

# DUURZAAMHEID IS EEN STREVEN MUSEA EN DEPOTS (VER)BOUWEN

**01** | **VERSLAG STARTDAG 16  
DECEMBER 2013 - RED STAR  
LINE MUSEUM** p. 2

Isabelle Rossaert

**02** | **VERSLAG STUDIEREIS NAAR  
NORD-PAS-DE-CALAIS, 20-21  
FEBRUARI 2014** p. 15

Isabelle Rossaert

**03** | **DUURZAAM VERBOUWEN VAN  
MUSEA. 12 JANUARI 2015 -  
VERSLAG VOORMIDDAG** p. 31

Jürgen Vanhoutte

**04** | **DUURZAAM VERBOUWEN VAN  
MUSEA. 12 JANUARI 2015 -  
VERSLAG NAMIDDAG** p. 35

Sofie De Caigny

Isabelle Rossaert, De Schrijfkaravaan

## INTRO

---

Duurzaam (ver)bouwen voor musea: hoe pak je dat aan, wie en wat komt daar allemaal bij kijken, wat kunnen we leren uit voorbije projecten? Antwoorden zoeken op deze vragen en vooral veel inspiratie voor volgende bouw- of verbouwingsprojecten opdoen: dat is het doel van het FARO-traject dat op 16 december 2013 van start ging in het gloednieuwe Red Star Line Museum in Antwerpen. Een zestigtal museummedewerkers, architecten, beleidsmedewerkers ... kwamen er samen voor de kick-off, met een aantal voordrachten en de voorstelling van vijf concrete cases.

De opening of heropening van een nieuw of hernieuwd museum wordt steeds ervaren als een culturele gebeurtenis van formaat. Het wordt aangevoeld – of voorgesteld – alsof er iets gerealiseerd is dat de hele gemeenschap aanbelangt en ons allen – voor lange tijd – in vervoering kan brengen. En dat is ook zo.

Het Red Star Line Museum bijvoorbeeld is het recentst geopende nieuwe museum in ons land, een gebeurtenis die behoorlijk wat publieks- en pers aandacht kreeg. Dat geldt voor alle grote projecten die de voorbije jaren het levenslicht zagen. In 2006 gingen de uitbreidingswerken aan het Gallo-Romeins Museum van Tongeren in uitvoering. In 2007 opende het gerenoveerde Museum voor Schone Kunsten van Gent. In 2008 werd de nieuwbouw van het Nationaal Visserijmuseum te Koksijde geopend. Het Leuvense Museum M ging in september 2009 open in zijn huidige, vernieuwde en sterk uitgebreide gedaante. In de zusterstad Louvain-la-Neuve had twee maanden eerder het Hergé-museum zijn deuren opengegooid. Twee jaar later was het de beurt aan het MAS. In december 2012 knipte koning Albert het lint door van het nagelnieuwe museum Kazerne Dossin - Memoriaal, Museum en Documentatiecentrum over Holocaust en Mensenrechten. Zes maanden later mocht burgemeester Somers hetzelfde doen voor de ondergrondse museumruimten van het Hof van Busleyden, de eerste fase in de vernieuwing van dit Mechelse stadsmuseum.

Er staan nog tal van projecten in de steigers. Zo zijn er de stedelijke musea van Izegem, die in de art-decofabrieksgebouwen van L'Eperon d'Or gehuisvest zullen worden na grondige renovatiewerken. Het M HKA, het museum Plantin-Moretus en het FotoMuseum provincie Antwerpen hebben concrete uitbreidings- of verbouwingsplannen, waarvan sommige al in uitvoering zijn. Eind 2013 sloot het Koninklijk Museum voor Midden-Afrika voor drie jaar de deuren, een termijn waarbinnen de grootse nieuwbouw- en renovatiewerken moeten gerealiseerd zijn. En dan is er het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten in Antwerpen dat grondig wordt gerenoveerd tot eind 2017 en waarvan de vordering van de werkzaamheden te volgen is op de website van het museum.

Ongetwijfeld zijn er nog tal van grote of kleine projecten, al of niet in een embryonale fase van intentie, of in het stadium van planning. En er zijn erg verwante projecten, zoals de bouw of adaptatie van erfgoeddepots, of de renovatie van boekentorens ...

In de museale wereld werd in de voorbij zes-zeven jaar dus veel ervaring opgedaan inzake het plannen, programmeren, managen, coördineren, opvolgen enzovoort van nieuw- of verbouwprojecten. Het gaat om complexe processen waar iedereen vanuit zijn rol en verantwoordelijkheid als betrokken partij mee te maken krijgt. Over deze processen zijn tal van vragen te stellen. Over welke processen gaat het? Hoe voer je behoeftanalyses uit en hoe communiceer je ze? Hoe werk je een programma van eisen uit? Wie doet wat en heeft welke verantwoordelijkheden bij de opvolging en de besluitvorming van een bouw- of verbouwproject? Over welke partijen gaat het? Waar staat duurzaamheid voor en waar en hoe komt duurzaamheid aan de orde?

