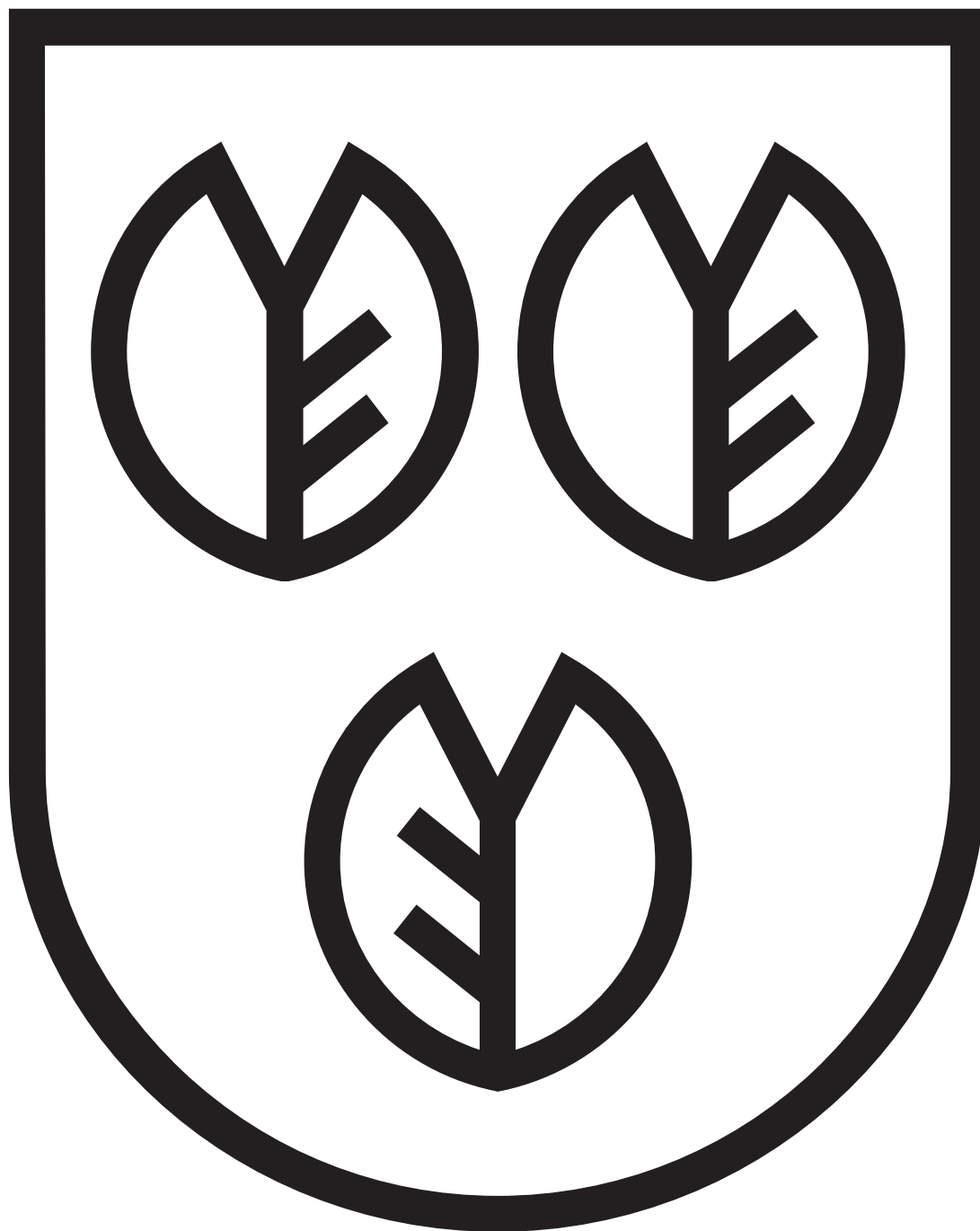


CULTUURPLAN 2025-2028



Marres Maastricht

I. Missie, visie, profiel

Marres is een huis voor hedendaagse kunst. Het onderzoekt, bevraagt en toont de rijkdom van hedendaagse kunst aan de hand van tentoonstellingen omgeven door een veelzijdig publieks- en educatieprogramma. Met beeldende kunst als vertrekpunt, werkt het huis graag samen met kunstenaars wier werk zich bevindt op het grensgebied van andere kunstdisciplines, zoals dans, performance, literatuur en muziek. Ook richt Marres zich op kunstenaars die werken buiten de grenzen van het dominante discours, bijvoorbeeld omdat hun praktijk (nog) niet gearriveerd is in het geldende kunstcircuit, of omdat zij als outsider of amateur geïdentificeerd worden.

Het programma richt zich op drie pijlers:

Pijler 1: Integrale installaties

Marres biedt vernieuwende, vaak internationale kunstenaars uit verschillende kunstdisciplines de ruimte om een onderwerp diepgaand te onderzoeken. Hun onderzoek vertaalt zich naar grote experimentele en baanbrekende installaties die het gehele huis overnemen en een (inter)nationaal publiek bereiken.

Pijler 2: Talentontwikkeling

Marres besteedt met tentoonstellingen, intensieve trainingsprogramma's en digitale tools veel aandacht aan talentontwikkeling voor beginnende curatoren en jonge makers.

Pijler 3: Publieksparticipatie

Marres maakt een rijk publieksprogramma dat voortkomt uit het jarenlang en doorlopend onderzoek naar zintuiglijkheid, ervaring en de taal van het lichaam. Bezoekersparticipatie staat hierin centraal.

De pijlers hebben met elkaar gemeen dat ze vragen stellen over de directe geleefde ervaring. Hoe ziet jouw wereld eruit? Wat is jouw rol in de samenleving? Waar is je thuis? Wat betekent liefde voor jou? Deze existentiële vragen lopen als een rode draad door alle programma's, of het nu spectaculaire installaties, educatieve workshops of sociale projecten betreft. Het zijn geen vragen die een onmiddellijk antwoord verlangen: kunstenaars stellen ze in hun werk, en bezoekers herkennen ze en nemen ze mee in hun dagelijkse leven. Niet zelden wordt het publiek ook expliciet uitgenodigd om te participeren in de kunst die wordt gepresenteerd, zowel in het maakproces als in specifieke rondleidingen, educatieprogramma's of aanverwante projecten. Deze persoonlijke aanpak kenmerkt het programma van Marres waarin maatschappelijke ontwikkelingen niet conceptueel of op afstand worden benaderd, maar altijd gezien worden door de ogen van de kunstenaars. De aanpak sluit aan op het denken van de Britse auteur Olivia Laing die stelt dat kunst in staat is de impact van verborgen maatschappelijke verhalen op echte levens te laten zien. "Kunst is een oefenterrein voor empathie en een manier om getuige te zijn van de werkelijkheid." Bezoekers vinden in Marres actuele, grote thema's zoals de klimaatcrisis, structurele ongelijkheid, neokolonialisme en genderidentiteit verbeeld in verrassende, concrete situaties, dromen en menselijke relaties die door hen als dichtbij en zelfs intiem worden ervaren. De architectuur en het gevoel van het woonhuis spelen hierin een belangrijke rol en dat geldt ook voor het team, de hosts, de tuin en het restaurant. Allemaal dragen bij aan deze plek als verbinder tussen kunstenaars en bezoekers.

De vragen over de directe geleefde ervaring komen voort uit een publieksprogramma gewijd aan zintuigelijke kennis dat Marres sinds 2013 ontwikkelt. Dit programma is ontstaan uit de ambitie om bezoekers en makers kunst lichamelijk te laten ervaren, waarbij het ruiken, horen, voelen en proeven van kunst net zo belangrijk wordt geacht als het kijken ernaar. Kunst kan tenslotte op veel meer manieren dan enkel visueel of cognitief waargenomen worden. De koers van Marres kan hierbij als fenomenologisch worden bestempeld, dat wil zeggen dat het ervan uitgaat dat we allereerst betekenis kunnen vinden vanuit onze lichamelijke aanwezigheid in de wereld. Het open en transformatieve karakter van kunst schept de ideale omstandigheid om die betekenis te ontdekken. Kunst schudt ons lichaam wakker uit het alledaagse, dat we vaak slaapwandelen ondergaan. Deze gedachte ligt ten grondslag aan alle

publieksprogramma's en activiteiten van Marres die erop gericht zijn om bezoekers via praktische oefeningen nieuwe inzichten in het hier en nu te brengen. Zo organiseert Marres trainingssessies met wetenschappers en kunstenaars, onderzoeksprogramma's met betrekking tot *tacit knowledge*, workshops gewijd aan de reflectie op de directe ervaring (praktische fenomenologie), internationale samenwerkingen gewijd aan *senses-based learning* en veel participatieve en educatieve programma's waarbij we bezoekers en deelnemers nieuwe perspectieven bieden op kunst in relatie tot hun identiteit, wereld en kennisontwikkeling. De grote vraag naar de zintuigelijke lespakketten van Marres en de vele verzoeken om deel te nemen aan internationale onderzoeksprogramma's tonen aan dat de zintuigelijke en intuïtieve waarneming en praktische fenomenologie een steeds belangrijker plaats innemen in onze kennisecologie. Het zintuigelijke is dan ook in de komende jaren een belangrijk onderdeel van de bredere focus op de geleefde, directe ervaring.

Door een reeks fusies en bezuinigingen in zowel Nederlands- als Belgisch Limburg, is Marres de enig overgebleven kunstinstelling in de regio die zich uitsluitend richt op experimentele beeldende kunsten en verwante disciplines. De vraag om expertise en programma heeft van Marres een kennisinstituut gemaakt voor de regio, zowel ten aanzien van andere kunsthuizen en musea, die hulp zoeken op het gebied van productie en educatie, als voor een breed scala aan onderwijsinstellingen. Deze brede functie motiveert Marres om niet alleen een experimenteel programma voor professionals te maken, maar ook voortdurend verbinding te zoeken met inwoners, die zich thuis voelen bij de gastvrije aanpak van het huis en de persoonlijke vraagstukken in de tentoonstellingen.

II. Artistieke kwaliteit

Marres maakt jaarlijks vier tot vijf tentoonstellingen, geflankeerd door een omvangrijk publieks- en educatieprogramma waarin talloze initiatieven worden ontplooid met kunstenaars. De programmaonderdelen zijn ondergebracht in de drie pijlers, de hoofdlijnen van het programma van Marres. Bij iedere tentoonstelling wordt met veel aandacht een cahier gemaakt waarin bezoekers kennismaken met de kunstenaars, beeldmateriaal vinden en verdiepende teksten over de totstandkoming en betekenis van de tentoonstelling lezen. De cahiers worden eens in de vijf jaar gebundeld met essays en beeldmateriaal van de tentoonstelling. De meest recente *Sensing Art, Training the Body*, verscheen in 2022. Marres produceert ook andere publicaties, in de afgelopen beleidsperiode waren dat onder andere *De Ommuurde Tuin* (2022) over kunstprojecten in de tuin van Marres en *Until We Meet Again* (2023) met interviews en beschouwingen over tien jaar talentontwikkeling in het tentoonstellingsproject *Currents*.

De drie pijlers bevatten een reeks doorlopende projecten die niet binnen een cultuurperiode beperkt blijven, maar juist met een vaste formule en structurele partners ontwikkeling over een langere periode laten zien. Marres' aandacht voor series wordt deels ingegeven door de behoefte om te bouwen met duurzame middelen, financiering en vaste partners. Ook helpen series bij het ontwikkelen van een structureel publieksbeleid. Binnen de pijlers bestaat voldoende ruimte om steeds weer verrassende projecten te ontwikkelen. Daarnaast biedt Marres ook buiten de pijlers altijd ruimte aan nieuwe kunstenaarsprojecten en interessante samenwerkingen. In de afgelopen periode ontwikkelde zij bijvoorbeeld een zomerprogramma waarin tien kunstenaars interdisciplinaire workshops over de tuin gaven. Ook organiseerde zij (in samenwerking met Kasteel Wijlre) een presentatie met kunstenaar en gedragsbioloog Martin Brandsma, die enkele van zijn stok-sculpturen plaatste, die zowel bedoeld zijn voor een kunstpubliek als voor de klapekster. Marres neemt bovendien jaarlijks met kunstinterventies en performances deel aan stadsbrede festivals zoals het FASHIONCLASH festival dat het snijvlak van mode, beeldende kunst en performance verkent en aan Museumnacht Maastricht. Zulke projecten en samenwerkingen zullen ook in de periode 2025-'28 veelvuldig voorkomen.

