

The logo for Museum de Meesters (McMA) is displayed in a bold, white, sans-serif font. The 'c' is stylized with a dot, resembling an '@' symbol. The background of the entire page is a photograph of an art gallery interior with orange walls, a large window, and two people looking at art.

McMA

Jaarverslag 2025

26 maart 2026

Foto Tomas Mutsaer

Inhoudsopgave

1. Voorwoord	2
2. Programmamakers	3
3. Programma 2025	4
4. Prestatiegegevens	8
5. Naleving codes	9
6. Bedrijfsvoering	12
7. Jaarrekening 2025	13

1. Voorwoord

In 2025 gaf MaMA opnieuw ruimte aan nieuwe stemmen. Jonge programmamakers en kunstenaars gebruikten de showroom om ideeën te testen, verhalen te delen en publiek mee te nemen in wat hen bezighoudt. Zo ontstonden tentoonstellingen en programma's waarin experiment, ontmoeting en gesprek centraal stonden. Programmamakers Je-Anne Dirksz, Arsalan Ishaqzai en Oudail el Omari maakten ieder een tentoonstelling die vertrok vanuit hun eigen perspectieven en ervaringen. Ook vond in 2025 voor het eerst het traject Crippling Cultural Work plaats, waarin deelnemers vanuit hun eigen ervaringen reflecteerden op toegankelijkheid en inclusie binnen de cultuursector. Verderop in dit verslag vertellen we daar meer over.

Tegelijkertijd vonden er in de organisatie belangrijke veranderingen plaats. Per 1 december 2025 trad een nieuwe bestuursvoorzitter aan en werd het bestuur kort daarvoor aangevuld met twee leden met expertise op juridisch en communicatiegebied. Per 1 januari 2026 trad daarnaast een nieuwe directeur aan.

In de eerste maanden van 2026 werd duidelijk dat de financiële positie van MaMA over 2025 aanzienlijk kwetsbaarder was dan uit eerdere interne rapportages naar voren kwam. Inmiddels zijn gerichte maatregelen genomen om de situatie te stabiliseren en de financiële beheersing te versterken (zie ook hoofdstuk 7: Jaarrekening 2025).

Dit jaarverslag blikt terug op de activiteiten van MaMA in 2025 en op de ontwikkelingen binnen de organisatie. Met het naderende 30-jarig jubileum in 2027 als punt op de horizon zetten we een volgende fase in, en nodigen we iedereen van harte uit om dit nieuwe hoofdstuk samen vorm te geven.

Samira Ben Messaoud

Algemeen directeur (per 1 januari 2026)

mede namens het bestuur van Stichting MaMA

2. Programmamakers

MaMA nodigt elk jaar drie programmamakers uit tussen de 19 en 29 jaar. Zij staan aan het begin van hun praktijk als tentoonstellingsmaker en komen uit verschillende creatieve richtingen, zoals kunstacademies, muziek, ontwerp of digitale cultuur.

Bij MaMA krijgen zij de kans om inhoudelijk onderzoek te doen, kunstenaars te selecteren en uit te nodigen, en een tentoonstelling en publieksprogramma te ontwikkelen dat aansluit bij de wereld waarin zij leven. Hun manier van werken is direct, nieuwsgierig en verbonden met actuele vragen in de samenleving. Hierdoor vernieuwen zij het gesprek binnen de kunst en blijft het programma van MaMA relevant voor deze tijd.

Programmamakers geven vaak aan dat MaMA de eerste plek is waar zij durven te experimenteren. Zij krijgen hier de ruimte om fouten te maken, opnieuw te beginnen en hun eigen perspectief te ontwikkelen. Jaarlijks werkt MaMA met tientallen jonge makers, kunstenaars en samenwerkingspartners. Samen realiseren zij tentoonstellingen, performances, programma's en publicaties en bereiken zij een publiek dat varieert van buurtbewoners tot internationale bezoekers.

In 2025 presenteerden programmamakers Je-Anne Dirks, Arsalan Ishaqzai en Oudail el Omari ieder een tentoonstelling waarin persoonlijke verhalen, maatschappelijke vragen en artistiek onderzoek samenkwamen.

Het jaar begon met *Treat with Care while Aging* van Je-Anne Dirks, een zachte en meditatieve tentoonstelling over identiteit en verandering. Geïnspireerd door natuurlijke cycli, zoals bomen die hun bladeren verliezen en opnieuw uitlopen, onderzocht de tentoonstelling hoe mensen loslaten en opnieuw beginnen in verschillende levensfasen. Vanuit Dirks's zoektocht naar balans en verbinding ontstond een zintuiglijke binnenwereld van planten, geuren en geluiden.

Daarna volgde *Threads of Loss, Patterns of Return* van Arsalan Ishaqzai. De tentoonstelling bracht gefragmenteerde herinneringen, diaspora, queerness en het verlangen naar een onbereikbaar thuis samen. In een gelaagd landschap kruisten persoonlijke verhalen, familiearchieven en denkbeeldige plekken elkaar. Bezoekers werden uitgedaagd om anders te kijken en in aanraking te komen met nieuwe perspectieven. Geïnspireerd door makers uit de MENA- en SWANA-diaspora die bestaande structuren bevragen en vernieuwen, gaf de tentoonstellingsruimte aan verhalen en ideeën in ontwikkeling. Theorie en persoonlijke ervaringen maakten maatschappelijke thema's tastbaar in een ruimte die tegelijk kwetsbaar en krachtig aanvoelde.