Met dit traject wenst FARO de drie voornaamste betrokken partijen te bereiken – de bouwheer, de gebruiker (directeur, conservator en staf) én de architect. Bedoeling is samen een parcours af te leggen en antwoorden te verzamelen. De studienamiddag in het Red Star Line vormt hiervan het begin. De bedoeling is een eerste oriëntatie te krijgen op basis van de getuigenissen van een aantal hoofdbetrokkenen in reeds gerealiseerde projecten of projecten die nog in de steigers staan. Als vervolg op deze eerste informatienamiddag organiseert FARO op 20 en 21 februari 2014 een tweedaagse met internationale museumbezoeken, ontmoetings-, discussie- en studiemomenten die inzicht kunnen geven in de problematiek. We trekken meer bepaald naar de regio Nord-Pas-de-Calais waar we werkbezoeken brengen aan drie recente musea, namelijk

Louvre Lens (Kazuyo Sejima en Ryue Nishizawa alias Sanaa en Imrey Culbert, landschap Catherine Mosbach), La Piscine in Roubaix (Jean-Paul Philippon, 2000), en LaM (Lille métropole Musée d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut) in Villeneuve-d'Ascq (architect Roland Simounet 1983, uitbreiding-nieuwbouw 20 jaar later: Manuelle Gautrand). Dit zijn drie Noord-Franse musea die recent ver- of gebouwd zijn. We gaan er samen met de museumverantwoordelijken kijken, leren en discussiëren over duurzame museumarchitectuur. Opnieuw ligt de nadruk op het proces dat aan een bouw of renovatie voorafgaat, en dan m.n. op de relaties tussen de verschillende betrokken actoren.

Van deze info-, ontmoetings- en discussiemomenten wordt verslag genomen, later gebundeld in een handreiking of inspiratiebrochure m.b.t. de procesmatige aanpak van een museaal bouwproject. FARO wil het traject doen uitmonden in een publieke studiedag waarop de resultaten voorgesteld kunnen worden en waarop wellicht ook getuigenissen gehoord kunnen worden van internationale projecten en architecten.

## DUURZAAMHEID IN EEN MUSEUMCONTEXT

---

Bij het begrip duurzaamheid denken we doorgaans in de eerste plaats aan bouwtechnische aspecten van een gebouw: verwarming, verlichting, gebruik, uitbating ... Voor Wouter Davidts, docent en auteur van onder andere *Bouwen voor de kunst? Museumarchitectuur van Centre Pompidou tot Tate Modern* gaat duurzaam echter ook over zaken die het gebouw overstijgen. Voorafgaand aan de ontwerpfase zou er grondig nagedacht moeten worden over wat voor een plek het museum wil zijn, en wat de betekenis van het museum in de toekomst zal zijn. Een van de vragen die dan opkomt is bijvoorbeeld hoe duurzaam het is dat wij voornamelijk bezig zijn met uitbreiding van musea. Bij ons groeien de musea nog, in Noord-Amerika echter blijken de musea eerder te krimpen.

Veel hedendaagse museumgebouwen, zeker als het nieuwbouw is, hebben een vrij hoog 'spektakelgehalte'. Dat wekt de illusie dat het bij musea zo hoort dat ze in oogverblindende gebouwen gehuisvest zijn, waarbij het gebouw zelf het eerste en belangrijkste meesterwerk is. Dit is echter niet noodzakelijk zo. Heel wat mooie musea zijn gehuisvest in bestaande gebouwen en in principe kan elke vorm van architectuur een museum herbergen.

Belangrijk is echter hoe in een museum de ruimte interageert met de werken die men er wil tentoonstellen. Davidts neemt de olifant van het Koninklijk Museum voor Midden-Afrika van Tervuren als voorbeeld, die recent, omwille van de renovatiewerken, verhuisd werd naar Technopolis. De nieuwe context waarin de olifant nu getoond wordt, maakt dat er anders naar gekeken wordt en zorgt voor een andere 'lezing' van het object.

Hoe preciezer men een beeld kan schetsen van hoe men wil dat de ruimten in een museum zich verhouden tot de tentoongestelde werken, hoe preciezer een ontwerp kan aansluiten bij de wensen en dromen omtrent dat museum.

Goed kiezen is cruciaal. Architectuurontwerp is immers een opeenvolging van keuzes, en met elke gemaakte keuze vermindert het aantal mogelijkheden dat een gebouw biedt. Als op voorhand goed wordt nagedacht over de omgang met de objecten waarvoor het museum verantwoordelijkheid draagt, dan kan de architectuur hierin een belangrijke rol spelen. Davidts eindigt met een enigszins relativerende uitspraak van een kunstenaar die, gevraagd of hij het liefste een oud, een nieuw of een gerenoveerd museum heeft, antwoordt: "Dat maakt niet uit. Heel vaak zijn de beste ruimten het beste omwille van de mensen die ermee werken."

## MET VALLEN EN OPSTAAN: VIJF CASES

---

Tijdens de startdag werden vijf musea gevraagd het verhaal te vertellen van het eigen bouw- of renovatietraject. FARO vroeg hen een antwoord te geven op vier vragen:

- ~ Welke processen kwamen er bij de bouw of vernieuwbouw kijken?
- ~ Aan welke behoeften en doelstellingen kwam de bouw/verbouwing tegemoet? Hoe werd de behoefteanalyse gedaan? Hoe werd het programma van eisen opgesteld en gecommuniceerd?
- ~ Welke partners waren/zijn betrokken bij het project? Wie heeft welke verantwoordelijkheden bij de opvolging en de besluitvorming van een bouw- of verbouwproject?
- ~ Hoe is duurzaamheid aan de orde gekomen?