Het hiernavolgende stuk biedt inzicht in het activiteitenprogramma 2025-'28 met daarin een reeks doorlopende projecten die in de huidige periode werden gestart en in de volgende periode nieuwe vormen en ontwikkelingen laten zien.

‘Het is een oproep die activistisch is, maar ook speels. Daarin schuilt de kracht van Plantiarchy: de expositie droomt over een wereld die niet alleen de mens onttroont, maar ook meer ruimte biedt om onverwachte vormen te creëren, om te spelen. Het is een optimistische gedachte dat iedereen kan bijdragen aan dat nieuwe ecosysteem — ook als je alleen een misvormde orchidee van papier-maché hebt gekleid.’ —NRC, 01-08-2023

Marres heeft in de afgelopen jaren veel bekendheid gekregen met haar grote integrale installaties die het huis veranderden in een dichtbegroeide jungle, een beschilderd stadspaleis of een verlaten daklandschap waarbij de autonomie, de durf en het experiment van de kunstenaar uitbundig werden gevierd. Voor deze tentoonstellingen wordt één of een aantal kunstenaars uitgenodigd, niet om bezoekers langs hun werk te leiden, maar om hen er middenin te plaatsen. De kunstenaars worden uitgedaagd om hun artistieke praktijk wezenlijk te verdiepen en te veranderen. Marres biedt daarbij alle mogelijke inhoudelijke en praktische begeleiding om hun visie en het huis op elkaar te laten aansluiten. Hierbij worden grote ingrepen in het huis niet geschuwd. Het huis vormt namelijk niet slechts een kader voor het werk, maar maakt er met haar intieme sfeer en verscheidenheid aan kamers onderdeel van uit. Tussen de uitnodiging en de realisatie van de tentoonstelling ligt een lange periode van dialoog, voorbereiding en bouwen. Elke tentoonstelling transformeert Marres in een nieuwe fysieke en imaginaire ruimte met een eigen betekenis en gevoel: het huis krijgt een nieuwe indeling en orde en werken strekken zich uit door de kamers van het huis van beneden naar boven. Wars van museale normen, vergen de tentoonstellingen van de bezoekers dat ze zich actief een weg banen. De tentoonstellingen zijn vanwege hun schaal, kosten en symbiose tussen het huis en het werk uniek voor Nederland. Ze behoren tot de grootste opdrachten die in Nederland aan kunstenaars worden gegeven. Bij *Intimate Geographies* werd Marres door de Libanese kunstenaars Stephanie Saade en Charbel-joseph H. Boutros (2021) ingericht als hun eigen woonhuis, met acteurs die hen speelden. *Kolkata, Run in the Alley* (2022) bracht met werken van Indiase kunstenaars en Indiareizigers een spectaculaire impressie van de complexiteit van de wereldstad Kolkata. In het door het Nederlandse kunstenaarscollectief Sunflower Soup gemaakte *Plantiarchy* (2023) werd Marres overwoekerd door planten en bomen in een artistieke aanklacht tegen het klimaatbeleid.

Als veelstemmige ontmoetingsplek, brengt Marres bij haar integrale installaties niet alleen uiteenlopende kunstenaars samen, maar verbindt zich ook geregeld met nieuwe curatoren. Zo fungeerden in de afgelopen cultuurperiode Khanyisile Mbongwa uit Zuid-Afrika (*History's Footnote*), Luiza Mello uit Brazilië (*Images from The Unconscious*), Praneet Soi uit India (*Kolkata: Run in the Alley*) en Mariano Mayer uit Argentinië (*Táctica Sintáctica*) als curatoren voor tentoonstellingen die een specifieke expertise en gevoeligheid vereisten. Elk van deze gastcuratoren brengen Marres en de bezoekers in aanraking met nieuwe kunstenaars, visies en werkmethoden en geven daarmee het huis een open en werkelijk publiek karakter.

1.1
Alejandro
Galván
(2025)

In de volgende cultuurperiode start het tentoonstellingsprogramma met een geschilderde kroniek van Mexico vanuit het perspectief van de grootste sloppenwijk van Mexico City door de Mexicaanse kunstenaar Alejandro Galván. De kunstenaar woont in Nezahualcóyotl, een voorstad van Mexico City, die 's werelds grootste shanty town omvat en intense armoede en geweldsproblematiek kent. Zijn vaak zeer gedetailleerde schilderijen vermengen realisme met mythologie en gaan over zijn ervaring met het opgroeien in deze omgeving, het afscheid nemen van zijn familie en de corruptie van de Mexicaanse staat en politie. Zijn stijl borduurt voort op de grote muralisten met het belangrijke verschil dat zijn bronnen televisie en heavy metal zijn; bronnen die hem overigens ook apart houden van de heersende, meer minimalistische en conceptuele stijl in de Mexicaanse hedendaagse kunst. De kunstenaar, die de Mexicaanse politiek en corruptie verantwoordelijk houdt voor het vele geweld en onrecht in de samenleving, zal het hele huis van Marres komen schilderen in een poging, zoals hij zelf schrijft, een *Divina Commedia* van de Mexicaanse samenleving te schetsen. Voor deze goddelijke komedie stelt hij de volgende vragen: 'Hoe kunnen we de meest unieke hoofdstukken uit onze geschiedenis opnemen in een wereldwijd verhaal? Hoe kunnen we beseffen dat onze trauma's en lijden gemeenschappelijk zijn,

en dat misschien het oplossen en overwinnen van wereldproblematiek ook een pad is dat gezamenlijk moet worden bewandeld?' Alejandro Galván wil met zijn werk aantonen dat hij en zijn medebewoners van Nezahualcóyotl niet 'gemarginaliseerd' zijn of 'vergeten', maar enkel behoren tot een groep mensen met een ongehoord verhaal. Een verhaal dat fundamentele raakvlakken kent met de verhalen van mensen uit andere landen, steden, dorpen of zelfs tijden. De reden waarom Galván schildert, is omdat hij geen enkel verhaal verloren wil laten gaan.

Om hem dit enorme werk te laten maken, nodigt Marres de kunstenaar al in november 2024 uit om te beginnen met werken en de tentoonstelling zal in juni 2025 af zijn. Tussentijds worden meerdere openstellingen georganiseerd voor bezoekers waarbij zij ook uitgenodigd worden om te participeren in het maakproces van de integrale installatie. Bij de kroniek wordt een publicatie gemaakt waarvoor de kunstenaar jonge schrijvers aandraagt die samen met hem in Nezahualcóyotl zijn opgegroeid.

1.2
Leopold &
Emmen
(2026)

Voor de nieuwe cultuurperiode ontwikkelt Marres ook een project met het Nederlandse kunstenaarsduo Leopold Emmen, bestaande uit filmmaker Nanouk Leopold en beeldend kunstenaar Daan Emmen. De twee werken samen aan een serie bijzondere installaties waarbij bezoekers een filmisch narratief volgen dat zich ontvouwt in een reeks kamers. Na pilots in Bochum en Rotterdam, willen zij in 2026 voor Marres een compleet scenario maken van een huis in oorlogstijd, met gebruik van filmbeelden (onder andere van choreografe Meg Stuart en actrice Sandra Hüller). Het startpunt van de installatie vormt de novelle *Het behouden huis* van Willem Frederik Hermans uit 1952. De novelle speelt zich af aan het einde van de Tweede Wereldoorlog. Een partizaan betreedt een verlaten villa in een luxe badplaats in Centraal-Europa. Als zich een Duits regiment ter inkwartiering aandient, geeft hij zich uit voor de eigenaar van het huis en laat de benedenverdieping aan de Duitsers. Kort daarop keert de echte eigenaar terug. Deze novelle wordt enkel gebruikt als inspiratie voor de te realiseren scènes. Het huis als plaats van handeling en het gegeven dat een aantal personages in dat huis onder extreme omstandigheden een manier moeten vinden om samen te leven, is leidend. De oorlog houdt een grote mate van abstractie; het gaat niet om een werkelijke geschiedenis maar om een vertaling. De verhoudingen tussen mensen staan onder druk.

De film legt evenveel nadruk op de personages als hun omgeving. Muren, plafond, vloer, gordijnen en meubels vormen grenzen, obstakels en leegtes die de karakters confronteren met de situatie en gemoedstoestand waarin ze zich bevinden. De sculpturale installaties waarin de filmscènes zijn ingebed trekken de bezoekers als het ware de film in. De kijkers worden uitgenodigd om tussen de filmscènes en geluidsfragmenten te bewegen en hun zintuigen te scherpen aan de zichtlijnen, vreemde ruimtelijke proporties, texturen en huiselijke details.

Plannen die zich nog in een gespreksfase bevinden zijn met de Mexicaanse kunstenaar Lucía Hinojosa Gaxiola, die mystieke installaties bouwt met performance, partituren en poëzie, de Marokkaanse kunstenaar Hamza Halloubi, die prachtige sculpturale video-installaties maakt over identiteit, herinnering en diaspora en de Franse kunstenaar Sylvie Selig, die al 60 jaar werkt aan een enorm oeuvre van schilderijen, textielwerken en sculpturen waarin sprookjesachtig feminisme en spookachtige oorlogstaferelen om voorrang strijden.

Pijler 2:

Talentontwikkeling

'Zoals hij al aankondigde, schilderde Frieling ook een kunstwerk na. Het origineel, een schilderij met silhouetten tegen een onheilspellende paarse lucht, hangt in de kamer van collega Norbert Grunschel. Frieling wilde de Italiaanse begrafenis van Ies Schute zo graag hebben dat hij een kopie maakte voor zijn eigen kamer. Brutaal? Zeker. Maar ook een blijk van grenzeloze bewondering. Als zoiets ergens mag, dan hier, op de frisse, speelse Limburg Biënnale.'

— Volkskrant, 13-07-2022

Marres besteedt veel aandacht aan talentontwikkeling, met name in de projecten *Currents*, de *Limburg Biënnale* en *Rooms*. Doel is bij deze drie projecten om (jonge) makers intensieve trainingsprogramma's aan te reiken zodat zij aan hun beginnende

carrière kunnen bouwen, om een breed scala aan disciplines en vormen van kunstenaarschap een plek in het huis te geven en tenslotte ook om nieuwe doelgroepen aan Marres te binden.

2.1
Currents
(2025 Jester;
2026 Marres;
2027 Jester;
2028 Marres)

Het Euregionaal talentontwikkelingsprogramma *Currents* vierde in 2023 zijn tiende verjaardag. Voor dit programma selecteert Marres samen met een partnerinstelling jaarlijks een team van curatoren via een open call die wordt uitgezet in België, Nederland en Duitsland (de laatste editie werd samengesteld door Zeynep Kubat, Erell Hemmer en Deborah Claire). Centraal in het programma staat een jaarlijks terugkerende tentoonstelling, afwisselend in Nederland en België, waarin werken worden getoond van kunstenaars die net zijn afgestudeerd aan kunstacademies in Zuid-Nederland, België en Noordrijn-Westfalen. Naast deze tentoonstelling krijgen de deelnemers ook een trainingsprogramma aangereikt. Ze krijgen coaching in zaken die ze zelden op de academie leren, zoals het voorbereiden van artist talks, het produceren en presenteren van hun werk en het vormen van een internationaal netwerk. Zo worden zowel deelnemende kunstenaars als curatoren voorbereid op de eerste (kwetsbare) periode na de kunstacademie. Bij deze trainingen wordt ook aandacht besteed aan Fair Practice; wat kunnen kunstenaars vragen van instellingen die hun werk willen tonen. *Currents* werkt met vaste partners, tot voor kort met Z33 (Hasselt, BE) en nu Jester (Genk, BE). Het programma is de grootste in zijn soort in Nederland en bovendien de enige met een evident internationale focus.