Het jaar werd afgesloten met *Between Land and Sky, Between Borders, We Meet* van Oudail el Omari. Deze tentoonstelling bracht de veerkracht van Arabische gemeenschappen samen via muziek, poëzie, architectuur en collectieve herinneringen. Arabische kunstenaars in Rotterdam kregen een stem, terwijl bezoekers kennismaakten met de kunstpraktijken van makers uit het Midden-Oosten en Noord-Afrika. Vanuit Oudail's onderzoekende en activistische aanpak



ontstond een ruimte die niet alleen verhalen vertelde, maar ook verbinding mogelijk maakte tussen gemeenschappen, culturen en herinneringen, binnen en buiten Rotterdam.

3. Programma 2025

In 2025 presenteerde MaMA een doorlopend programma van tentoonstellingen, publieksactiviteiten en samenwerkingen. Centraal stonden de tentoonstellingen van de programmamakers, aangevuld met verdiepende programma's, workshops, residenties en educatieve activiteiten.

Het programma vond grotendeels plaats in de showroom van MaMA, maar werd regelmatig uitgebreid met samenwerkingen met partners in de stad, zoals Operator Radio, WORM, TENT, Kunstinstituut Melly en onderwijsinstellingen. Door deze combinatie

van tentoonstellingen, gesprekken, performances en educatieve programma's bleef MaMA een plek waar nieuwe makers hun werk kunnen tonen, ideeën kunnen testen en in gesprek kunnen gaan met publiek.

Januari

Tentoonstelling: Why You Laughing?

1 november 2024 t/m 5 januari 2025

door programmamaker Aisha Bah (2024)

Het jaar 2025 begon met de laatste weken van Why You Laughing?, een tentoonstelling van programmamaker Aisha Bah. De tentoonstelling onderzoekt de kracht van vreugde vanuit Zwarte queer en trans perspectieven en liet zien hoe vreugde kan functioneren als bron van verbinding, zorg en verzet.

Met werk van Oreoluwa Akinyode, Rafik Opti, jahi



Why Are you Laughing, 2025

quasim reeberg, Justice Jamal Jones, Eburn Sodipo en Sondi.

Conversation of Joy

4 januari 2025

Verdiepingsprogramma bij Why You Laughing?

Dear Future Me

8 januari t/m 25 januari 2025

Raamexpositie door Ipek Şahin

Dear Future Me is een tijdscapsule die over een periode van zes maanden tot stand kwam en het bestaan van Şahin in deze periode vastlegt. Het werk vormt een niet-lineair verhaal over opgroeien als moslim en Turks zijn in Nederland, het omgaan met racisme op de werkvloer, het bevragen van genderidentiteit en het zoeken naar betekenis in volwassen worden.

De installatie fungeert als een persoonlijke reflectie op deze ervaringen en op het proces van doorgaan, veranderen en loslaten.

Februari

Do Not Touch! Feel

24 januari t/m 2 februari 2025

Winterswap, gecureerd door Rosie Weers en Rosa Simon

Do Not Touch! Feel liet zien dat kunst niet alleen een visuele ervaring is, maar ook iets dat je kunt voelen, horen, ruiken en aanraken.

De tentoonstelling nodigde bezoekers uit kunst op een meer zintuiglijke manier te ervaren.

Fundraising Palestina

7 februari t/m 9 februari 2025

Tijdens dit inzamelingsevenement werden middelen verzameld voor humanitaire en sociale initiatieven ter ondersteuning van Palestina. De ruimte bood plaats aan kunstpresentaties, kledingruil en gesprekken tussen bezoekers.

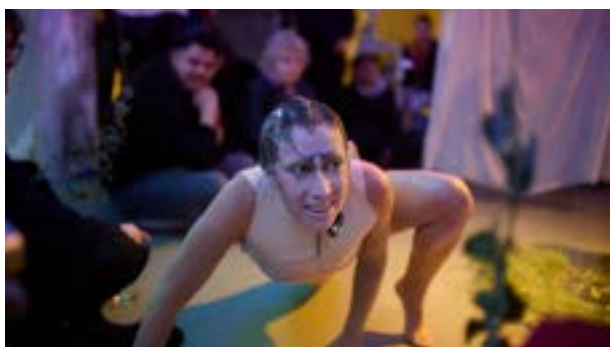
Het evenement werd georganiseerd door de publieksbegeleiders van MaMA.

Tentoonstelling: Treat with Care while Aging

28 februari t/m 4 mei 2025

door programmamaker Je-Anne Dirksz

Treat with Care while Aging verkende vragen rond identiteit en persoonlijke ontwikkeling aan de hand van metaforen uit de natuur. In de tentoonstelling vormden groei, verval en vernieuwing het vertrekpunt voor reflectie op hoe mensen zich door verschillende levensfasen



Treat with Care While Aging, 2025

bewegen en steeds opnieuw vormgeven.

Met werk van Justin Reinir Croes, Cem Altinöz en Chloé Blansjaar onstond een zintuiglijke omgeving waarin planten, materialen en het herordenen en herschikken van de showroom samenkamen. De tentoonstelling markeerde het begin van het programmamakerstraject van 2025.