## HET RED STAR LINE MUSEUM: ONDERWEG HET VERHAAL VINDEN

---

Het Red Star Line Museum begon als een renovatieproject van een gebouw en evolueerde pas gaandeweg naar de inrichting van een museum. Het ontwerpteam werd als eerste aangesteld, pas daarna werd nagedacht over de inhoudelijke invulling. Wat dat met zich meebracht vertelt Luc Verheyen, coördinator van het Red Star Line Museum.

### Van gebouw naar erfgoedmuseum: situering

2001. Het Red Star Line gebouw in de oude Antwerpse havenwijk Het Eilandje wordt erkend als monument. Het gebouw, dan grotendeels een ruïne, was het havenmagazijn annex controlestation voor de derdeklassepassagiers van de Red Star Line. Ongeveer twee miljoen mensen vonden in de periode tussen 1873 en 1934 in dit gebouw een wachtkamer op weg naar een ander en hopelijk beter leven overzee. Niet zozeer de architecturale waarde van het gebouw is de aanzet tot erkenning als monument, maar wel de immaterieel-erfgoedwaarde: het gebouw als drager van verloren biografisch erfgoed, het gebouw als verhalenmachine.

### Zoektocht naar een nieuwe bestemming

In 2005 koopt de Stad Antwerpen het gebouw aan. De stad formuleert een begin van een herbestemmingsplan: het gebouw zou opengesteld worden voor het publiek, het zou een toeristische trekpleister worden met zowel lokale als nationale en internationale potentie en het werd een van de drie pijlers van de stadsvernieuwing op Het Eilandje, samen met het Felix-pakhuis en het MAS.

In 2006 worden via een procedure van het Team Vlaams Bouwmeester de ontwerpers aangesteld. In 2007 draagt de dienst Toerisme van de stad Antwerpen de verantwoordelijkheid van het gebouw over aan de dienst Musea. Een wetenschappelijk comité trekt inhoudelijke krijtlijnen: Red Star Line|People on the Move. Vanaf 2008 leidt Luc Verheyen vanuit de Antwerpse stedelijke musea de voorbereidingen voor het nieuwe museum.

In 2008-2009 wordt financiering gezocht, worden de vergunningen aangevraagd en de aanbestedingen uitgegeven. Vanaf 2008 start ook de inhoudelijke planning. De research en collectieopbouw neemt een aanvang en een museumconcept wordt gedefinieerd. De scenografie wordt uitgewerkt. Het museumteam wordt samengesteld en begint met de voorbereiding van de exploitatie.

Vanaf 2010 start de bouw en de inrichting van het Red Star Line Museum. In 2012, op een moment dat de bouw al twee jaar bezig is, is de visie op wat het museum moet worden - 'het DNA van het project' - rond.

Het Red Star Line Museum ...

- ... brengt een vergeten geschiedenis tot leven (herinnering);
- ... op de plek waar het gebeurde (authenticiteit);
- ... als een universeel verhaal van mensen (verhalend);
- ... vanuit het perspectief van wie het heeft meegemaakt (beleving);
- ... samen met het publiek (interactief);
- ... met als centrale vraag wat deze geschiedenis vandaag betekent (hedendaags).

Het is dan ook duidelijk dat het gebouw op zich, als drager van herinneringen, het belangrijkste collectiestuk vormt.

### Een complexe projectstructuur

Bij het Red Star Line Project waren en zijn een hele groep partners betrokken.

Vanuit de stad Antwerpen waren dat de dienst Musea, het stedelijk vastgoedbedrijf AG Vespa als gedelegeerd bouwheer en de dienst Patrimonium voor de exploitatie.

Structurele partners binnen de Vlaamse overheid zijn de dienst Onroerend Erfgoed en Toerisme Vlaanderen. Financierende partners zijn de Compagnie Maritime Belge en andere private financiers.

Ook het ontwerp gebeurde in een samenwerkingsverband onder leiding van architectenbureau Beyer Blinder Belle, met verder studie bureau Arcade, architectenbureau 8 office en scenograaf Christophe Gaeta.

De werken werden uitgevoerd door drie hoofdaannemers. Van Wellen nam de fundering en onderkeldering voor zijn rekening, STRABAG tekende voor de restauratie en de bouw van de toren en Bruns verzorgde de inrichting en de scenografie. De coördinatie van dit complexe project werd toegewezen aan de dienst Musea van de stad Antwerpen.

## Elementen voor reflectie

In zijn evaluatie van het proces van de oprichting van het Red Star Line Museum haalt Luc Verheyen vijf belangrijke elementen aan.

### 1. Een programma van eisen in evolutie

Dat de doelstellingen van het Red Star Line Museum en dus ook het programma van eisen doorheen het parcours veranderden en evolueerden, terwijl het ontwerp al bezig was, betekende een regelrechte nachtmerrie, aldus Luc Verheyen. Het maakte het proces enorm intensief en had een negatieve impact op de doorlooptijd en op het eindbudget. Het budget steeg van 16,8 naar 18,3 miljoen euro.