Currents vormde inmiddels al voor meer dan 140 jonge kunstenaars en 25 curatoren een eerste kennismaking met de professionele kunstwereld. Omdat de tentoonstelling goed bezocht wordt door curatoren, verzamelaars en galeriehouders, biedt zij aan kunstenaars een springplank voor nieuwe mogelijkheden. Een kleine greep: Eva l'Hoest en Günbike Erdemir toonden hun werk beiden direct na *Currents* in de Brakke Grond in Amsterdam, Alexey Shlyk werd afgevaardigd naar het fotofestival Unseen. Loran van der Wier sloot zich aan bij het nieuw kunstenaarscollectief Networked Collective in Tilburg, Brahim Tall kreeg een *special* in het online kunsttijdschrift Mister Motley. Voor de jonge curatoren geldt hetzelfde. Veel van hen werken inmiddels in gevestigde kunstinstellingen. Voormalig *Currents* curatoren Zeynep Kubat en Bas Hendriks zijn in dienst van het Brusselse Centre Pompidou Kanal, Anne Ruygt is curator bij het FOMU in Antwerpen, Mels Evers bij het Rijksmuseum in Amsterdam en Melanie Deboutte is directeur van het Roger Raveel Museum in Maasmechelen.

Nadat Z33 door bezuinigingen zijn partnerschap voor *Currents* heeft moeten opgeven, gaat Marres in de komende periode samenwerken met kunstinstituut Jester in Genk. Jester biedt in de volgende cultuurperiode *residences* aan alle deelnemers om hun werk te verfijnen. Ook werkt het samen met Marres aan de uitbreiding van de trainingen voor de deelnemers. In de volgende cultuurperiode zullen we op zoek gaan naar een Duitse partner.

2.2
Limburg
Biënnale
(2026; 2028,
beide edities
Marres en
Odapark)

Marres heeft zich de afgelopen tien jaar sterk ingezet op het lokaal investeren in infrastructuur, kunstenaars en publiek. Limburg wordt geconfronteerd met teruglopende voorzieningen voor makers, een gebrek aan private financiering, vergrijzing en krimp van de cultuurbegrotingen. Marres startte daarom in 2020 een veelzijdig talent- en ontwikkelingsprogramma voor onder andere lokale kunstenaars. Het hoogtepunt van het programma is de naar het voorbeeld van de Royal Academy in Londen vormgegeven *Limburg Biënnale* die werd gelanceerd in 2020 en ook in 2022 heeft plaatsgevonden.

De *Limburg Biënnale* is er voor alle kunstenaars. Buiten de professionele kunstwereld die zich veelal richt op kunstenaars die door galeries gerepresenteerd worden en wier werken in musea worden getoond, bestaat een veel grotere groep kunstenaars die minder zichtbaar is. Deze kunstenaars voorzien op een andere manier in hun onderhoud of zien zichzelf vaak als buitenstaanders. Sommigen hebben de academie gevolgd maar kiezen voor een andere route, anderen volgen kunstonderwijs, op avondscholen, amateuropleidingen en van privé-docenten. Al deze makers en het werk dat zij produceren, vormen samen de humuslaag waarin de professionele kunsten wortelen en die een brede belangstelling en ondersteuning voor de kunst mogelijk maakt. De investering in deze humuslaag kweekt solidariteit tussen de verschillende groepen terwijl ze tegelijkertijd de aandacht voor de hedendaagse kunst stimuleert. Via een open call en een groot aantal mailings aan speciale doelgroepen (kunst-

academies, huizen voor amateurkunst, scholen en zorgateliers), nodigt de *Limburg Biënnale* iedereen uit om werk in te zenden. Er wordt een jury van prominente kunstenaars en aanstormende talenten samengesteld die werken kiest uit geanonimiseerde inzendingen. Dat waren afgelopen periode onder andere Susanne Khalil Yusef, Mickey Yang, Gijs Frieling en Femmy Otten. De kunstwerken worden vervolgens in een door de jury-kunstenaar gecureerde, bijzondere en speelse totaalinstallatie getoond. De kamergrote tentoonstellingen vormen een staalkaart van ontmoetingen tussen professionele en amateurkunstenaars.

De eerste twee edities van de *Limburg Biënnale* waren een enorm succes. Marres ontving een grote hoeveelheid inzendingen (2020: 900, 2022: 1600) veelal van onbekende kunstenaars. Het enthousiasme van de inzenders werd weerspiegeld in de grote betrokkenheid van de juryleden die soms vochten om bepaalde werken in hun kamer te krijgen. Ook kreeg Marres veel bezoekers die niet eerder een hedendaagse kunstinstelling bezochten. In 2024 wordt de derde editie georganiseerd met een nieuw juryteam van maar liefst negentien enthousiaste kunstenaars zoals Patricia Kaersenhout, Paul Kooiker, Jan Hoek, Eugenie Boon en Pablo Hannon. Zij zullen een selectie maken uit de geanonimiseerde inzendingen en elk een kamer in Marres of Odapark cureren waarin deze selectie een plek krijgt in samenhang met eigen werk. De open call gaat uit in februari en het ziet er naar uit dat de 1600 aanmeldingen uit 2022 worden overtroffen.

Door een coproductie met cultuurhuis Odapark in Venray biedt Marres in de nieuwe cultuurperiode een deel van het aanbod van de *Limburg Biënnale* aan in Noord- en Midden-Limburg. De twee huizen gaan zich richten op het vergroten van de betrokkenheid van Limburgse sponsors en overheden. Met hun ondersteuning kunnen de publieksactiviteiten en marketing worden uitgebreid. Extra gelden zijn ook nodig om net zoals bij *Currents* een trainingsprogramma te starten. In de aankomende edities krijgt de *Limburg Biënnale* een virtuele kamer met een eigen jurylid/curator, die hiervoor een selectie samenstelt. In 2026, bij de vierde editie, staat de samenwerking met Odapark als een huis, is de virtuele kamer een vast onderdeel geworden en is een uitgebreid trainingsprogramma toegevoegd.

2.3 Rooms (2025-'28)

Performance is een volwaardige hedendaagse kunstdiscipline waarvoor in de beeldende kunst geen vanzelfsprekend podium bestaat. In de afgelopen cultuurperiode experimenteerde Marres voor het eerst met het programma *Rooms*, gewijd aan de performancekunst vanuit de wens om deze tak van kunst een integraal onderdeel uit te laten maken van haar streven naar talentontwikkeling. Marres ontwikkelde twee pilots en voerde een reeks gesprekken met fondsen en potentiële partners om het festival uit te breiden. Dit resulteerde in een grote bijdrage van het Gieskes-Strijbis Fonds die het festival in staat stelt om makers uit te nodigen om nieuwe performances speciaal voor *Rooms* te ontwikkelen. Zo biedt de komende editie (2024) onder andere een Becketiaanse dans met fragiele jurken geïnspireerd op glas-in-lood ramen (Mauricio Limon), een surrealistische verkenning van de laatste adem (Ika Schwander), dirigenten die acteren als levende partituren (Genevieve Murphy) en een activistische schoenenboerderij (buren). Ook biedt de ondersteuning de kans om door het jaar heen avonden te organiseren die erop gericht zijn om makers de kans te geven hun werk te presenteren en voor het festival te worden geselecteerd. Vier partners hebben inmiddels toegezegd samen met Marres het festival te willen dragen: VIA ZUID (Limburg), FASHIONCLASH (Maastricht), de Brakke Grond (Amsterdam) en Dansateliers (Rotterdam).

Vanaf 2025 is het festival inhoudelijk, organisatorisch en financieel naar een nieuw niveau getild. Het programma van performance festival *Rooms* zal worden samengesteld door een curatorium van programmeurs afkomstig van Marres en de partners. Marres en haar partners zijn ook gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitbreiding van het netwerk en de inbedding van het festival in het internationale performanceveld. Samen halen ze programmeurs naar Limburg om bij *Rooms* te komen scouten. Ook besteden ze samen tijd aan de nazorg voor de performers, door actief te kijken naar geschikte volgende locaties voor hun werk. Hierbij wordt niet alleen gedacht aan landelijke theaterfestivals, maar ook aan musea en art fairs. De partners werken daarnaast samen aan een financiële structuur die het festival en programma toekomstbestendig maken wanneer de bijdrage van Gieskes-Strijbis ophoudt (2027). In de komende maanden wordt onderzocht of het festival in een

stichting kan worden ondergebracht om de doelstellingen, besteding van gelden en gelijkwaardigheid van de partners juridisch vast te leggen. Ook worden er op dit moment gesprekken gevoerd met nieuwe partners die belangstelling hebben getoond om mee te doen, zoals C-Takt (Pelt, BE), MU (Eindhoven) en The Grey Space in the Middle (Den Haag).

2.4 Online Trainingshuis (2025-'28)

In de komende jaren zal Marres haar digitale programma uitbreiden. Omdat Marres' belangrijkste missie is om een fysieke ontmoetingsplek te bieden, heeft ze voorheen haar digitale inspanningen veelal gericht op de vernieuwing van de website, de ontwikkeling van het verhalenprogramma *De Onzichtbare Collectie*, workshop podcasts over de tentoonstellingen en het maken van incidentele online-programma's tijdens de pandemie. De reden dat Marres het programma wil uitbreiden, is dat er steeds vaker een beroep wordt gedaan om projecten buitenshuis te komen ontwikkelen en een aantal programma's zich goed lenen voor een online aanpak. Vanaf 2025 ontwikkelt Marres hiervoor een trainingshuis online.

In het trainingshuis worden allereerst jonge kunstenaars bediend met verhalen, oefeningen en coaching. De talentontwikkelingsprogramma's van Marres, zoals die van *Currents*, tonen hoe belangrijk het is voor makers om ondersteuning te krijgen bij de ontwikkeling van vaardigheden. In de komende periode wil Marres ook trainingen aanbieden aan kunstenaars die niet in de gelegenheid zijn om naar Marres te reizen. In een pilot voor de *Limburg Biënnale* in 2024 ontwikkelt Marres een aantal korte instructiefilms voor de beginnende kunstenaar. De films tonen hoe kunstwerken het best verpakt kunnen worden voor transport, hoe kunstenaars een portfolio kunnen samenstellen of een collectief starten. Naast praktische tips, geven de films antwoord op meer inhoudelijke vragen over het vinden van een plek in de wereld als kunstenaar. Vanuit de pilot wordt aan deelnemers van de *Limburg Biënnale*, *Currents* en *Rooms* gevraagd wat voor hen de meest prangende onderwerpen zijn. Uit hun midden worden ook de kunstenaars gekozen met wie de uiteindelijke films worden gemaakt.

Voor het trainingshuis maakt Marres ook digitale versies van de lespakketten en waarnemingsoefeningen die het in de afgelopen jaren ontwikkelde. De stijgende vraag in de regio naar lesprogramma's van Marres nodigt uit om in de volgende periode medewerkers op andere plekken te gaan aannemen, te beginnen in Roermond, Venlo en Hasselt (BE). Om de nieuwe medewerkers van informatie te voorzien, zijn digitale lespakketten nodig. De basisregel hierbij is dat elk digitaal programma de gebruikers fysiek moet activeren, zodat de doelstelling van het publieksprogramma gewijd aan de zintuigen en de taal van het lichaam zichtbaar blijft. Marres werkt op dit moment aan een eerste pilot hiervoor met de Colombiaanse kunstenaar Nicolás Paris.