Opening Treat with Care while Aging

28 februari 2025

Feestelijke opening met voorafgaand een lower-stimulus hour en aansluitend een sneak preview voor genodigden. Met een performance van Seré.

Maart

Museumnacht 010

2 maart 2025

Tijdens Museumnacht 010 was de tentoonstelling Treat with Care while Aging gedurende de avond te bezoeken. Daarnaast organiseerden staf en team van MaMA een workshop voor bezoekers.

April

Workshop Garden(ing) Gathering

19 april 2025

Verdiepingsprogramma bij de tentoonstelling Treat with Care while Aging.

Mei

Facial Traces

9 mei t/m 18 mei 2025

Raamexpositie door Lore Pilzecker en Ellen-Rose Wallace

In deze duopresentatie onderzoeken Lore Pilzecker en Ellen-Rose Wallace thema's als verlies, transformatie, tijd en rituelen rond afwezigheid. Facial Traces is een verkenning van performance, film, tekeningen, houtconstructies, keramiek en fotografie.

Tentoonstelling: Threads of Loss, Patterns of Return

23 mei t/m 20 juli 2025

door programmamaker Arsalan Ishaqzai

Threads of Loss, Patterns of Return bracht diasporische verhalen van ontworteling, queerness en culturele afkomst samen. De tentoonstelling onderzocht hoe mensen zich verhouden tot een thuisland dat vaak ver weg, onbereikbaar of imaginair is, en hoe herinnering, familiegeschiedenis en verbeelding nieuwe vormen van verbondenheid kunnen creëren.

Gefragmenteerde landschappen, opgebouwd uit herinnering en verbeelding, vormden de basis voor een gelaagde tentoonstelling waarin verlies en terugkeer naast elkaar bestaan.

Met werk van Sharjon Azouz, Maryam Touzani, Arjin Eigersma en Shize Qian.

Opening Threads of Loss, Patterns of Return

23 mei 2025

Feestelijke opening met voorafgaand een lower-stimulus hour en aansluitend een sneak preview voor genodigden.



Threads of Loss, Patterns of Return, 2025

Juli

Where Do I Exist - Is This Question Political or Existential

17 juli 2025

Verdiepingsprogramma bij Threads of Loss, Patterns of Return. Het evenement bestond uit een lezing en een performance.

Tijdens de lezing ging kunstenaar Sharjon Azouz, wiens werk in de tentoonstelling te zien was, in op de verschillende lagen van hun praktijk en op vragen rond identiteit en diaspora.

Aansluitend volgde een performance van Al-Shaheen Falcon, een fictieve Syrische immigrantenvogel die een live-uitzending verzorgde over militaire dienstplicht en migratie.

Augustus

Suspension Moment

1 augustus 2025

Pre-opening workshop van het TogetherTogether-collectief, onderdeel van de SWAP-tentoonstelling Mourning a Revolution.

Mourning a Revolution

6 augustus t/m 29 augustus 2025

SWAP-tentoonstelling door collectief Mourning a Revolution

Een groep studenten van de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten (KABK) in Den Haag verenigde zich in reactie op de opkomst van extreemrechts in hun thuislanden, ondanks een geschiedenis van verzet tegen autoritaire regimes.

De tentoonstelling werd gecureerd door Zé Lourenço en Salomé Lopes.

Kunstenars: Cemre Eraslan, Clara Bolota, Golnoosh Esmati, Nadežda Kirčanski, Salomé Lopes en TogetherTogether.

Opening Mourning a Revolution

6 augustus 2025

Feestelijke opening van de tentoonstelling.

Suspension Moment: Whispering Bodies

29 augustus 2025

Afsluitende workshop van het TogetherTogether-collectief, onderdeel van Mourning a Revolution.

September

Radioshow Operator

15 september 2025

Programmamaker Arsalan Ishaqzai nam in samenwerking met Operator een radio-uitzending op waarin hij in gesprek ging met kunstenaars die deelnamen aan de tentoonstelling.

Teamexcursie 100% Hedendaags

19 september 2025

In het kader van het educatieplatform 100% Hedendaags organiseerde MaMA een jaarlijkse teambuildingsactiviteit voor het mediatorteam. Mediators zijn jonge kunstprofessionals die bezoekers, schoolgroepen en publieksprogramma's begeleiden en zo een belangrijke schakel vormen tussen het programma van MaMA en het publiek.

Het team bezocht het M HKA - Museum van Hedendaagse Kunst Antwerpen, waar zij

deelnamen aan een interactieve rondleiding en een uitwisseling met het museum.

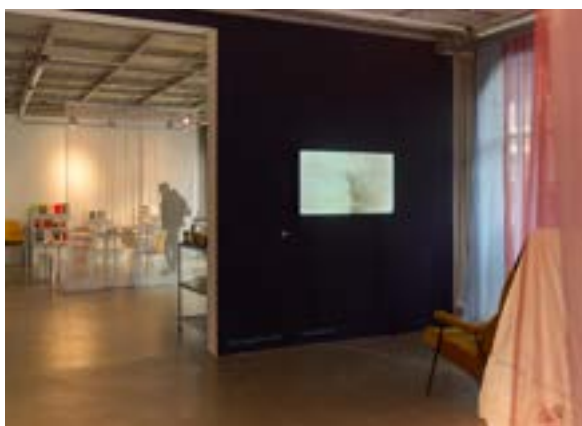
100% Hedendaags is een kunsteducatieplatform over hedendaagse kunst en beeldcultuur voor het voortgezet onderwijs en mbo, ontwikkeld door Kunstinstituut Melly, TENT Rotterdam en MaMA.