Toch had deze manier van werken ook pluspunten: de trajecten van vormgeving en inhoudelijke invulling versterkten en voedden elkaar, het zorgde voor een organisch proces en kruisbestuiving waarbij ontwerpers mee inhoudelijk gingen denken en het museumteam mee ging nadenken over het ontwerp.

### 2. Een ontbrekend beleidskader

Luc Verheyen stelde vast dat zowel op het niveau van de stad als op Vlaams niveau een beleidskader ontbrak rond duurzaamheid, conservering en toegankelijkheid. Aan welke energieprestatienormen moest worden voldaan? Welke museale normen moesten worden gehanteerd? Waren er voorbeeldprojecten rond toegankelijkheid? En de hamvraag op het moment dat het budget krap blijkt: welke keuzes moeten worden gemaakt? Op welke randvoorwaarden kan worden beknibbeld?

### 3. Is herbestemming wel duurzaam?

Het (her)gebruik van de authentieke gebouwschil lijkt theoretisch gezien een duurzaam gegeven en ook inhoudelijk was het een voltreffer. In de praktijk blijkt het echter evengoed een aantal problemen op te leveren inzake duurzaamheid. Zo geeft het behouden van de originele toegangspoort problemen voor energiebeheer en toegankelijkheid en is multifunctionaliteit in een beschermd gebouw ook niet altijd evident.

Op het vlak van duurzaamheid zijn daarom een aantal keuzes gemaakt. Zo is de zone met de strengste klimaateisen beperkt tot één gebouw en wordt in de andere gebouwen iets soepeler met de klimaateisen omgegaan.

Daarnaast zijn er uiteraard een aantal energiebesparende maatregelen genomen zoals dak- en vloerisolatie, het hergebruik van regenwater via een groendak, het gebruik van ledverlichting en isolerend monumentenglas.

### 4. Hele kostenplaatje bekijken

Ten slotte wijst Luc Verheyen op de neiging om bij projecten als deze vooral te kijken naar investeringskosten en te weinig oog te hebben voor de recurrente exploitatiekosten, die vaak met duurzaamheid te maken hebben. Het gevaar bestaat dat men bespaart op de investering maar dat dit het kostenplaatje op lange termijn omhoog jaagt.

### 5. Wetgeving inzake aanbesteding

Luc Verheyen formuleert ook een kritische noot bij de wetgeving rond aanbestedingen. Doordat men verbouwprojecten aan de meest prijsgunstige aannemer moet gunnen, kan men niet altijd kiezen voor de beste prijs-kwaliteitverhouding.

## MUSEUM M: EEN RIGOUREUZE VOORBEREIDING

---

De 22 ontwerp bureaus die meedongen naar de opdracht voor de bouw en inrichting van Museum M in Leuven kregen daartoe een bijzonder goed uitgewerkt en voorbereid dossier ter beschikking. Architect Danny Neyens, die de projectregie van Museum M voerde, legt uit wat die voorbereiding precies inhield.

### Een museum met prestige in en voor de stad: situering

Historische en hedendaagse kunst bewaren, creëren en tonen in een stedelijk museum met minimaal landelijke uitstraling: dat was de ambitie die de stad Leuven met M voor ogen had. Bovendien moest het gaan om een museum waarvoor een groot draagvlak werd gevonden bij de Leuvense politiek en de bevolking.

Het idee voor de nieuwe museumsite vertrok niet van nul. Er was al een museum – het Museum Vander Kelen-Mertens – met een waardevolle collectie en met als conservator de betreurde Veronique Vandekerckhove. Het museumgebouw, wat verborgen in het hart van de stad, bevatte ook een aantal historisch interessante gedeelten.

Architect Danny Neyens werd gevraagd het programma van eisen voor het nieuwe museum uit te werken.

### Een grondige analyse

Ter voorbereiding van de ontwerpfase en de selectie van het ontwerpteam werd een grondige analyse gemaakt van de site en zijn mogelijkheden. Er werd gekeken welke bestaande gebouwen op de site een historische waarde hadden en welke niet. Zo bleek al gauw dat de leegstaande bibliotheek en academie afgebroken mochten worden. Het fronton bewaren en een mooi kader geven was dan weer een uitdaging waar eigenlijk alleen het winnende ontwerp bureau een goed antwoord op kon geven.

Het archief werd onderzocht om zicht te krijgen op de historische waarde van de site. Uitwijken naar een andere site was immers ook een optie. Uit deze verkenning bleek dat de site vanuit historisch oogpunt wel degelijk een interessante plek was.

Vanuit zijn ervaring met soms erg slordige wedstrijd dossiers zorgde Danny Neyens voor een grondige en correcte opmeting van de site. Dit bewees zijn nut bij het ontwerp, omdat op die manier erg goed kon ingespeeld worden op de aanwezige hoogteverschillen. Een 3D-model tastte de mogelijkheden van de site af. Op basis van dit model werd een ruimtelijk programma en een organigram uitgewerkt dat duidelijk maakte welke oppervlakte besteed kon worden aan publieke en private ruimten.