Ten slotte worden bij tentoonstellingen van Marres geregeld *artist talks* georganiseerd, schrijvers uitgenodigd voor reflecties op tentoonstellingen en podcasts over tentoonstellingen gemaakt. Ook deze bijdragen worden in het online trainingshuis ondergebracht. Er worden momenteel verkennende gesprekken gevoerd met de Artificial Intelligence vakgroep op de Brightlands campus in Heerlen die Marres technisch zal ondersteunen bij de vormgeving van het digitale huis.

Pijler 3: Publieksparticipatie

'De Onzichtbare Collectie prikkelt je fantasie en verrast met verhalen over kunstwerken uit de hele wereld.' — Website Museumkaart

'Waar de kracht ligt bij Marres is om de soms moeilijkere conceptuele kunstprojecten te vertalen naar praktisch ervaarbare educatieve projecten.'
— Montessori binnenstad, Maastricht (basisschool)

'Marres weet de leerlingen te prikkelen en werk te laten maken rondom thema's als klimaat, planten, liefde. Een aantal leerlingen van onze school weet ieder jaar ook Marres als stageplaats te vinden voor hun maatschappelijke stage.'
— Broeklandcollege, Hoensbroek (vmbo)

Marres biedt een rijk publieksprogramma waarin participatie centraal staat. Hieronder vallen stamtafelgesprekken voor ouderen, inspiratiedagen voor docenten, ontmoetingen met de Maastrichtse Queer Art Club, kunstenaarswandelingen, een tuinprogramma

voor natuurliefhebbers en workshops op het snijvlak van kunst en wetenschap. Ook ontwikkelt Marres programma's op maat voor scholen en een groeiende verzameling audioverhalen voor *De Onzichtbare Collectie*. In de tekst hieronder worden enkele programmaonderdelen toegelicht die in de komende periode, vaak met doorlopende extra financiering en aansluitend bij de wisselende tentoonstellingen van Marres, worden voortgezet.

3.1 De Onzichtbare Collectie

Marres verzamelde in de afgelopen cultuurperiode voor *De Onzichtbare Collectie* meer dan honderd verhalen van mensen van alle leeftijden en achtergronden die hun kunstervaring over één specifiek kunstwerk delen. De geluidsfragmenten zijn laagdrempelig en door iedereen te beluisteren, ongeacht de kennis van kunst. De verhalen worden ingesproken in de moedertaal van de verteller. Een oudere vrouw deelt haar herinnering aan een sculptuur van Maïté Duval, een vrijwilliger geeft gepassioneerd uitleg over een nummer van Jimi Hendrix, een lid van jongerenprogramma *Extended* vertelt over een werk van Kemang Wa, een kunstenaar spreekt over de ontmoeting met een werk van Lhola Amira. Zo zijn er vele getuigenissen van hoe kunst inspiratie, verwarring en geluk kan brengen. Om ouderen ook deel te laten uitmaken van *De Onzichtbare Collectie* worden in verzorgingstehuizen luisterkamers gemaakt met gebruiksvriendelijke apparatuur. De ouderen worden aangemoedigd om zo zelf verhalen in te spreken. In een verdiepend project worden ouderen in contact gebracht met leerlingen van basisscholen die hun ingesproken verhalen verbeeldde. Partners van deze projecten zijn voor 2025-'28 Cultuurmakers Maastricht, voor een financiële bijdrage aan het programma, Stichting Met je hart, die Marres met ouderen in contact brengt, woonzorgcentrum de Beyart en Sevagram Licht en Liefde, waar Marres programma's naartoe brengt.

Een selectie van de opnames is voor een breed publiek te vinden op streamingdiensten zoals Spotify en Apple Podcasts.

3.2 Programma's met maatschappelijke organisaties

In Limburg bestaat veel structurele armoede en maatschappelijke instellingen wijzen op de toenemende eenzaamheid van mensen die met schulden leven. Marres ontwikkelt samen met een aantal maatschappelijke organisaties structurele programma's voor mensen die niet zo snel binnen kunnen of durven komen. Zo werkt Marres samen met Stichting Quiet die zich ontfermt over mensen die leven in armoede. De samenwerking zorgt ervoor dat mensen die geen entreetickets kunnen betalen gratis toegang krijgen, maar ook dat Quiet workshops en activiteiten van Marres beoordeelt op hun geschiktheid om cliënten gelijkwaardig deel te laten nemen.

Samen met Stichting Met je hart, een organisatie specifiek gericht op ouderen voor wie participatie niet vanzelfsprekend is, organiseert Marres regelmatig stamtafelgesprekken voor eenzame ouderen, die zo voor even uit hun isolement worden gehaald. Ze komen aanvankelijk om gesprekken met elkaar te voeren over allerlei onderwerpen (met vaak de tentoonstelling of het huis van Marres als aanleiding). Vervolgens worden ze uitgenodigd om ook aan programma's deel te nemen.

Samen met het COA organiseert Marres groepsontvangsten voor interactieve rondleidingen en begeleiding in cultuur voor asielzoekers. Door de hechte samenwerking spelen een aantal asielzoekers die op een status wachten inmiddels een actieve rol in het vrijwilligersteam van Marres. In sommige gevallen maakt Marres bij de ontvangsten gebruik van haar restaurant Marres Kitchen dat door een Afghaanse chef wordt geleid en een zeer cultureel divers publiek trekt.

3.3 Eigenaar- schap

Marres wil zich in de nieuwe cultuurperiode richten op het bevorderen van eigenaarschap bij deelnemers van deze programma's. Hoe zorgen we ervoor dat deelnemers zich thuis voelen bij Marres en persoonlijke betrokkenheid ervaren bij het programma? Hoe kunnen zij bijdragen aan het programma zelf? Met haar partner Stichting Met je hart wil Marres meer eigenaarschap geven aan de ouderen die deelnemen aan workshops en stamtafelgesprekken. Dat wil zeggen dat we net als in de afgelopen periode hen de kans en ruimte bieden om een rol te spelen in het maakproces voorafgaand aan activiteiten en tentoonstellingen. Hetzelfde geldt voor asielzoekers. Voor de komende periode heeft Marres met het COA afgesproken om asielzoekers meer actief te betrekken bij het vormgeven van programma's. Marres en het COA starten daarom met het programma Taal en Cultuur, waarin asielzoekers informatie over hun cultuur en achtergrond met elkaar delen, waarbij de tentoonstelling het uitgangspunt

vormt. Doel is om dit programma op termijn door onze vrijwilligers afkomstig van het COA te laten leiden. Onder leiding van een floormanager werken de internationale studenten en asielzoekers in ons vrijwilligerscorps aan een nieuwe maandelijkse serie rondleidingen in hun moedertalen.

3.4 Extended

Marres en de Jan van Eyck Academie in Maastricht ontwikkelen samen het programma *Extended*. In dit programma maken jongeren van 14 tot 21 jaar met uiteenlopende achtergronden kennis met hedendaagse kunst. De deelnemers, afkomstig van de leerniveaus vmbo tot wo, ontwikkelen vier maanden lang samen maatschappelijke georiënteerde kunstprojecten. Zij komen op zaterdagen naar Marres om met elkaar en onder leiding van een coach en supervisor vanuit de twee instellingen te werken aan hun eigen projecten. Hierbij is een kunstenaar van de Jan van Eyck Academie aanwezig die een artistieke onderzoeksvraag stelt aan de jongeren met de tentoonstelling van Marres als inspiratiebron. Doel van het programma is om het mentale en fysieke bewustzijn bij jongeren te vergroten door kunst aan te grijpen als vehikel om zich te oriënteren op de maatschappij. De thema's komen voort uit de leefwereld van de jongeren en kunnen uiteenlopen van sociale ongelijkheid en ecologische verandering tot persoonlijke ontwikkeling en gezondheid. De focus in het programma ligt op het zelf maken van cultuur met de nadruk op de eigen ervaring als bron van kennis. Dankzij subsidies van Fonds21 en het VSB Fonds kon in het voorjaar van 2022 het eerste deel van start: een naschools programma voor jongeren. Voor de projecten van *Extended* die worden getoond op scholen, in het COA en in Marres, werd in de afgelopen twee jaar samengewerkt met onder andere de Future Materials Bank (Sophie Nelissen, Yi-Jing Chen, Vincent Daci), kunstenaarscollectief Sunflower Soup, Foodlab (Marente van der Valk) en Cemre Deniz Kara. *Extended*-leden verzorgden workshops tijdens het FASHIONCLASH festival, Museumnacht Maastricht en festival MAAS. Het programma wordt in de komende periode deels gefinancierd door Cultuurmakers, andere financiers worden nog geworven. De doelstelling is om in de periode 2025-'28 ook de vmbo-scholen in de regio Zuid- en Midden-Limburg te gaan bedienen.

3.5 Senses-Based Learning & SenseSquared

In de afgelopen cultuurperiode heeft Marres het experimentele publieksprogramma *Training the Senses* ondergebracht in het educatieprogramma. *Training the Senses* is een langlopende serie interactieve workshops die opereert op het snijvlak van kunst en wetenschap. Als een op zichzelf staande reeks workshops hadden de trainingen een goede reputatie, maar ze kostten Marres veel menskracht en energie voor een relatief klein publiek. Binnen de educatieve afdeling worden nu programma's ontwikkeld met aandacht voor de zintuigen en het lichaam die ook direct worden ingebed in het educatieve programma. Fondsen hebben gelden aan het langlopende programma verbonden om experts in te roepen voor meerdaagse workshops. In plaats van alles zelf te doen, neemt Marres deel aan wetenschappelijke symposia en onderzoeksgroepen die zich richten op het introduceren van zintuiglijk kennis in het schoolcurriculum. Een voorbeeld hiervan is het met verschillende faculteiten van Maastricht University opgezette langlopende onderzoek *Senses-Based Learning*, dat zich richt op het verankeren van zintuiglijke kennis in het hoger onderwijs. Marres voedt docenten met waarnemingsoefeningen en praktische kennis om te gebruiken in hun lessen. Daarnaast leveren focusgroepen feedback op Marres' tentoonstellingen en helpen ze met het ontwikkelen van onderwijsmodules. Momenteel is er vanuit deze onderzoeksgroep een denktank in het leven geroepen waarmee Marres een eigen trainingsprogramma ontwikkelt.

Een tweede voorbeeld is *SenseSquared*, een Europees programma waarin Marres een praktijkgerichte, artistieke aanpak ontwikkelt voor het onderwijs, met oefeningen, tools en kits. Partners in dit onderzoek zijn Musica Impuls Center in Neerpelt (België), Sisters Hope Home in Hedehusene (Denemarken), Universiteit Stavanger (Noorwegen) en Companhia de Música Teatral Lissabon (Portugal). Als onderdeel van dit programma organiseert Marres periodiek inspiratiebijeenkomsten voor docenten van het voortgezet onderwijs, zoals de masterclass Beschouwende Vaardigheden met het Huis voor de Kunsten in Zuid- en Noord-Limburg. Beide onderzoeksprogramma's lopen door in de komende cultuurperiode.

III. Maatschappelijke betekenis

‘Ziet de wereld er anders uit vanuit een ander lichaam?’ ‘Wat zou er gebeuren als planten de baas zijn?’ ‘Kunnen we een levend museum voor vergeten bewegingen en gebaren maken?’ De afgelopen jaren stelden de kunstenaar Diego Bianchi, het collectief Sunflower Soup en de choreograaf Katja Heitmann deze vragen in het huis van Marres. Het maatschappelijk belang van kunst ligt voor Marres allereerst in het stellen van vragen die elders niet gesteld worden. Vragen die nieuwe perspectieven brengen, de werkelijkheid op een andere manier belichten, het bewustzijn verruimen en empathie opwekken. Die vragen kunnen groot en meeslepend zijn, maar vaker zijn ze concreet en alledaags. Iedereen zou ze kunnen stellen. Kunst heeft de gave om een vraag als ervaring te verpakken en de vraag daarmee zichtbaar en voelbaar te maken. Wat ons raakt en laat twifelen maakt ons gevoelig voor de werkelijkheid van anderen, verbindt en schept ruimte voor reflectie, ook ver buiten de tentoonstelling en kunstinstelling. Gemeenschappen bestaan bij de gratie van een rijk publiekelijk leven en door het steeds met elkaar delen van vragen waarop geen eenduidig antwoord te vinden is.