Oktober

Kunstavond

3 oktober 2025

Gratis kunstavond, georganiseerd in samenwerking met WORM, V2_ en Kunstinstituut Melly.



And I'll Be Back to Perform Health For You, 2025

Residentie: And I'll Be Back to Perform Health for You

11 oktober t/m 16 oktober 2025

Voor de residentie Crippling Cultural Work nodigde MaMA vier chronisch zieke, gehandicapte en/of neurodivergente culturele werkers uit om gezamenlijk te reflecteren op de vraag hoe normatieve ideeën over tijd en productiviteit het werk van culturele instellingen beïnvloeden.

Tijdens de residentie ontwikkelden de deelnemers eigen onderzoek en werd geëxperimenteerd met toegankelijker en rustiger werkmethoden.

Community Gatherings

28 oktober 2025

Bijeenkomst in het kader van de tentoonstelling

And I'll Be Back to Perform Health for You, met een brainstormsessie over toegankelijkheid in de culturele sector en ruimte voor informele ontmoeting.

Crossover WdKA / Codarts

31 oktober 2025

Jaarlijkse crossover-dag waarbij eerstejaarsstudenten van de docentenopleidingen van Willem de Kooning Academie (WdKA) en Codarts in gemengde groepen workshops en rondleidingen volgen bij Kunstinstituut Melly, TENT Rotterdam en MaMA.

November

Reading Group

3 november 2025

Leesgroep in het kader van And I'll Be Back to Perform Health for You, waarin verschillende perspectieven op ziekte werden verkend.

Kunstavond

7 november 2025

Gratis kunstavond, georganiseerd in samenwerking met WORM, V2_ en Kunstinstituut Melly.

Community Gatherings

9 november 2025

Vervolg van de bijeenkomst over toegankelijkheid in de culturele sector.

Crip Grief Dinner

16 november 2025

Bijeenkomst waarin deelnemers ruimte maakten voor het verdriet dat gepaard kan gaan met ziekte en de rol van het lichaam binnen rouwprocessen.

Mediator kennissessie 100% Hedendaags

19 november 2025

Kennissessie georganiseerd door de projectleiders van 100% Hedendaags. Tijdens deze sessie wisselden mediators ervaringen uit en bespraken zij verschillende praktijksituaties.

December

Tentoonstelling: Between Land and Sky,

Between Borders, We Meet

5 december 2025 t/m 1 februari 2026

door programmamaker Oudail el Omari

Between Land and Sky, Between Borders, We Meet onderzoekt de positie van een nieuwe generatie binnen de Arabische diaspora. De tentoonstelling vertrekt vanuit de spanning tussen een traditioneel perspectief, geworteld in overgeërfde gebruiken, en een oriëntalistisch perspectief dat wordt gevormd door eurocentrische beelden en stereotypen.

Vanuit deze hybride ervaring onderzoekt de tentoonstelling hoe Arabische identiteiten opnieuw kunnen worden gedefinieerd en verbeeld, voorbij zowel klassieke opvattingen als hedendaagse politieke kaders.

18 december 2025

MaMA organiseerde een intiem concert van artiest en kunstenaar Razeen. Het optreden vormt een uitbreiding op archiefmateriaal van Saffa Khalil over Soedanese identiteit en de relatie tot Arabische identiteit binnen een westerse context.

Opening Between Land and Sky, Between Borders, We Meet

5 december 2025

Feestelijke opening met voorafgaand een low-stimulus uur en aansluitend een sneak preview voor genodigden. Met een DJ-performance van Manel.

Kunstavond

5 december 2025

Gratis kunstavond, georganiseerd in samenwerking met WORM, V2_ en Kunstinstituut Melly.

Tiny Museum Concert with artist Razeen



4. Prestatiegegevens

In 2025 presenteerde MaMA zes tentoonstellingen en meerdere publieksprogramma's in de showroom en daarbuiten. In totaal trok het programma 4145 bezoekers, verspreid over 889 openingsuren. De tentoonstellingen *Treat with Care While Aging*, *Threads of Loss*, *Patterns of Return*, *And I'll Be Back to Perform Health for You*, *Between Land and Sky*, *Between Borders, We Meet* en de projecten binnen het SWAP-programma vormden samen het kernprogramma van het jaar.

Naast tentoonstellingen organiseerde MaMA verschillende publieksactiviteiten en evenementen, waaronder bijvoorbeeld een fundraiser en kledingruil voor Palestina. Deze activiteiten trokken ook bezoekers die MaMA nog niet eerder kenden, doordat ze andere netwerken en gemeenschappen aanspreken dan het reguliere tentoonstellingsprogramma.

Ook op het gebied van cultuuronderwijs bleef MaMA actief. In totaal namen 908 leerlingen en studenten deel aan educatieve activiteiten en programma's, afkomstig van 20 verschillende scholen. Dit bestond uit 453 leerlingen uit het voortgezet onderwijs, 422 studenten uit het mbo en 15 studenten uit het hbo. Ook namen 18 deelnemers deel aan educatieve activiteiten buiten deze onderwijsniveaus, zoals het jongerenprogramma *Blikopeners* van het Stedelijk Museum Amsterdam.