Op basis van het 3D-model werden ook een aantal mogelijke ontwerpen uitgetekend. Die werden aan het stadsbestuur voorgelegd om te kijken welke scenario's voor de stad aanvaardbaar zouden zijn, waarna de krijtlijnen voor het ontwerp konden worden uitgetekend. Uiteindelijk aanvaardde de stad alle voorgestelde ontwerpen.

Ten slotte werd een haalbaarheidsstudie uitgevoerd en werd een budgetraming gemaakt. Ook die budgetraming werd aan de stad voorgelegd. Aanvankelijk stelde het bestuur voor om, gezien de hoge kosten, het project in twee stappen uit te voeren. Uiteindelijk kon het toch overtuigd worden om alles in eenzelfde fase te realiseren.

Tweëntwintig ontwerp bureaus meldden zich aan via een openbare procedure. Vijf daarvan werden weerhouden en hun ontwerpvoorstellen werden grondig onderzocht en door een grote groep geëvalueerd. Uiteindelijk viel de unanieme keuze op het ontwerp van Stephane Beel.

### Duurzaamheid onvoldoende verkend

Het programma van eisen voor Museum M werd opgesteld in 2003. Op dat moment was er nog veel te weinig aandacht voor energiezuinigheid, toch een belangrijk gegeven in een gebouw dat een zeer goede klimaatbeheersing vraagt.

Danny Neyens stelt dat architectuur zonder bijzondere aandacht voor duurzaamheid anno 2014 niet meer kan. Studies voor alternatieve energiesystemen en werken met hernieuwbare energie zijn nu onontbeerlijk.

## Elementen voor reflectie

Danny Neyens geeft een aantal zaken aan die hij bij het uiteindelijke project als minder positief evalueert:

- 1. Een wijziging van het gebruik** ten opzichte van het programma van eisen. Een aantal ruimtes worden nu anders ingevuld dan in het programma van eisen werd voorzien. Zo is de onthaalbalie verplaatst, werd er een vipruimte ingericht tussen de museale ruimten, en is er geen plek voor een *artist in residence*.
- 2. Late aanstelling van de directeur.** De directeur van het museum was tijdens de ontwerpfase nog niet gekend en was dus niet betrokken bij het ontwerp en de uitvoering. Neyens vindt dat jammer, omdat dit ook tot spanningen heeft geleid.
- 3. Niet-voorzien activiteiten.** Er vinden in het gebouw activiteiten plaats (sponsorevenementen, trouwfeesten, midzomerfestival ...) waarop het gebouw niet voorzien is.
- 4. Beperkingen van het gebouw.** Een aantal zaken zijn bij de beoordeling van het ontwerp over het hoofd gezien: te weinig en te kleine liften, trappen, (ruimte voor) logistieke ondersteuning.

Tegelijk evalueert Neyens het geheel van de realisatie als positief:

1. Het gebouw biedt veel museale mogelijkheden en uitdagingen voor steeds nieuwe invullingen. Dit komt onder andere doordat alle lokalen verschillen (klein, groot, hoog, laag, oud, nieuw ...)
2. De realisatie voldoet aan de vooropgestelde ambitie: bewaren, tonen en onderzoeken van hedendaagse en historische kunst, in nieuwe en bestaande gebouwen, innig verweven met een complex stadsweefsel.

## HET KMSKA: VERDER DAN DE NODEN DENKEN

---

Toen begin jaren 2000 duidelijk werd dat het 19e-eeuwse gebouw van het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten in Antwerpen dringend aan renovatie toe was, besloot men niet meer voor de zoveelste oplapbeurt te gaan. Ook al was het budget er niet voor drastische renovatiewerken, er werd beslist een masterplan te maken zodat elke ingreep in het gebouw toekomstgericht zou zijn. Dit maakte dat minister van Cultuur Bert Anciaux in 2008 besliste meteen te kiezen voor een grondige renovatie. Administrateur-generaal van het KMSKA Paul Huvenne vertelt wat daar allemaal bij komt kijken.

### Gered van de Franse Revolutie: het museum gesitueerd

Het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten in Antwerpen, dat eigendom is van de Vlaamse Gemeenschap, dankt zijn ontstaan aan de Franse Revolutie. Alle kunst werd uit de kerken gehaald om te verbranden –ze was immers gecontamineerd- maar enkele academici betoogden dat de kunstwerken als didactisch materiaal konden dienen voor nieuwe kunstenaars. Zo werd een wat eigenaardige maar boeiende collectie beeldende kunst bijna letterlijk uit de brand gesleept. Kunst van voornamelijk eigen bodem, vanaf de middeleeuwen, die ondergebracht werd in een museum dat deel uitmaakte van de academie.

Midden 19e eeuw werd na een stadsbrand beslist de collectie in een nieuw museum onder te brengen. Het museum op het Zuid werd een van de pronkstukken van de wereldtentoonstelling van 1893 in Antwerpen.

Een eeuw later echter was het gebouw uitgeleefd. In 2002 haalde het KMSKA het nieuws omdat het er binnenregende. Bovendien werd in 1970, naar aanleiding van het Rubensjaar, een installatie met asbest in het gebouw gezet die dringend verwijderd moest worden.