1. Maatschappelijke samenwerkingen

Marres is onderdeel van een breed maatschappelijk netwerk in Limburg dat zich in vergelijking met bijvoorbeeld de Randstad meer op brede, sociaal-maatschappelijke groepen richt dan specifiek op groepen met een migratieachtergrond. Dat komt vooral door de specifieke demografie. In Maastricht is het aandeel van de bevolking met een niet-Europese achtergrond 11% in de steden, in de regio tussen de 2% en 3%. CBS-onderzoek uit 2023 toont aan dat Limburg de op twee na armste provincie van Nederland is, waarin 1 op de 8 kinderen in armoede opgroeit. Maastricht, Heerlen, Kerkrade en Vaals behoren tot de steden met het hoogste armoederisico van Nederland. Ook is er een toename van laaggeletterdheid. Volgens recent onderzoek van de GGD voelt bijna 50% van de bevolking in Zuid-Limburg zich eenzaam. Anders dan in de Randstad, waar instellingen voor kunst meer specialistisch kunnen opereren, wordt op Marres regelmatig een beroep gedaan om te compenseren voor het wegvallen van infrastructuur op het gebied van cultuurvoorziening in de ouderenzorg, evenals amateurkunsten en culturele schoolprogramma's. Organisaties als Quiet, COA, de asielzoekerscentra in Maastricht en Heerlen en Stichting Met je hart ondersteunen bij het vormgeven van projecten. Vanuit die samenwerkingen ontstaan er voor een lokaal publiek programma's zoals de stamtafelgesprekken, programma's op maat zoals *Extended* en educatieve workshops, maar ook een project als de *Limburg Biënnale* is belangrijk voor onder andere lokale kunstenaars en liefhebbers die vaak via dit project voor het eerst een voet zetten in een ruimte voor experimentele beeldende kunst. In de nieuwe beleidsperiode gaat de *Limburg Biënnale* ook samenwerken met Odapark om de regionale spreiding nog verder te vergroten. Ook maakt Marres als kenniscentrum regelmatig educatieve programma's op locatie voor instellingen in Limburg, zoals Museum Bommel van Dam (Venlo) en het Huis voor de Kunsten Limburg in Roermond. De optelsom van samenwerkingen met maatschappelijke partners zorgen ervoor dat Marres scherp aanvoelt waar verschillende lokale groepen behoefte aan hebben en wat ervoor nodig is om ze welkom te heten in het huis. Marres voelt zich daarnaast verantwoordelijk om niet alleen haar deur te openen voor lokale of maatschappelijke partners, maar ze ook eigenaarschap te geven.

2. Artistieke samenwerkingen

Artistieke samenwerkingen zorgen vaak voor verbinding met een nationaal of internationaal publiek. Het trainingsprogramma *Currents* en het performance festival *Rooms* bieden zowel voor (jonge) makers die werken in Nederland als daarbuiten een plek om hun werk te tonen. Door de samenwerkende partners van deze programma's, zijn de performances van *Rooms* en de kunstwerken van *Currents* niet enkel in Marres te zien, maar ook op andere locaties in Nederland of daarbuiten. Voor *Currents* wordt er gezocht naar kunstenaars op twaalf kunstacademies uit de Euregio. Voorheen werd *Currents* ook geprogrammeerd in Z33 (Hasselt) en voor de nieuwe cultuurperiode in Jester (Genk). Het performance festival *Rooms* komt tot stand in samenwerking met VIA ZUID en FASHIONCLASH en reist vanuit Limburg door naar de Brakke Grond (Amsterdam) en Dansateliers (Rotterdam). De kunstenaars die hun grote installaties in Marres tonen hebben vaak een internationale praktijk en krijgen in Marres de ruimte en tijd om hun werk grootschalig te ontwikkelen. Daarnaast ligt er aan de basis van deze installaties vaak een internationale samenwerking ten grondslag zoals met het residentieprogramma CARF in Kolkata voor de tentoonstelling *Run in the Alley* (2022)

en Ca2M in Madrid voor *Táctica Sintáctica* (2023). Marres heeft verder in de afgelopen periode samengewerkt met internationale instellingen zoals SongEun (Seoul) en SOMA (Mexico City) en verwacht in de komende jaren samen te werken met Kadiste (Parijs); Automatica (Rio de Janeiro) en KANAL (Brussel).

3. Sociale veiligheid en gezonde werkomgeving

Het team van Marres werkt transparant, solidair en informeel samen. Er is een wekelijks overleg waaraan iedereen deelneemt en waarin tijd wordt vrijgemaakt om alle projecten te evalueren. Om de week houdt het voltallige team een brainstorm gewijd aan belangrijke aspecten van sociale veiligheid en een gezonde werkomgeving, zoals Fair Practice, publiek en eigenaarschap, diversiteit en inclusie, transparante communicatie en samenwerking. Medewerkers hebben wekelijkse bilaterale feedbacksessies met de directeur. Daarnaast krijgt ieder teamlid een jaargesprek, waarin de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker, het functioneren in het team en toekomstplannen worden besproken. De werkdruk is op piekmomenten (in de weken voorafgaand aan de opening van een tentoonstelling) hoog en dat resulteert soms in overwerk, dat in tijd wordt gecompenseerd. De informele sfeer in het team wordt bevorderd door gezellige bijeenkomsten. Elk jaar organiseren we een diner van de raad van toezicht met het voltallige team.

De goede sfeer in het team wordt ondersteund door een juridisch en ethisch fundament. Medewerkers, zzp'ers, vrijwilligers en stagiaires werken aan de hand van contracten waarin hun rechten en taken staan opgesomd. Alle contracten bevatten als bijlage een gedragscode die door beide partijen is ondertekend. De gedragscode dient ertoe om eventuele conflicten openlijk te bespreken en grensoverschrijdend gedrag tegen te gaan. Prioriteiten hierin zijn het met aandacht en respect voor elkaar werken, de bezoekers gastvrij en open tegemoet treden en grensoverschrijdend gedrag vermijden. Wordt er grensoverschrijdend gedrag gesignaleerd, of zijn er onoplosbare geschillen, dan is er een vertrouwenspersoon in de raad van toezicht en een externe vertrouwenspersoon. Er zijn tot nu toe geen meldingen geweest. Eén van de vaste medewerkers heeft een opleiding Fair Care afgerond. De gedragsregels en de vertrouwenspersonen staan op de website vermeld.

4. Vrijwilligers

In Marres werken 25 vrijwilligers: actieve ouderen, mensen die voor langere tijd uit het arbeidsproces zijn en, veelal internationale, jongeren die ervaring willen opdoen in een kunstorganisatie. De vrijwilligers zijn vooral werkzaam als *hosts* en vormen daardoor het eerste aanspreekpunt voor publiek. Ze ontvangen bezoekers, maar zijn ook actief bij openingen en evenementen, educatieve activiteiten en de verzorging van de tuin. Vrijwilligers brengen een verscheidenheid aan perspectieven en ervaring met zich mee: de vrijwilligerspool omvat zeer diverse nationaliteiten, achtergronden en leeftijden. Marres biedt hen een ervaringsplek, een manier om te integreren in de samenleving of een weg om de eenzaamheid te verdrijven. Marres werkt voor het werven van vrijwilligers samen met Sociale Zaken Maastricht Heuvelland en met het COA. Vrijwilligers krijgen de maximaal toegestane vergoeding volgens de richtlijnen van de belastingdienst en nemen deel aan gastvrijheidstrainingen, kennismaking met de Nederlandse taal, rondleidingen door curatoren en kunstenaars en borrels. De floormanagers voeren met alle vrijwilligers jaargesprekken, die als basis dienen voor een halfjaarlijkse gezamenlijke training. Marres zet bovendien extra stappen om asielzoekers die bij Marres als vrijwilliger werken te ondersteunen in hun inburgeringsproces en opleidingsambities.

5. Cultuur-educatie

Marres oogst veel lof in de regio voor haar aandeel in de cultuureducatie in Limburg. Naast de in het hoofdstuk II. **Artistieke Kwaliteit** beschreven programma's zoals *Extended*, *Senses-Based Learning* en *SenseSquared* biedt Marres een breed scala aan oefeningen en programma's waarmee scholen op alle niveaus worden bereikt. In deze programma's staat de eigen waarneming als bron van kennis centraal. De programma's sluiten aan op de nieuwe curriculumrichtlijnen voor het basis- en voortgezet onderwijs, waarin omgevingsbewustzijn en het lichaam een belangrijke rol spelen. Ook worden ze in toenemende mate gebruikt op mbo-scholen. De programma's worden op maat gemaakt zodat leerlingen vanuit het thema van de tentoonstelling op steeds andere wijze worden bediend, afhankelijk van het soort school, het onderwerp of het vak dat gegeven wordt. Voorbeelden van onderwijsinstellingen waarmee Marres werkt zijn de grootste mbo-koepel VISTA College met 14 vestigingen voor het mbo-onderwijs en het LVO dat 24.000 leerlingen in het voortgezet onderwijs (van vmbo tot gymnasium)

in Zuid- en Midden-Limburg bedient. Een groot aantal basisscholen in Maastricht, Heerlen en Sittard vinden Marres via de gemeentelijke penvoerders van het landelijke programma Cultuureducatie met Kwaliteit. De programma's vinden deels plaats in het huis van Marres en deels op scholen. Marres zet zich ook in voor een naschools programma en geeft regelmatig docententrainingen.

5.1 Digitale lespakketten

Medewerkers reizen steeds vaker naar de scholen toe om programma's in situ te ontwikkelen, niet alleen in Maastricht, maar ook bijvoorbeeld in Roermond, Venlo, Sittard en Hasselt (BE). De toenemende vraag in de regio naar lesprogramma's van Marres nodigt uit om in de volgende cultuurperiode medewerkers buiten Maastricht te gaan aannemen, te beginnen in de bovenstaande steden. Om de nieuwe medewerkers van informatie te voorzien zijn digitale lespakketten nodig die worden geplaatst in het nieuwe online trainingshuis (zie blz. 7, 2.4).

6. Bestuurlijk netwerk

Marres is oprichter en bestuurslid van Museumnacht Maastricht, dat tot één van de parels van het culturele seizoen in de stad wordt gerekend. Ook is het vertegenwoordigd in het drie jaar geleden opgerichte bestuur van de culturele instellingen in Maastricht (Cultuur in Maastricht: CiM). De productieleider zit in een landelijk gremium voor jonge zakelijk leiders en de officemanager organiseert een werkgroep van instellingen die hun vriendenverenigingen willen vernieuwen. De directeur is bestuurslid van Kunsten '92 die landelijk de belangen van makers en cultuurorganisaties behartigt. Marres maakt zich ook hard voor het verjongen en vernieuwen van andere besturen van culturele instellingen in de regio. De productieleider heeft om deze reden de directeur opgevolgd in het bestuur van de Museumnacht. Samen met het Elisabeth Strouven Fonds en Cultuur in Bedrijf Limburg gaat Marres een netwerk bouwen van jonge mensen met bestuurlijke ambities. De organiserende partijen zorgen voor coaching en introduceren de jonge bestuurders bij instellingen in de stad. Dit netwerk wordt in 2024 opgezet en zal in 2025 van start gaan.

IV. Toegankelijkheid

1. Bezoekers- profiel

Het publiek van Marres kan worden gekenschetst als een veelzijdig cultureel geïnteresseerd en professioneel publiek, met daarnaast (mede door een expansief educatieprogramma) een diverse groep jongeren. Activiteiten en festivals trekken een jong en divers publiek en tentoonstellingen worden overwegend bezocht door een ouder, witter publiek en door professionals. De meeste tentoonstellingsbezoekers komen binnen met een Museumkaart. Jongeren komen vaak gratis binnen via programma's ontwikkeld in samenwerking met scholen. Studenten krijgen 50% korting, met uitzondering van studenten afkomstig van kunstvakopleidingen, die gratis toegang hebben.