De educatieve activiteiten vonden plaats in samenwerking met onderwijsinstellingen en partners uit het culturele veld, via 100% Hedendaags met Kunstinstituut Melly en TENT. De programma's richten zich op het kennismaken met hedendaagse kunst, het ontwikkelen van een eigen perspectief en het stimuleren van creatief en kritisch denken.

5. Naleving codes

6.1 Fair Practice Code

MaMA onderschrijft de Fair Practice Code en zet zich in voor eerlijke beloning, transparante samenwerking en duurzame arbeidsrelaties binnen de organisatie. Voor salarissen en honoraria volgt MaMA de Richtlijn Functie- en Loongebouw Instellingen voor beeldende kunst en de Richtlijn Kunstenaarshonorarium. De directeur van MaMA, Samira Ben Messaoud, neemt daarnaast deel aan de klankbordgroep van De Zaak Nu voor de herijking van de Richtlijn Kunstenaarshonorarium. Via deze betrokkenheid draagt MaMA actief bij aan de verdere ontwikkeling van eerlijke beloning binnen de beeldende kunstsector.

Makers en kunstenaars die deelnemen aan tentoonstellingen ontvangen bij MaMA een honorarium volgens deze richtlijnen. Daarbij maakt MaMA geen onderscheid tussen gevestigde kunstenaars en makers die zich nog in een ontwikkelingsfase bevinden: voor vergelijkbaar werk wordt een gelijk honorarium gehanteerd. Op deze manier draagt MaMA bij aan een eerlijke keten van arbeid en vergoeding binnen de beeldende kunstsector.

MaMA werkt met duidelijke contracten voor samenwerkingen met kunstenaars, programmamakers, publieksbegeleiders en andere opdrachtnemers. Hierin worden werkzaamheden, honoraria en afspraken rond auteursrechten expliciet vastgelegd. Met stafleden worden momenteel regelmatig voortgangsgesprekken gevoerd, met minimaal één maandelijks check-inmoment. In de toekomst wordt deze structuur weer teruggebracht naar twee formele functioneringsgesprekken per jaar.

MaMA werkt niet meer met vrijwilligers en kiest ervoor om studenten of pas afgestudeerden aan te nemen als publieksbegeleider. Zij ervaren van dichtbij hoe een kunstruimte achter de schermen opereert, bouwen een netwerk op binnen de kunstwereld en kunnen doorgroeien naar andere functies binnen het team.

6.2 Governance Code Cultuur

MaMA past de Governance Code Cultuur toe binnen het bestuursmodel bestuur-directie. Het bestuur houdt toezicht op het beleid, de financiële continuïteit en de strategische koers van de organisatie. De directeur is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en uitvoering van het beleid.

Het bestuur vergadert minimaal vier keer per jaar op basis van een vooraf vastgestelde agenda. Tijdens deze vergaderingen worden onder meer de voortgang van het programma, de financiële situatie, de begroting en de kwartaalrapportages besproken. Het bestuur vervult daarbij een toezichthoudende en adviserende rol en fungeert als klankbord voor de directeur. Minimaal eenmaal per jaar bespreekt het bestuur met de directeur het functioneren van de organisatie en de onderlinge samenwerking. Binnen het bestuur wordt gewerkt vanuit een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid. Mogelijke belangenverstrengeling wordt actief voorkomen en eventuele nevenactiviteiten van bestuursleden worden gemeld. Het bestuur evalueert jaarlijks het eigen functioneren.

Bestuursleden vervullen hun functie onbezoldigd; alleen gemaakte reiskosten worden vergoed.

De financiële controle is aangescherpt na het negatieve resultaat van het boekjaar 2025. De interne bedrijfsprocessen, de financiële rapportage en de controlecyclus zijn verder versterkt. Er wordt frequenter gerapporteerd en geanalyseerd om tijdig bij te kunnen sturen. Naast de reguliere begroting wordt actief gestuurd op een liquiditeitsbegroting, die periodiek wordt gemonitord door de penningmeester en waar nodig bijgesteld om de kaspositie te bewaken. Na afloop van elk kwartaal stuurt de directeur een realisatie en financieel managementrapport aan het bestuur. Daarnaast voert de penningmeester ieder kwartaal een steekproef uit op facturen om de juistheid, volledigheid en rechtmatigheid van de financiële administratie te controleren.

Bestuurstermijnen zijn vastgelegd in een rooster van aftreden dat is gepubliceerd op de website, waarbij wordt gestreefd naar continuïteit en een evenwichtige samenstelling van het bestuur. In het afgelopen jaar is het bestuur uitgebreid; hierover wordt verder ingegaan in het hoofdstuk Bedrijfsvoering. Met deze uitbreiding wordt gewerkt aan een bestuur met een diverse mix van expertise en (maatschappelijke) achtergronden.

De financiële administratie van MaMA wordt jaarlijks gecontroleerd door een externe accountant. MaMA publiceert jaarlijks haar jaarverslag en jaarrekening op de website.

Voor alle betrokkenen bij MaMA is een externe vertrouwenspersoon beschikbaar. Deze rol wordt vervuld door Seema Ouweneel van Social Safety.

