisseling, in stedelijke en Vlaamse netwerken.

Oprichting intern ecoteam en opmaak actieplan met aandacht voor quick wins en langduriger trajecten.

Indicator

- Kerngroep duurzaamheid Antwerpse Musea: 3
- Werkgroep productie Museumgroep: 2
- Netwerk productie FARO: 1

○ Gerealiseerd

6 Het MAS betreft vrijwilligers bij de werking.

Momenteel kunnen we rekenen op **62 gemotiveerde vrijwilligers**. Zij werken in verschillende teams, elk vanuit hun eigen expertise en met een toegewijde MAS-begeleider. Er zijn 23 vrijwilligers die werken rond het behoud en beheer van de MAS-collectie (incl. maritieme buitencollectie), 5 rond collectieregistratie van foto's en scheepsplannen en tien rond registratie van andere collecties (waaronder twee nieuwe), zeventiengastheren en -vrouwen voor het bezoekersonthaal (waaronder vier nieuwe) en zeven voor MAS in Jonge Handen.

Een mooi voorbeeld van de cruciale bijdrage van vrijwilligers is de inventarisatie van het archief uit het legaat van Pieter Jan Vandenhouste (1913-1978). Dit legaat bevat het persoonsarchief en beeldmateriaal (veldfoto's) van de Ivoorkustexpeditie van de Stad Antwerpen en de Universiteit van Gent, georganiseerd in 1938-39 door Frans Olbrechts (1899-1958) en zijn studenten Pieter Jan Vandenhouste en Albert Maesen. Het persoonlijke archief van Vandenhouste is gelinkt aan de in situ verworven cultuurvoorwerpen die in het MAS worden bewaard. Door het ontbreken van een MAS archivaris werd zijn legaat dankzij de

medewerking van vrijwilliger Sam Vangheluwe opgestart in 2020. In 2025 zijn (bijna) alle documenten gearchiveerd in zuurvrije verpakkingen en werden alle bestanddelen geregistreerd en fysiek genummerd (totaal 713 stuks). Verder zijn alle fotoalbums (MAS.0450.001 tot 006) en zijn doctoraat (MAS.0450.0001.010) met medewerking van vrijwilliger Staf Daems, ingescand en geregistreerd in Adlib. In 2026 is de afwerking ervan voorzien met name de verpakking van steekkaarten, glasnegatieven en fotomateriaal.

Gastvrouw Abigail De Ridder en de vrijwilligerscoördinator van het onthaalteam deelden hun tips met het werkveld in een publicatie van *Toerisme Vlaanderen: Wegwijzer. Lokaal ambassadeurschap / Toerisme Vlaanderen, p 31-32*.

We organiseerden twee **verwenmomenten** voor de vrijwilligers: een rondleiding en gezellig samenzijn bij de nieuwe expo *Compassion* (5/6) en een dankmoment voor de vrijwilligers van alle stedelijke musea (17/6). Bovendien nodigt het MAS hen uit voor alle openingen.

Meetbare actie

Verdere uitbouw van de bestaande vrijwilligerswerkingen, inclusief rekrutering (op maat van de noden) en begeleiding van (nieuwe) vrijwilligers.

Indicator

- Aantal vrijwilligers: 73
- Aantal werkmomenten 1.310 (inclusief 435 gastheren/vrouwen, zie 4.1)



7

Het MAS biedt kansen aan studenten en jonge professionals.

Het MAS ondersteunde de balie in de zomermaanden met jobstudenten en breidde deze werking in 2024 uit naar de weekends. In 2025 werd deze manier van werken structureel ingebed. Zo draaien studenten echt volwaardig mee in het museum en doen ze relevante werkervaring op.

Het MAS werkt structureel samen met de opleidingen industrieel schilderen en stellingenbouw voor het onderhoud van de maritieme buitencollectie, het creëren van oefenkansen en het verjongen van de ploeg rond dit erfgoed.

Het MAS bood in 2025 plaats aan 6 stagiaires uit verschillende opleidingen.

Meetbare actie	Indicator
Structurele aandacht voor inbedding van stages bij de verschillende teams.	○ Aantal stages: Publiekswerking en onthaal: <u>3</u> ○ Communicatie: <u>1</u> ○ Collectie: <u>2</u>
Experimenteren met betaalde stages en tijdelijke tewerkstellingsvormen als instroomkans in de culturele sector.	/



MAS
Museum aan de Stroom

V.U. Lies Buyse