2. Publieks- onderzoek

Om een goed beeld te behouden van (het gedrag van) bezoekers en het programma daarop toe te spitsen, doet Marres doorlopend publieksonderzoek. In het afgelopen jaar is het publieksonderzoek opnieuw vormgegeven. De floormanagement past dit onderzoek aan bij de wisselende activiteiten en tentoonstellingen. Ook presenteert zij maandelijkse analyses aan het team. Het onderzoek biedt nu goed inzicht in wat voor bezoekers er komen, waar ze vandaan komen en hoe ze Marres hebben gevonden. Moeilijker te verkrijgen is inzicht in diversiteitscriteria zoals gender en bi-culturele identiteit waarnaar we wegens privacy-redenen niet rechtstreeks vragen.

3. Doelgroepen

Marres richt zich in de komende cultuurperiode op vier deels overlappende publieks-groepen. Drie hiervan zijn al bekend met de werking van Marres en komen door reguliere marketingmiddelen en bestaande netwerken binnen: 1) jongeren (vooral scholen in het primair, secundair, beroeps- en hoger onderwijs); 2) groepen die specifiek geïnteresseerd zijn in het thema van de tentoonstelling; 3) cultuurprofessionals en liefhebbers die regelmatig musea en culturele activiteiten bezoeken; 4) nieuw publiek dat met speciale activiteiten en netwerken wordt bediend. Van deze bezoekers komt in de afgelopen jaren ca. 50% uit Maastricht en Limburg. 30% komt uit de Randstad, 10% uit de rest van Nederland en 10% uit België en Duitsland.

- 3.1 Scholieren en studenten Veel scholieren en studenten (ca. 25% van alle bezoekers) worden bereikt via een intensief relatiebeheer met scholen en individuele docenten. De docenten nemen hun klassen mee naar tentoonstellingen en nemen ook deel aan professionele workshops in Marres. De workshops worden gegeven door medewerkers met een educatieve achtergrond, soms ondersteund door jongeren vanuit het programma *Extended*.
- 3.2 Thematisch belangstellenden De tweede groep (thematisch belangstellenden) vergt voor elke tentoonstelling een specifiek communicatietraject. Bij Katja Heitmanns *Museum Motus Mori* (2019) richtte dat traject zich op de danswereld, bij *Kolkata, Run in the Alley* (2022) op de Hindoestaans-Indiase gemeenschap in Nederland. Dit is een willekeurige greep uit een veelheid van onderwerpen en makers die in het Marres-programma voorkomen. Het bereiken van deze steeds andere groepen vereist veel onderzoek en aandacht, waarvoor Marres eigenlijk te klein is. Toch hoopt Marres door handig in te zetten op *narrow-casting* en ambassadeurswerving in de komende periode de vindbaarheid van Marres voor deze groepen te verbeteren. Bij een deel van de tentoonstellingen is het mogelijk om vroegtijdig groepen in te schakelen die verbonden zijn aan thematisch gelieerde organisaties, om communicatie te verzorgen voor de activiteiten en tentoonstellingen van Marres. Zo geven jongeren zelf vorm aan de communicatie van het jongerenprogramma *Extended*. Vertegenwoordigers van de Indiase gemeenschap in Nederland verzorgden promotie voor de *Kolkata: Run in the Alley* (2022). In het najaar van 2022 werkten een reeks scholen en natuurorganisaties mee aan de totstandkoming van de tentoonstelling *Plantiarthy* (zomer 2023). Partners hierbij waren onder andere het centrum voor Natuur en Milieu Educatie (CNME) en Extinction Rebellion Nederland.
- 3.3 Cultuur-liefhebbers en -professionals Deze groep maakt ongeveer 40% van het totaal aantal bezoekers uit. Dit ‘vaste’ publiek van overwegend museumkaarthouders bezoekt Marres juist omdat er steeds nieuwe zaken te beleven zijn. Als een programma gemaakt lijkt voor jongeren, de queer community, muziekliefhebbers of de Hindoestaanse gemeenschap, is dat vaak ook voor dit vaste publiek interessant omdat zij zich kunnen vinden in een veelkleurig programma binnen een voor hen bekende institutionele context. Deze cultuurliefhebbers vormen een belangrijke doelgroep die wordt bereikt met nieuwsbrieven, advertenties in kunstbladen, berichten in regionale en stadsmedia, flyers en mond- tot mondreclame. De doelgroep veroudert echter en hetzelfde gebeurt met hun ogenschijnlijk algemene opvatting van cultuur die steeds krachtiger competitie krijgt van nieuwe, meer specialistische of identiteitsgebonden perspectieven.
- 3.4 Nieuw publiek De vierde groep kan het best omschreven worden als een zeer diverse groep van mensen die zich buiten de wereld van de (hedendaagse) kunst en cultuur bevinden. Dat kunnen jongeren zijn die (nog) geen belangstelling voor kunst hebben ontwikkeld, mensen met een migratieachtergrond die geen verwantschap voelen met overwegend westerse cultuurinstellingen of mensen die door armoede en eenzaamheid in de marge van de samenleving verkeren. Marres bereikt hen via een aantal maatschappelijke instellingen (zie de beschrijvingen in het hoofdstuk III. **Maatschappelijke Betekenis**), maar ook door de toegenomen diversiteit in het team. Er zijn verschillende motieven voor het verwelkomen van nieuwe publieksstromen. De eerste is de diepgevoelde gedachte bij het team van Marres dat publieke instellingen ook werkelijk maximaal openbaar en bereikbaar dienen te zijn voor iedereen die belangstellend is. De tweede is dat, zeker met jongeren, de inspanningen ook investeringen zijn in een toekomstig publiek. Een derde belangrijke reden is dat Marres’ artistieke focus op de directe geleefde ervaring een opening biedt om groepen die geen vanzelfsprekende belangstelling hebben voor de hedendaagse kunst met het programma te verbinden.
4. Communicatie Het communicatiebeleid van Marres is in transitie. Voor kunstprofessionals adverteert Marres in internationale kunsttijdschriften. Kunstliefhebbers worden geworven met advertenties in landelijke tijdschriften, aankondigingen op digitale platforms en flyers en posters in Maastricht en omgeving. Er wordt regelmatig samengewerkt met de lokale en regionale omroepen, Maastricht Marketing en de hotelsector om ervoor te zorgen dat een belangrijk deel van de toeristen Marres leren kennen. Voor de grote tentoonstellingen wordt een postercampagne in een aantal steden in de Randstad en Brabant gevoerd. Liefhebbers van cross-over projecten of projecten die aanhaken bij andere kunstdisciplines vinden projecten van Marres in de media die bij specifieke disciplines of thematische onderwerpen horen. Het aanschrijven en faciliteren van (inter)nationale pers, resulteert regelmatig in artikelen over de tentoonstellingen en evenementen van Marres in de landelijke (en soms internationale) media.

Marres zal in de komende periode op de bovenstaande middelen besparen om nog meer in te zetten op online marketing en persoonlijke aandacht. Op dit moment bereiken we al significant nieuw publiek via online platforms. Met Google Ads en Meta Business Suite wordt met succes digitaal geadverteerd om specifieke groepen te bereiken: via geavanceerde algoritmes bereikt Marres verschillende groepen jongeren, specifieke gemeenschappen en geïnteresseerden in bepaalde disciplines of onderwerpen. Met speciale nieuwsbrieven, berichten op Instagram en Facebook binden we de nieuwe groepen aan Marres.

5.
Building
communities

Marres is zich zeer bewust van de energie en tijd die het kost om nieuwe groepen voor het instituut te winnen. Met Google Ads en algoritmes kunnen we hen misschien bereiken, maar om hen te betrekken is meer persoonlijke aandacht nodig. Daarom wordt steeds met het team gekeken waar de inzet het hardst nodig is, met wie we kunnen samenwerken en welke ambassadeurs kunnen worden ingezet om communities te bereiken. Hiervoor wordt het hele team ingezet, waarbij niet alleen vaste medewerkers, maar ook het diverse team van vrijwilligers en de jonge deelnemers aan *Extended* als ambassadeurs optreden. In het hoofdstuk III. **Maatschappelijke Betekenis** staat al beschreven hoe we met een aantal organisaties groepen ouderen bereiken die in armoede of eenzaamheid leven. Hieronder wordt ingegaan op het bereiken van een diverse groep jong-volwassenen.

De binding met deze nieuwe groepen wordt deels vergemakkelijkt door de toegenomen diversiteit van het kernteam. Een teamlid dat vanuit Mexico naar Maastricht kwam om te studeren, zet zich al enige tijd in voor het binnenhalen van internationale studenten en asielzoekers. Twee queer teamleden zijn begonnen met het uitnodigen van mensen die zich tot hun community verhouden. Weer een ander teamlid gaat in de komende periode een netwerk opbouwen bestaande uit mensen van kleur waarmee zij zich verbonden voelt en die zij graag naar Marres wil brengen. In samenwerking met deze groepen worden speciale middagen en avonden georganiseerd, waarin allereerst geluisterd wordt naar de behoeften van de groepen die het huis binnenkomen. Vervolgens worden de ervaringen die deze groepen brengen ook meegenomen in de wijze waarop toekomstige tentoonstellingsprogramma's worden vormgegeven en geïmplementeerd.

6.
Gratis
vrijdagavond

Uit de eerste verkenningen is al gebleken dat sommige doelgroepen vooral op events afkomen en andere openingstijden behoeven. Hiervoor zal Marres in de komende periode op de vrijdagavond gratis opengaan met speciale activiteiten. Marres organiseert voor de invulling hiervan in 2024 pilots samen met Quiet, die zich inzet voor mensen die leven in armoede, het COC, dat zich richt op verschillende queer communities, Puss Poetry en Limestone Books die jongeren vanuit verschillende etnische achtergronden aantrekken. Marres reikt hiermee uit naar publiek voor wie de huidige openingstijden onhandig zijn of de prijs te hoog is en voor een jong en divers uitgaanspubliek dat het wil combineren met andere bestemmingen op de avond. De gratis openstelling heeft als doel om de banden met de buurt te verstevigen en om een nieuwe gemeenschap te bouwen voor Marres. Marres initieert ook het overleg met andere cultuurinstellingen om stadsbreed open te gaan op de vrijdagavond.

Door in het afgelopen jaar intensief te werken aan de versteviging, scholing en diversiteit van het team, kan Marres nu medewerkers inzetten om programma's samen met de nieuwe doelgroepen bottom up te ontwikkelen. Bij het maken van deze programma's wordt gekeken naar de feedback vanuit bezoekers om te leren hoe Marres haar hele programma en toon moet aanpassen om het huis gastvrij te maken voor uiteenlopende doelgroepen. Marres' inzet hierbij is om bezoekers niet alleen uitnodigen als ontvangers van informatie, maar ook als actieve deelnemers in het creatieve proces rondom de tentoonstellingen en activiteiten. Zo wordt Galvans 'Divina Commedia' (2025) al tijdens het maakproces regelmatig geopend om het publiek (inclusief schoolklassen) deelgenoot te maken van het werkproces. Met Leopold en Emmen (2026) worden workshops ontwikkeld waarin deelnemers mee kunnen denken over de vorm van de scenografie en de kans krijgen om een rol te spelen in de filmbeelden voor de tentoonstelling. De stichting Cultuurmakers, die als doelstelling heeft om zoveel mogelijk mensen te betrekken bij cultuur, stelt hun netwerk ter beschikking voor de uitvoering van deze plannen. Ook zal de stichting financieel bijdragen aan de organisatie van de stamtafels, events en workshops. Voor de bekostiging van de gratis vrijdagavond is Marres in gesprek met Maastricht University.