### Toekomstgericht denken

Men had gewoon de dienst Gebouwen van de stad kunnen vragen herstellingswerken te doen, maar er werd besloten om eerst een masterplan voor het gebouw uit te werken. Ook al was er op dat moment geen budgettaire ruimte om grote renovatiewerken uit te voeren, zou een toekomstgericht masterplan er toch voor kunnen zorgen dat alle werkzaamheden die in het gebouw werden uitgevoerd meteen ook in een groter kader pasten.

Het Rotterdamse bureau Claus en Kaan Architecten won in 2003 de door de stadsbouwmeester uitgeschreven wedstrijd. Een eerste vraag was of het museum behouden moest blijven dan wel of er elders een nieuw museum moest worden gebouwd. Men koos voor het eerste: het bestaande gebouw was immers van een grote degelijkheid, niet in het minst omdat het gebouwd was rond een centrale bunker.

Claus en Kaan Architecten tekenden een plan waarbij binnen het oude gebouw een nieuw museum geconcipieerd werd rond zes met elkaar verbonden binnenkoeren. Het zou een verticaal museum worden binnen het oude horizontale museum, dat optimaal gebruik kon maken van lichtinval via het dak. Het plan creëerde 40 % nieuwe ruimte zonder te raken aan het 19e-eeuwse gebouw.

## Werken in fasen: van minimaal naar maximaal

Meteen was duidelijk dat de werken in fasen zouden moeten gebeuren. De eerste fase zou erin bestaan het dak te dichten en het asbest te verwijderen. Zowel personeel als collectie zouden het gebouw moeten verlaten.

Voor het zover kwam werd een grondige voorbereidende studie gedaan. Vragen die onderzocht werden waren onder andere:

- ~ Waar kan de collectie ondertussen ondergebracht worden?
- ~ Hoe zit het met het klimaat in het gebouw?
- ~ Hoe zit het met stabiliteit, veiligheid en bruikbaarheid van het gebouw?
- ~ Wat heeft een museum nodig om goed te functioneren (behoeftestudie)?

Oorspronkelijk zou enkel fase 1 uitgevoerd worden. Het gebouw - zonder asbest en met een hersteld dak - zou in 2014 klaar zijn. Op het einde van zijn ambtstermijn, in 2008, besloot minister Anciaux echter meteen ook fase 2 en 3 uit te voeren en dus ook het nieuwe verticale museum te realiseren.

In 2011-2012 werd de collectie verhuisd. Een deel ervan werd ondergebracht in een depot in de haven. De kern van de collectie werd ondergebracht in de bunker, die ingericht werd als depot en in overdruk werd gezet.

Het hele programma zou tegen 2017 klaar moeten zijn zodat medio 2018 de collectie weer ingehuisd kan worden en het museum kan openen voor het grote publiek.

## Partners

Partners bij dit project zijn:

- ~ de Vlaamse overheid en haar minister van Cultuur;
- ~ het Fonds voor Culturele Infrastructuur;
- ~ het Agentschap voor Facilitair Management;
- ~ de architecten, een stuurgroep, de gebruikers, de coördinatie.

## Kiezen voor oude degelijkheid: over duurzaamheid

Bij het onderzoek naar de mogelijkheden van het gebouw werd ook gekeken naar de mogelijkheden om nieuwe technologieën rond energie-efficiëntie te gebruiken. Veel van deze technieken bleken binnen het oude gebouw niet haalbaar.

De keuze voor het behoud van het oude massieve gebouw met zijn dikke muren is op zich echter al duurzaam, stelt Paul Huvenne. Door alles onder één, goed geïsoleerd dak te brengen kan de energiekost beperkt worden. Daarnaast stelt Paul Huvenne dat we ook vrijer moeten durven omspringen met de regels inzake klimaat binnen het museum.

## Element voor reflectie

“Een museum is geen laboratorium”, stelt Paul Huvenne. Hij vindt dat de prangende regels rond binnenklimaat voor musea gerust in vraag gesteld mogen worden. Eigen normen ontwikkelen noemt hij als een van de grote uitdagingen van duurzame renovaties.

## HET KONINKLIJK MUSEUM VOOR MIDDEN-AFRIKA IN TERVUREN: HUISWERK OVERGEDAAN

---

Toen het Koninklijk Museum voor Midden-Afrika (KMMA) in 2004 zijn programma van eisen voor een renovatieproject indiende bij de Regie der Gebouwen, kreeg het als antwoord dat het zijn huiswerk moest overdoen. De Regie wilde dat het museum verder dacht dan zijn museale noden en een visie uitwerkte over de betekenis van het museum als wetenschappelijke instelling, ondergebracht in een geklasseerd gebouwencomplex in een beschermd landschap. In plaats van een wedstrijd uit te schrijven, vroeg het museum aan potentiële studiediensten een volledige conceptnota. Algemeen renovatiecoördinator Dirk Verbist en directeur publiekswerking Koeki Claessens lichten het verdere verloop toe.

### Niet zomaar een museum: situering

Het KMMA is niet zomaar een museum. Het is in de eerste plaats een wetenschappelijke instelling, die onder de verantwoordelijkheid valt van het Federaal Wetenschapsbeleid (Belgian Science Policy Office - BELSPO). Van de tien instellingen die onder BELSPO ressorteren is het KMMA de enige instelling die zich op Vlaams in plaats van op Brussels grondgebied bevindt. Dat zorgt ervoor dat het museum in verhouding tot de collega-instellingen een iets grotere autonomie krijgt.