6.3 Code Diversiteit & Inclusie

Voor MaMA is diversiteit en inclusie een belangrijk uitgangspunt. In de programmering, samenwerkingen en interne organisatie werken we actief aan een omgeving waarin verschillende stemmen, ervaringen en perspectieven ruimte krijgen. MaMA ziet zichzelf als een lerende organisatie en blijft de eigen werkwijze kritisch evalueren en ontwikkelen om toegankelijkheid en representatie verder te versterken.

Programma

Diversiteit en inclusie zijn verankerd in de manier waarop MaMA programmeert. Jaarlijks nodigt MaMA jonge programmamakers uit die aan het begin staan van hun praktijk als tentoonstellingsmaker. Zij komen uit uiteenlopende culturele en artistieke achtergronden en brengen hun eigen vragen, netwerken en ervaringen mee. Door deze community-gedreven manier van programmeren ontstaat een programma waarin verschillende stemmen en verhalen zichtbaar worden. De showroom is rolstoeltoegankelijk en MaMA experimenteert met een low-stimulus openingsuur om het programma toegankelijker te maken voor bezoekers die behoefte hebben aan een prikkelarme omgeving. In dit kader heeft MaMA advies en trainingen van organisaties zoals Creatives with Unseen Disabilities en Buro Ervaringskracht ontvangen. Een volgende stap in het verbeteren van de toegankelijkheid is het realiseren van een rolstoeltoegankelijk toilet. Daarnaast heeft het onderzoeksproject Crippling Cultural Work plaatsgevonden, waarin samen met het team en externe experts werd onderzocht hoe het culturele werkveld toegankelijker kan worden voor mensen met een beperking of chronische ziekte. De kennis en ervaringen van de deelnemers vormen een belangrijke basis voor het ontwikkelen van inclusievere werkmethodes binnen de sector. Het project krijgt in september 2026 een vervolg in samenwerking met de Willem de Kooning Academie (WdKA).

Publiek

MaMA richt zich op een jong en divers publiek, met een sterke verbinding met de stad Rotterdam. De kern van het publiek bestaat uit bezoekers tussen de 19 en 29 jaar. Zij

bezoeken regelmatig tentoonstellingen en programma's, volgen MaMA online en brengen actief vrienden en collega's mee. Veel bezoekers zijn zelf creatief actief en bewegen zich als maker, organisator of student binnen of rondom de kunst- en cultuursector. Een groot deel van het publiek bevindt zich in een fase van studie of beroepsoriëntatie, variërend van mbo-opleidingen zoals het Hout- en Meubileringscollege tot hbo- en wo-opleidingen zoals kunstacademies, filosofie, culturele studies en bestuurskunde. MaMA neemt jaarlijks deel aan het Culturele Doelgroepenmodel van Rotterdam Festivals. Hieruit blijkt dat het publiek onder meer samenvalt met de categorieën Culturele Alleseters, Weelderige Cultuurminnaars, Startende Cultuurspeurders, Sociale Cultuurhoppers en Nieuwsgierige Toekomstgrijpers. Het publiek van MaMA kent een grote diversiteit in sociaal-economische achtergrond en opleidingsniveau. In de komende jaren zet MaMA in op het stimuleren van herhaalbezoek binnen de netwerken van de programmamakers. MaMA communiceert haar programma's in het Nederlands en Engels. Waar nodig wordt per programma bekeken of aanvullende talen kunnen bijdragen aan het bereiken van specifieke doelgroepen.

Personeel

Het team van MaMA is sterk verbonden met de stad Rotterdam: alle medewerkers wonen in de stad. Binnen het team komen verschillende culturele achtergronden, opleidingsniveaus en ervaringen samen. Deze diversiteit draagt bij aan de manier waarop MaMA programmeert, samenwerkt en in gesprek gaat met publiek. Naast het vaste team werkt MaMA met een bredere gemeenschap van programmamakers, publieksbegeleiders en kunstenaars. Samen vormen zij een netwerk van jonge makers en cultural workers dat nauw verbonden is met de stad en een brug slaat naar de belevingswereld van nieuwe generaties. Binnen de organisatie wordt gewerkt aan een open en ondersteunende werkomgeving, met aandacht voor verschillende perspectieven en ervaringen, waaronder neurodiversiteit. De stemmen van medewerkers, programmamakers en de bredere community spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van het programma en de organisatie. Binnen MaMA is ruimte voor verschillende culturele achtergronden en persoonlijke omstandigheden van medewerkers. Nationale feestdagen zijn daarom niet strikt vastgelegd en kunnen in overleg worden ingewisseld voor andere dagen die voor medewerkers persoonlijk of cultureel van betekenis zijn. Daarnaast zijn medewerkers op 1 juli vrij, in erkenning van Keti Koti als belangrijke herdenkings- en vieringsdag.

Partners

MaMA werkt samen met diverse culturele en maatschappelijke partners in Rotterdam en daarbuiten om deelname aan cultuur te vergroten en nieuwe publieksgroepen te bereiken.

MaMA maakt onder meer deel uit van het initiatief Samen Meer Rotterdammers, een samenwerking tussen culturele instellingen die zich inzetten om de deelname van Rotterdammers aan cultuur te vergroten. Daarnaast is MaMA mede-initiatiefnemer van



100% Hedendaags, 2025

het netwerk Cultuur Inclusief Rotterdam, samen met onder andere KCR, Music Matters, Theater Rotterdam en WORM. Binnen dit netwerk delen culturele instellingen kennis en ervaringen en werken zij gezamenlijk aan meer culturele diversiteit, gelijkwaardigheid en een veilige werkomgeving in de culturele sector. In de komende periode blijft MaMA actief zoeken naar nieuwe samenwerkingen met partners die deze waarden delen.