7. Kwantitatief Marres rekent in de komende periode op een stijging van het aantal bezoekers van 17.100 in 2025 naar 24.000 in 2028. Van het totaalcijfer in 2028 komen 18.000 bezoekers op locatie en 6.000 voor projecten online. De bezoekers op locatie komen voor het grootste deel naar Marres, maar volgen ook deels programma's op scholen, bij partners en coproducerende instellingen, bijvoorbeeld de *Limburg Biënnale* in 2026 en 2028 in Odapark (Venray) en *Currents* in 2025 en 2027 in Jester (Genk). De 6.000 bezoekers online laten een flinke stijging zien, vooral door de prognose van bezoekers aan het nieuwe digitale trainingshuis. Marres verwacht verder in de komende periode een stabilisering van jaarlijks 3.500 tot 4.000 educatieve bezoekers tot 2028, waarvan 1.500 – 2.000 scholieren uit het voortgezet onderwijs, 500 leerlingen uit het primair onderwijs en 1.500 studenten uit het hoger onderwijs.

Marres rekent in de komende periode op een flinke stijging van bezoekers op de website en social media. Op dit moment stijgen de bezoekers van de website (nu 86.000 gebruikers) en Facebook (nu 8.500 volgers) met gemiddeld 10% per jaar. Bij volgers van Instagram (nu 7.000 volgers) verwachten we een stijging van gemiddeld 20% per jaar.

8. Het Huis Marres is in de afgelopen jaren uitgegroeid tot een gewaardeerde instelling in de stad Maastricht. Kunstenaars uit alle windstreken roemen de generositeit van het huis. Bezoekers van Maastricht en dagjesmensen zijn dol op de combinatie van de tentoonstellingen, het restaurant en de grote openbare tuin van Marres. Het pand behoeft echter een fysieke uitbreiding om de toegankelijkheid te verbeteren en groepen adequaat te kunnen ontvangen. Na jaren lobbyen door Marres bij de gemeente Maastricht, die eigenaar is van het pand, zijn nog steeds geen financiën beschikbaar gesteld om een lift te realiseren. Fysiek beperkte bezoekers kunnen daarom alleen op de begane grond de tentoonstellingen bezoeken. Daarnaast wordt er steeds gewoekerd met ruimte voor met name educatieve groepen die nu in de receptie of op zolder worden ontvangen. Beide plekken bieden plaats aan circa 15 mensen en zijn te klein voor schoolklassen. Extra programma's worden nu regelmatig voorafgaand of juist na openingstijden gepland, maar dat verhoogt de logistieke druk en de arbeidskosten waarmee de ontvangst van groepen gepaard gaat. Voor sommige activiteiten, zoals workshops en trainingssessies, huurt Marres locaties buitenshuis. Het is de ambitie van Marres om in de toekomst extra ruimte te creëren. Hiermee kan het huis toegankelijk worden gemaakt voor mindervaliden, kan de circulatie en veiligheid worden bevorderd en kan meer ruimte voor (educatieve) groepen worden ontwikkeld. Marres heeft hiervoor een aantal jaren geleden een plan laten maken door een architect en gaat in de komende periode het gesprek over de verbouwing opnieuw prioriteren bij de gemeente Maastricht. Tegelijk zal Marres een gedeelte van haar reserve gaan bestemmen om het huis toegankelijk te maken voor iedereen.

V. Gezonde bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk volgt een korte beschrijving van de financiële organisatie. Daarnaast staat beschreven hoe Marres de Governance Code Cultuur volgt en biedt het inzicht in waar Marres over vier jaar wil staan.

1. Financiële reflectie organisatie Marres' financiële positie werd in de periode 2021–2024 bepaald door twee grote en onvergelykbare mondiale gebeurtenissen: de coronapandemie en de oorlog in Oekraïne. De pandemie zorgde voor grote onduidelijkheid over de realisatie van projecten en ontvangst van bezoekers. De oorlog veroorzaakte krapte op de arbeidsmarkt, schaarste aan materialen en hyperinflatie. Door voorzichtig te begroten, risico's te beperken en extra gelden te werven, heeft Marres in de afgelopen jaren een bescheiden eigen vermogen van €135.000 opgebouwd. Eind 2023 is in overleg met de raad van toezicht besloten om een deel van dit eigen vermogen te bestemmen om tegenvallers financieel op te kunnen vangen. Ook wordt een bestemming aangelegd om op termijn bij te dragen aan de noodzakelijke verbouwing van Marres om het monumentale huis beter toegankelijk te maken voor mensen met een beperking. Marres' financiële huishouding is in de komende periode gezond, maar door de stijging van kosten en afhankelijkheid van overheidssubsidies ook kwetsbaar. De torenhoge stijging van de lasten in 2022 en 2023, worden naar prognose van het CBS door de stijgende rente en afnemende vraag in de komende periode gematigd. Marres rekent op een gemiddelde lastenstijging van 2%, die onder meer tot uiting komt in de kosten

van lonen, maar ook van materialen zoals hout, papier en audiovisuele apparatuur. Dit percentage is niet in de begroting opgenomen omdat het ministerie van OCW heeft aangegeven dat de begroting niet geïndexeerd mag worden. Marres houdt zich aan de regels van Fair Pay en hoeft daardoor op de bestaande lonen geen extra kosten te begroten. De extra uren voor de ondersteuning in de productie, digitale ambities en nieuwe projecten, zoals de vernieuwing van het relatienetwerk en de gratis vrijdagavonden, vergen wel extra investeringen.

2. Financieringsmix en onderbouwing

De verwachte inkomsten zullen afhankelijk van de hoogte van de eventuele indexering in de komende jaren iets stijgen. Marres verwacht aan inkomsten voor 2025 €1.313.924, waarvan 60% aan subsidie van het Rijk, 20% van de provincie Limburg en de gemeente Maastricht samen en 20% aan eigen inkomsten uit diverse bronnen. gemeente Maastricht subsidieert de huur van het pand. Gezien de financiële tekorten bij de gemeente is hogere ondersteuning helaas niet haalbaar. In het licht hiervan moet Marres de balans zien te bewaren tussen een vernieuwend programma enerzijds en een gezond team, slimme financiële strategie en spreiding van verantwoordelijkheden anderzijds. Marres zal de komende jaren op de uitdagingen inspelen door een deel van haar taken uit te besteden, structureel samen te werken met partners en fondsen en zorgvuldig te kijken naar manieren om kosten te besparen. Voorbeelden hiervan zijn het opzetten van een consortium van partners om performance festival *Rooms* financieel en organisatorisch te verankeren, een gezamenlijk beleid met cultuurinstellingen in Maastricht om te besparen op audiovisuele uitgaven, internationale kunstenaars, zoals Alejandro Galván, in Marres werk te laten maken in plaats van hun werk te transporteren, en materiaalgebruik waar mogelijk te recyclen. Ten aanzien van het laatste denkt Marres actief mee bij het duurzaamheidsplan van de huisbaas, de gemeente Maastricht, waarin de isolatie van het pand en het duurzame gebruik van energie centraal staan.
3. Eigen inkomsten

Marres krijgt eigen inkomsten uit diverse bronnen. De verwachting is dat de eigen inkomsten net als de andere inkomsten in de volgende periode iets zullen stijgen. Een deel daarvan komt uit entreegelden en educatiegelden die door een lichte bezoekersstijging in de prognose €34.400 zullen bedragen in 2025 en zullen toenemen naar €41.900 in 2028. In de afgelopen jaren heeft Marres sponsorgelden geworven via een trouwe groep van meer dan 100 Vrienden, sponsordiners, crowdfunding met platform voordekunst en in natura bijdragen van bedrijven voor afzonderlijke tentoonstellingen. Vaak brachten deze initiatieven veel draagvlak maar slechts bescheiden inkomsten. De verwachting is dat dit met de inzet van dezelfde middelen in de komende periode hetzelfde resultaat zal geven. Een uitzondering hierop vormt de populaire *Limburg Biënnale* waarvoor meer sponsorinkomsten worden verwacht. Voor wat betreft de private fondsen heeft Marres al een aantal toezeggingen voor de komende periode, zoals van het Gieskes-Strijbis Fonds (*Rooms*) en Cultuurmakers (stamtafels en *Extended*). Daarnaast lopen er aanvragen bij het Elisabeth Strouven Fonds voor de *Limburg Biënnale* en bij Erasmus+ en Comenius voor de educatieve onderzoeksprojecten van Marres. Marres verwacht een eigen inkomstenpercentage van 20%.
4. Risico-inventarisatie

Marres heeft in 2022 op verzoek van de raad van toezicht een risico-inventarisatie en analyse opgesteld. Hierin komen onderwerpen zoals het wegvallen van subsidie, het uitvallen van de directie en reputatieschade aan bod. De inventarisatie krijgt elke twee jaar een update. Op aangeven van de raad van toezicht wordt ook een reserve opgebouwd om financiële tegenvallers op te vangen.
5. SWOT-analyse

Marres' kracht is dat het een publieksgericht huis is voor de experimentele kunst met een uitstekende reputatie en zowel lokale als internationale ambities. De kwetsbaarheid ligt in het feit dat het team en de fysieke ruimte ontoereikend zijn om alle ambities te kunnen vervullen. Ook is Marres voor een groot deel afhankelijk van overheids-subsidies. De bedreigingen zijn navenant: de subsidies kunnen opdrogen zonder dat er noemenswaardige, andere geldschieters komen, tentoonstellingen kunnen minder inkomsten genereren dan begroot, omdat er bijvoorbeeld minder bezoekers komen dan verwacht of fondsen minder bijdragen. Ook ontstaan er soms tegenvallers met zieke medewerkers, gebreken aan het huis of andere onverwachte kosten.