Het feit dat het museum is ondergebracht in een historische site, in een geklasseerd gebouw én een beschermd landschap, vormt een extra uitdaging.

Begin jaren 2000 is het museum aan renovatie toe. De infrastructuur is versleten, met bv. lekkende daken tot gevolg. De museografie en vooral de inhoud van het museum is sterk verouderd. Het museum beslist dat het toe is aan een grondige renovatie.

### Een eerste intentieplan

Het was de museologische dienst die in 2004 een eerste programma van eisen opstelde met betrekking tot de renovatie. De dienst boog zich enkel over de museumfuncties. Het werkte de bijbehorende oppervlakten uit en formuleerde de klimaat-eisen, rekening houdend met de grote diversiteit van de collecties. De dienst beoogde een flexibele invulling van de ruimten binnen het bestaande gebouw.

De Regie der Gebouwen, die als eigenaar van het KMMA ook de bouwheer zou zijn, vroeg echter meer: het museum moest een globale toekomstgerichte visie uitwerken over het museum als wetenschappelijke instelling.

### Een complex gegeven

Het museum schakelde een externe consultant in om tot een overzicht van de diverse functies van het museum te komen. Meteen werd ook duidelijk dat er veel partners betrokken moesten worden bij de renovatieplannen, onder andere doordat het om een geklasseerd gebouwencomplex in een beschermd landschap ging. Ook mobiliteit en de verankering in de ruimere omgeving werden in het verhaal betrokken. De openbare vervoersmaatschappijen, de brandweer en de internationale school van Tervuren waren daardoor ook partners.

### Geen wedstrijd maar een conceptnota

Het museum besloot geen wedstrijd uit te schrijven maar nodigde diverse studie bureaus uit om een conceptnota te schrijven met als onderdelen:

- ~ een globale visie voor het KMMA;
- ~ een masterplan voor de renovatie;
- ~ een plan voor de invulling van het bestaande museumgebouw;
- ~ een voorstel tot scenografie.

De winnende conceptnota werd opgesteld door de tijdelijke vereniging rond het architectenbureau van Stephane Beel, bestaande uit leden van het architectenbureau, aangevuld met deskundigen op het vlak van restauratie, scenografie, landschapsarchitectuur, stabiliteit, technieken, bouwfysica, akoestiek en projectondersteuning.

Onder meer de originele benadering van de site was doorslaggevend bij de keuze voor deze offerte.

## Het masterplan

Op basis van deze offerte werd een studiebureau gevraagd om een nieuw programma van eisen op te stellen.

De drie grote functies van de instelling (congrescentrum, museum en kennis- en onderzoekscentrum), werden gecentraliseerd in drie afzonderlijke gebouwen.

De renovatieopdracht zou bestaan uit moderniseren, restaureren en aanpassen aan de 21e eeuw.

**Modernisering:** een nieuw gebouw, gedeeltelijk zichtbaar en gedeeltelijk ondergronds, herbergt de hedendaagse functies van het museum. In de relatief kostvriendelijk te exploiteren nieuwe (ondergrondse) gebouwen zullen ook de meest klimaatgevoelige collecties tentoongesteld worden.

**Restauratie:** de gebouwschil van het oude museum (dak, glaspartijen ...) wordt volledig aangepakt en aangepast aan de hedendaagse normen maar met respect voor de oorspronkelijke sfeer.

**Aanpassing:** het oude gebouw wordt aangepast aan de hedendaagse normen inzake klimaat en duurzaamheid, zodanig dat hier objecten die iets minder klimaatgevoelig zijn een onderdak kunnen vinden.

## Scenografie

Inhoudelijk wordt in het museum ruimte gemaakt voor zowel een vaste als een losse, tijdelijke scenografie.

Het ondergrondse gebouw, een gang van 100 meter lang en 7 meter breed, wordt voorbestemd voor de tijdelijke tentoonstellingen. De strenge klimaatnormen die men er kan hanteren laten toe hier kostbare objecten te onthalen.

De permanente tentoonstelling vindt onderdak in het oude museum. Belangrijk daarbij is dat de scenografie van deze tentoonstelling in dialoog gaat met het gebouw. Zo worden de oude vitrines gemoderniseerd en hergebruikt, in combinatie met een nieuw modulair systeem. Dit vormt een inhoudelijke én praktische duurzame oplossing. Een ander voorbeeld van dialoog zijn de oude wandkaarten die deel zullen uitmaken van het parcours en de inhoudelijke verhaallijn.

Gaandeweg werd de missie van het KMMA als museum duidelijk. Enerzijds wil het museum een multidisciplinaire kijk geven op het hedendaagse Afrika en een dynamisch forum bieden waarin verschillende generaties en culturen met elkaar in dialoog kunnen gaan. Maar liefst 25 wetenschappers van het museum werkten samen de nieuwe verhaallijnen uit. De scenografie wordt uitgewerkt in vier grote thematische zones: Centraal-Afrikaanse samenlevingen, geschiedenis, natuurlijke bronnen en landschap en biodiversiteit. Anderzijds wil het museum ook een plaats van het geheugen zijn, waarbij het beladen koloniale verleden niet wordt weggemoffeld, maar juist in de kijker wordt gezet.