6. Bedrijfsvoering

Organisatie en team

De dagelijkse organisatie van MaMA wordt uitgevoerd door een klein kernteam dat verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en uitvoering van het programma, de zakelijke organisatie en het publieksbereik. In 2025 bestond de personele bezetting uit 5,86 fte, verdeeld over functies op het gebied van directie, programma, productie, educatie, marketing en communicatie, development en administratieve ondersteuning.

In het najaar van 2025 vond een overdrachtsperiode in de directie plaats. In deze periode werkten de vertrekkend directeur Judy Rambags en aankomend directeur Samira Ben Messaoud tijdelijk naast elkaar binnen een coachingstraject om de overdracht van werkzaamheden en lopende projecten zorgvuldig te laten verlopen. Per 1 januari 2026 is Samira Ben Messaoud aangetreden als algemeen directeur van MaMA en verantwoordelijk voor het artistieke en zakelijke beleid van de organisatie.

Bestuur

Het bestuur van MaMA houdt toezicht op het beleid, de financiële continuïteit en de strategische koers van de organisatie. Daarnaast fungeert het bestuur als sparringpartner voor de directie en ondersteunt het de organisatie met expertise op het gebied van cultuur, strategie en governance.

Per 1 december 2025 is Jacqueline Bal benoemd tot voorzitter van het bestuur. Zij is senior accountmanager partnerships bij Kunstmuseum Den Haag en brengt ruime ervaring mee op het gebied van cultuur, publieksparticipatie en het ontwikkelen van duurzame samenwerkingen. Zij volgt Jeroen van Breugel op, die sinds 2021 als bestuurslid en later als voorzitter betrokken was bij MaMA. Eind 2025 zijn ook Emma van Eekelen en Justin Hahury toegetreden tot het bestuur. Emma van Eekelen is senior bedrijfsjurist bij het Erasmus MC en brengt expertise mee op het gebied van governance en strategische vraagstukken. Justin Hahury is persvoorlichter bij het Stedelijk Museum Amsterdam en heeft ruime ervaring in communicatie binnen de culturele sector.

Het bestuur van MaMA bestaat per 31 december 2025:

- Jacqueline Bal (voorzitter)
- Faye Holdert (penningmeester)
- Eva van Diggelen (secretaris)

- Justin Hahury
- Emma van Eekelen
- Eva van Diggelen
- Ro Verwey
- Hanneke Beynen

7. Jaarrekening 2025

Organisatieontwikkeling en continuïteit

Na afloop van het boekjaar 2025 is gebleken dat de financiële positie van MaMA meer onder druk stond dan op basis van de eerdere interne rapportages zichtbaar was. Het boekjaar is afgesloten met een negatief resultaat van 125.937 euro. Dit is onder meer het gevolg van te optimistisch ingeschatte inkomsten en achterblijvende opbrengsten. Als gevolg hiervan is het eigen vermogen, dat ultimo 2024 51.135 euro bedroeg, negatief geworden. Bestuur en directie brengen de financiële informatievoorziening en de totstandkoming van het financiële beeld over 2025 momenteel nader in kaart.

Naar aanleiding daarvan zijn verschillende maatregelen genomen om de financiële positie van MaMA te stabiliseren en de continuïteit van de organisatie te waarborgen. De interne bedrijfsprocessen, financiële rapportage en controlecyclus zijn aangescherpt, waardoor frequenter wordt gerapporteerd en geanalyseerd om tijdig bij te kunnen sturen.

Voor 2026 is een aangepaste begroting opgesteld waarin kostenbeheersing en bezuinigingsmaatregelen zijn opgenomen. Daarbij is kritisch gekeken naar personele inzet, organisatiekosten en programmabudgetten, waarbij de focus ligt op de kernactiviteiten van MaMA. Ook is een liquiditeitsbegroting opgesteld om de financiële positie op korte en middellange termijn nauwkeurig te monitoren.

Daarnaast is gewerkt aan een versterkte fondsenwervingsstrategie en worden aanvullende inkomstenbronnen verkend. Fondsen die worden aangevraagd in het kader van het 30-jarig jubileum van MaMA zijn projectgebonden en staan los van de reguliere exploitatie van de organisatie. Deze middelen zijn bedoeld voor aanvullende programmering rondom het jubileum. Met deze maatregelen werkt MaMA in 2026 gericht aan herstel van het eigen vermogen en het versterken van de continuïteit van de organisatie.

Toelichting baten en lasten

Baten

Publieksinkomsten

In 2025 heeft MaMA voor het eerst gewerkt met ticketverkoop voor tentoonstellingen en programma's. Voorheen was de showroom gratis toegankelijk. In 2025 werd een bijdrage van 2 euro per bezoek gevraagd; per heden is dit aangepast naar 3 euro. De opbrengsten uit kaartverkoop bleven in dit eerste jaar achter bij de verwachtingen. In de komende jaren wordt gewerkt aan een realistische en geleidelijke opbouw van publieksinkomsten en aanvullende inkomstenbronnen. Daarnaast genereert MaMA inkomsten uit publieksprogramma's, rondleidingen en incidentele activiteiten.