6. **Beleid bij tegenvallende inkomsten** Marres is voorbereid op tegenvallende inkomsten. De organisatie loopt niet op de groei vooruit voordat het van een basis verzekerd is, zoals het ook geen uitgaven voor tentoonstellingen doet als er nog onvoldoende zekerheid is over binnengekomen gelden. Marres zal haar fondsenwerving in de komende periode blijven spreiden over overheden, fondsen en particulieren. Worden de aanvragen gehonoreerd, dan zet Marres direct een plan in werking dat inzet op zorgvuldig beheer met oog op de uitbreiding van arbeidsuren en activiteiten. Mochten er alsnog tekorten optreden dan heeft Marres in de afgelopen jaren een bescheiden reserve opgebouwd waarmee die kunnen worden gedekt. Daarnaast zorgt Marres ervoor dat de meest kostbare tentoonstellingen aan het begin van het jaar worden gepland. Eventueel ontstane tekorten kunnen worden gecompenseerd door besparingen op latere projecten, waarbij vanzelfsprekend wordt gezorgd voor het behoud van eerlijke verloning en artistieke kwaliteit.
7. **Medewerkers** Marres' programma wordt ontwikkeld door een geweldig en divers team en een fijn vertakt netwerk van artistieke en maatschappelijke partners. Het team bestaat in 2024 uit elf teamleden (samen 5,85 fte) en wil in 2025 doorgroeien naar 7,15 fte. Het team wordt ondersteund door 25 vrijwilligers en een schil van zzp'ers. Voor meer informatie, zie de toelichting op begroting.
- 7.1 **Fair Practice** Marres heeft afgelopen jaren gewerkt aan een nieuw horizontaal bedrijfsmodel dat na twee jaren testen goed lijkt te werken en de basis voor deze plannen vormt. Het is een jonge, zelflerende organisatie geworden die zichzelf constant bevraagt en toetst. Dat creëert een frisse wind en een open karakter, waarbij verbeeldingskracht van kunst leidend is en alle lagen van de organisatie doordrenkt zijn van het maatschappelijke belang van de activiteiten en aanpak van Marres.
- Marres voert een sociaal en flexibel beleid. Het huis volgt de richtlijnen voor Fair Practice, zorgt voor transparante verhoudingen, biedt een ruimhartig sociaal beleid en werkt doorlopend met het voltallige team aan het scheppen van een goede werksfeer. Marres volgt al een aantal jaren de *Richtlijn van het functie- en loongebouw presentatie-instellingen voor beeldende kunst* ten aanzien van medewerkers, zzp'ers en stagiaires. Medewerkers en vrijwilligers werken aan de hand van contracten waarin hun rechten en taken staan opgesomd. Medewerkers krijgen na maximaal drie jaar, maar vaak al eerder, een vast contract. De directeur wordt op directieniveau beloond, de medewerkers productie en educatie beiden op beleidsniveau en de overige werknemers op uitvoerend niveau. Marres keert 8% vakantietoelage uit, biedt een vaste maandelijkse telefoonvergoeding en heeft een pensioenregeling waaraan medewerkers niet hoeven mee te betalen. In de afgelopen periode heeft Marres ten aanzien van de indexering meebewogen met het Rijk. Net zo belangrijk is dat Marres veel aandacht heeft voor scholing en zowel coaching als budget beschikbaar heeft voor medewerkers die zich willen ontwikkelen. Ook is er altijd ruimte voor tijd en zorg als medewerkers de plotselinge zorg voor kinderen of ouderen hebben, tegenslag moeten verwerken of ziek zijn. Uren kunnen vaak flexibel worden ingevuld en als er toch een tegenvaller komt, dan heeft Marres een verzekering voor langdurig ziekteverzuim.
- 7.2 **Scholing team** Marres zet zich al jaren in voor de scholing van jonge makers, maar volgt deze lijn sinds kort ook nadrukkelijk ten aanzien van de eigen medewerkers. De reden hiervoor was aanvankelijk de nijpende schaarste op de arbeidsmarkt na de pandemie. Bij het aannemen van nieuwe medewerkers besloot Marres nieuwe medewerkers door vooral op vaardigheden en enthousiasme en minder op ervaring te selecteren. Daarbij namen we de verplichting op ons om elkaar van binnenuit op te leiden, door scholing, horizontale coaching en feedback, en te werken vanuit solidariteit. In de huidige situatie geven medewerkers aan welke vaardigheden ze willen ontwikkelen, zoals spreken in het openbaar, productiewerk, het delegeren van functies, of goed bestuur. Hiervoor organiseert Marres workshops in huis, zodat teamleden expertise kunnen delen. Ook kunnen medewerkers binnenshuis meelopen bij collega's. Als de kennis niet in huis is, heeft Marres een ontwikkelingsbudget voor cursussen, workshops en opleidingen elders. Op deze manier is de productie leider van Marres met coaching binnenshuis, maar ook met cursussen elders, een opleidingstraject voor zakelijk leider gestart. Intussen ondersteunt ze in belangrijke mate de directie. Verrassend zijn ook de eigen professionele netwerken die een aantal teamleden nu met actieve steun van Marres onderhouden. Eenzelfde vuur om jongeren en jonge professionals te coachen spreekt uit de grote hoeveelheid stagiaires op alle niveaus (voortgezet onderwijs, mbo,

hogeschool, universiteit) bij de afdelingen educatie, communicatie en productie, de ondersteuning van vrijwilligers in hun taalverwerving en hulp bij participatie aan de samenleving, maar ook in de raad van toezicht, die gedurende 2021–2023 een toezichthouder in opleiding coachte. De coaching doet recht aan de ambitie van Marres om in alle onderdelen van het bedrijf talent te ontwikkelen. Tegelijkertijd geeft de stapeling van kennisgebieden en verantwoordelijkheden veel energie aan de leden van het team. Tenslotte zorgt de wederzijdse scholing ervoor dat het team zich gelijkwaardig en solidair tegenover elkaar opstelt en hecht functioneert.

7.3 Uitbreiding

Voor de volgende periode worden een paar wijzigingen in het team doorgevoerd. Er wordt op ondersteuning voor productie geworven, omdat de productie leider steeds meer werkzaamheden op zakelijk gebied voor haar rekening neemt. Ook wordt in 2025 een medewerker voor digitale werkzaamheden aangenomen. Er worden uren vrijgemaakt zodat medewerkers zich kunnen inzetten voor de uitbreiding van het relatienetwerk. Bij de werving van nieuwe werknemers wordt er goed gekeken naar diversiteit en inclusie, bij het opstellen van de vacatures, het uitzetten via gespecialiseerde kanalen (en persoonlijke contacten) en tijdens de gesprekken die worden gevoerd. In deze gesprekken zijn de ervaring of opleidingsgeschiedenis van een sollicitant minder doorslaggevend dan het nieuwe perspectief dat zij kunnen toevoegen aan het bestaande team. Deze werkwijze heeft in de afgelopen cultuurperiode geleid tot een inclusiever team.

8. Governance Code Cultuur

Marres gebruikt de Governance Code Cultuur als leidraad bij haar bestuurlijke organisatie. Sommige onderdelen, zoals de omgeving waarin Marres met maatschappelijke partners haar doelstellingen realiseert zijn, net als de Fair Practice Code en de Code Inclusie & Diversiteit, verspreid beschreven over de hoofdstukken **III. Maatschappelijke Betekenis** en **IV. Toegankelijkheid**. In dit stuk wordt om die reden vooral ingegaan op de wijze waarop Marres haar bestuursstructuur transparant en integer inricht.

8.1 Maat- schappelijke doelstelling

Marres onderzoekt, bevrageet en toont de rijkdom van hedendaagse kunst aan de hand van tentoonstellingen omgeven door een veelzijdig publieks- en educatieprogramma. Het programma richt zich op integrale installaties (pijler 1), talentontwikkeling (pijler 2) en publieksparticipatie (pijler 3). Niet zelden wordt het publiek ook expliciet uitgenodigd om te participeren in de kunst die wordt gepresenteerd, zowel in het maakproces als in specifieke rondleidingen, educatieprogramma's of aanverwante projecten. Deze persoonlijke aanpak kenmerkt het programma van Marres waarin maatschappelijke ontwikkelingen niet conceptueel of op afstand worden benaderd, maar altijd gezien worden door de ogen van de kunstenaars. De vraag om expertise en programma heeft van Marres een kennisinstituut gemaakt voor de regio, zowel ten aanzien van andere kunsthuisen en musea als voor een breed scala aan onderwijsinstellingen. Deze brede functie motiveert Marres om niet alleen een experimenteel programma voor professionals te maken, maar ook voortdurend verbinding te zoeken met bewoners van de regio, die zich thuis voelen bij de gastvrije aanpak van het huis en de persoonlijke vraagstukken in de tentoonstellingen.

In de komende jaren zet Marres vooral in op de vernieuwing en bestendiging van de bestaande pijlers, het verfijnen van het relatie- en scholennetwerk, de structurele samenwerking met een aantal partners, het ontwikkelen van een digitaal programma en het opnieuw agenderen en initiëren van een verbouwing voor het huis. Dit alles doet Marres met 1) de uiterste zorg voor de medewerkers en vrijwilligers; 2) de aandacht voor partners die het werk van Marres een breder draagvlak geven; 3) de inachtneming van de voorgeschreven codes, met de nadruk op die van diversiteit en inclusie. Hiermee beoogt Marres een gezonde organisatie te blijven die dienstbaar is aan zowel de kunstenaars, als aan de gemeenschap waarin zij functioneert. In 2028 wil Marres een alom geliefde ontmoetingsplek zijn voor een diverse groep bezoekers en kunstenaars op zoek naar steeds weer nieuwe kunstproducties en inzichten. Dit Marres zal worden gedragen door een gerespecteerd en divers team en een aantal stevige samenwerkingspartners die ruimte bieden voor inclusie en ruimdenkendheid, waarden die onder druk staan in het huidige politieke landschap.

8.2 Raad van toezicht

Het huis heeft een raad van toezicht en een met dagelijks bestuur belaste directeur-bestuurder. De raad bestaat met ingang van de nieuwe cultuurperiode uit zes leden, waarvan vier vrouwen. Hiervan heeft één een bi-culturele achtergrond. De leden variëren in leeftijd van 39 tot 60 jaar. De voorzitter is een vrouw. De directeur is

in 2013 benoemd en heeft een contract voor onbepaalde tijd. De leden van de raad worden benoemd voor een termijn van maximaal vier jaar, die eenmaal kan worden verlengd met nog eens vier jaar. Ze ontvangen elk kwartaal bescheiden vacatiegelden. De leden worden benoemd op grond van specifieke profielen, waardoor zij een algemene kennis van zaken verbinden met professionele expertise en netwerk op het gebied van de hedendaagse beeldende kunst, fondsenwerving, financiën, regelgeving en human resources. Ze geven gevraagd en ongevraagd advies, waken voor belangenverstrengeling en zorgen voor diversiteit in de samenstelling met betrekking tot leeftijd, geslacht, bi-culturele en maatschappelijke achtergrond. Nieuwe leden worden geworven op basis van profielschetsen en via een transparante en openbare procedure. De raad vergadert elk kwartaal en overlegt voorafgaand aan de vergadering zonder de directeur-bestuurder. Op verzoek van de directeur of leden van de raad kunnen extra vergaderingen worden ingelast bij belangrijke zaken, zoals het nieuwe cultuurplan, een evaluatie of een verbouwingsplan. Door het jaar heen is er regelmatig overleg tussen de directeur en een of meer leden. Een van de leden is door het team gekozen als intern vertrouwenspersoon. Het rooster van aan- en aftreden is openbaar en te vinden op de website van Marres.

In de vergaderingen legt de directeur-bestuurder verantwoording af aan de raad en gaat in gesprek over de artistieke, organisatorische en financiële stand van zaken aan de hand van onder meer verslaglegging in kwartaalcijfers, de jaarrekening en het jaarplan. Op zijn beurt toetst de raad de wijze waarop Marres een gezonde bedrijfsvoering voert, autonoom en integer handelt ten opzichte van stakeholders en geldschieters (waarmee het haar artistieke reputatie borgt) en belangenverstrengeling vermijdt. Daarnaast voorziet de raad in haar adviesfunctie. Ook buiten de vergaderingen zijn er korte lijnen en grote transparantie tussen de leden van de raad en de directeur. De raad van toezicht en de directeur-bestuurder houden zich zorgvuldig aan een bestuursreglement, opgesteld in 2019, waarin de wederzijdse taken, verantwoordelijkheden en protocollen in het geval van conflicten of (vermeende) belangenverstrengeling zijn vastgelegd. Het reglement vormt de basis voor de jaarlijkse zelfevaluatie van de raad en het jaarlijkse evaluatiegesprek van een vertegenwoordiging daarvan met de directeur-bestuurder. Eens in de drie jaar vindt een zelf-evaluatie met een externe deskundige plaats. Leden van de raad spreken periodiek met medewerkers.

Marres is in 2021 van accountant gewisseld om de neutraliteit van de controle te waarborgen. De huidige accountant, Berghout+MAS, voert een accountantscontrole uit op het jaarwerk van Marres, ziet toe op de uitvoering van de Governance Code Cultuur en rapporteert minstens één keer per jaar aan de directeur-bestuurder en de raad van toezicht. Tot nu toe zijn alle jaarrapportages van Marres van goedkeurende verklaringen voorzien.

VI. Spreiding

Na een reeks fusies bij instellingen en musea in de provincie, is Marres de enig overgebleven instelling in Limburg die zich uitsluitend richt op experimentele beeldende kunst. Hierdoor heeft het een ontwikkelingsfunctie gekregen voor de rest van de regio, zowel ten aanzien van andere kunsthuisen en musea, als ook voor een breed scala aan onderwijsinstellingen. Marres voert een groot deel van haar programma uit in het huis en de tuin van Marres, maar een aantal programma's bereiken ook publiek elders. *Currents* vindt afwisselend plaats in Marres en bij Jester (Genk), de *Limburg Biennale* vindt deels plaats in Odapark (Venray) en voor performances van *Rooms* worden structureel andere toonplekken in Nederland en het buitenland gezocht. Daarnaast vinden de educatieve programma's regelmatig plaats buitenshuis. Een deel van de projecten zal in de komende periode ook in het online trainingshuis kunnen worden bezocht.