Sponsoring en partnerschappen

In 2025 leverden partnerschappen een beperkte bijdrage aan de inkomsten van de organisatie en bleven de opbrengsten achter bij de begroting. Het verder ontwikkelen van strategische samenwerkingen vormt daarom een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren.

Overige directe inkomsten

MaMA genereert daarnaast inkomsten uit verhuur van de ruimte voor bijeenkomsten of evenementen, donaties en incidentele bijdragen van partners. Ook leveren leden van het team bijdragen aan externe projecten, bijvoorbeeld in de vorm van gastdocentschappen, workshops, lezingen of deelname aan panels en jury's. De inkomsten uit deze activiteiten waren in 2025 lager dan voorzien in de begroting. In de komende periode wordt gewerkt aan het versterken en actiever ontwikkelen van deze inkomstenbronnen. Daarbij wordt gebruikgemaakt van de recent toegevoegde expertise binnen het bestuur op het gebied van marketing & communicatie en fondsenwerving.

Publieke projectsubsidies en private middelen

Naast de structurele subsidies werft MaMA aanvullende middelen via projectsubsidies en private fondsen. In 2025 hebben bijdragen van onder meer Volkskracht en Oog voor Impuls een belangrijke rol gespeeld bij het mogelijk maken van programmaonderdelen.

Ook op deze post is meer begroot dan uiteindelijk is gehonoreerd. Voor 2026 is daarom een aangescherpte subsidiestrategie ontwikkeld, met gerichte aanvragen, duidelijke prioritering van projecten en een sterkere spreiding van financieringsbronnen.

Lasten

Beheerslasten materieel

Onder deze post vallen de kosten voor huisvesting, verzekeringen, kantoorvoorzieningen en overige organisatorische uitgaven die nodig zijn voor het functioneren van de organisatie. Hieronder vallen onder andere huur, energie, verzekeringen, ICT, kantoorbenodigdheden en administratieve kosten. Ook kosten die samenhangen met bestuur en organisatie worden onder deze post verantwoord.

Beheerslasten personeel

MaMA volgt de Richtlijn Functie- en Loongebouw presentatie-instellingen voor beeldende kunst. De organisatie voorziet in passende arbeidsvoorwaarden, waaronder pensioenopbouw, reiskostenvergoeding en mogelijkheden voor scholing en professionele ontwikkeling. Voor de financiële administratie werkt MaMA samen met het externe administratiekantoor Force Finance, dat gespecialiseerd is in de culturele sector.

In dit boekjaar zijn de kosten op deze post hoger uitgevallen dan begroot. Dit hangt samen met de werving van een nieuwe algemeen directeur, waarvoor is samengewerkt met het wervingsbureau DDJ&, en met een tijdelijke overlap van twee directeuren in het kader van de overdrachtsperiode.

Activiteitenlasten materieel

Deze post omvat de materiële kosten die direct samenhangen met de programmering, zoals tentoonstellingsmaterialen, transport, technische voorzieningen, drukwerk en productiekosten voor programma's en publicaties. Waar mogelijk wordt gewerkt met hergebruik van materialen of samenwerking met partners om kosten te beperken. Tegelijkertijd staan deze kosten onder druk door stijgende prijzen voor materialen, transport en productie.

Activiteitenlasten personeel

Voor de honorering van kunstenaars hanteert MaMA de Richtlijn Kunstenaarshonorarium. Hiermee waarborgt de organisatie dat kunstenaars op een eerlijke en transparante manier worden betaald voor hun bijdrage aan tentoonstellingen en programma's. MaMA werkt niet meer met vrijwilligers en kiest ervoor om studenten of pas afgestudeerden aan te nemen als publieksbegeleider. Zij krijgen hiermee de kans om ervaring op te doen in de culturele sector en bouwen een netwerk op binnen het veld.

Communicatie en marketing

MaMA investeert in zichtbaarheid en publieksbereik via communicatie, marketing en digitale platforms. Deze kosten omvatten onder andere vormgeving, drukwerk, online communicatie en promotie van tentoonstellingen en programma's. In 2026 worden de uitgaven op dit onderdeel tijdelijk teruggebracht in het kader van kostenbeheersing. Vanaf 2027 wil MaMA opnieuw investeren in communicatie en publieksbereik, onder meer in aanloop naar de campagne rondom het 30-jarig jubileum van de organisatie.

Kennis en netwerk

MaMA onderhoudt een actief netwerk binnen de culturele sector en neemt deel aan verschillende samenwerkingsverbanden en kennisnetwerken. Daarnaast wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers door middel van trainingen, cursussen en kennisuitwisseling binnen het veld. Vanaf 2027 wil MaMA weer nadrukkelijker investeren in kennisontwikkeling en netwerkvorming, zowel voor de verdere professionalisering van het team als voor de versterking van de positie van MaMA binnen het culturele veld.

Stichting Media and Moving Art

Adres: Witte de Withstraat 29-31

3012 BK Rotterdam

Website: www.thisisMaMA.nl

Contactpersoon: Samira Ben Messaoud

Email: Samira@thisisMaMA.nl

Telefoon: 010 2332022

Kvk nr: 24272758

BTW nr: NL806370051

IBAN: NL66 TRIO 0338 6641 65