## NAVIGO: HET RENOVATIEPROJECT ALS MOMENTOPNAME

---

Toen Maja Wolny in 2010 directeur werd van het Nationale Visserijmuseum Navigo waren de grote renovatiewerken van dit museum al twee jaar achter de rug. Wolny 'erfde' een museum dat in zijn opzet een momentopname bleek te zijn van de normen, ideeën en werkwijze van begin de jaren 2000, toen het programma van eisen voor de renovatie werd opgesteld. Wolny schetst een beeld van een museum waarin veel werd vastgelegd zonder voldoende openheid naar het onbekende en naar de toekomst, waardoor een aantal lacunes haast structureel zijn ingebouwd.

## Het museum in een vissersdorp: situering

Al in de jaren 1930 kende het vissersdorp Oostduinkerke een soort van maritiem museumpje. Het huidige Nationale Visserijmuseum werd in 1974 gebouwd en kreeg in 1985 een eerste uitbreiding. In 2004 kreeg het museum een tweede, ditmaal belangrijke, uitbreiding waarbij een deel van het oude gebouw onder de sloophamer ging.

De totale kostprijs van het renovatieproject van 2004 was 9.531.269 euro. Het museum kreeg onder andere een belangrijke subsidie van Onroerend Erfgoed voor de restauratie van het kustvissersvaartuig Martha, een van de topstukken van het museum.

## Focus op ruimten en thema's

Het programma van eisen dat in 2003 werd opgesteld focuste sterk op het gebruik van de ruimtes, de relaties tussen de ruimtes en de toegankelijkheid.

Veel minder tot geen aandacht werd besteed aan het comfort van de bezoekers, de uitstraling, flexibiliteit en mogelijke toekomstige bestemmingen van het museum en zijn ruimtes.

Het gebouw kreeg een thematische opdeling waarbij topstuk Martha de ruimtes in drie niveaus onderverdeelde: de onderwaterwereld (met bijvoorbeeld aquaria), de kustwereld (met bv. de strandvisserij en -jutterij, een volkskundige benadering van de visserij, de woon- en leefcultuur van de vissers aan de Vlaamse kust, de historische scheepswerf ...) en het metaniveau (met bv. visverwerking, -bereiding en -bewaring).

## Een gesloten concept

Probleem bij deze opdeling is dat het hierdoor moeilijk is om een (nieuw) museaal verhaal uit te werken met een begin, een einde en een duidelijk museaal perspectief. Door hoe de ruimten thematisch werden gedefinieerd was er geen opening naar de toekomst, naar het onbekende, naar mogelijke nieuwe invullingen. Er werd bij de planning onvoldoende nagedacht over wat voor museum Navigo wilde zijn of over de gemeenschappen waarop het museum betrekking heeft.

Dat had onder andere tot gevolg dat belangrijke inhoudelijke thema's zijn blijven liggen. Zo zijn de IJslandvaarders en de garnaalvissers te paard belangrijke lokale gemeenschappen waarover Navigo niets vertelde. Die lacunes moesten later, met beperkte middelen, worden opgelost.

## Duurzaamheid anno 2004

Over een duurzame aanpak werd bij het renovatieproject wel degelijk nagedacht. Zo maakt het gebouw innovatief gebruik van regenwater en van zeewater (voor het onderhoud van de aquaria) en van energievriendelijke verlichting. Sociale duurzaamheid speelde bijvoorbeeld een rol bij de restauratie van de vaartuigen. Bij de exploitatie wordt de voorkeur gegeven aan fairtradeproducten en ecologische onderhoudsproducten.

## Elementen voor reflectie

De renovatie van Navigo blijkt een momentopname te zijn van wat in 2004 leefde: het wetgevend kader, de voorschriften, maar ook de verbeelding en de werkwijze van het toenmalige team. Maja Wolny wijst op een aantal terreinen waarop niet voldoende toekomstgericht is gewerkt:

- ~ Er werd oorspronkelijk geen ruimte voorzien voor tijdelijke tentoonstellingen. Voor deze tentoonstellingen werden mdf-platen gebruikt, die omwille van het zuur dat ze bevatten niet goed zijn voor met name metaal en papier, dat veel aanwezig is in de collectie van Navigo.
- ~ Er was een groot enthousiasme voor nieuwe technologieën zoals aanraakschermen en tablets, maar die gaan snel stuk en zijn dus niet zo duurzaam.
- ~ Er is niet voldoende nagedacht over een mogelijke andere organisatie van het werk. Men dacht in termen van burelen, waar Maja liever in termen van 'werkplekken' zou denken. Anno 2004 was er geen vergadercultuur in het team, waardoor er geen vergaderzaal is voorzien. Dat is nu een gebrek.
- ~ Er is niet voldoende nagedacht over het comfort van het publiek. Er is wel hard gewerkt aan rolstoeltoegankelijkheid, maar niet aan de toegankelijkheid voor de gewone bezoeker (zithoeken, kindvriendelijkheid, enz).
- ~ Een technologische uitdaging waar onvoldoende rekening mee is gehouden, is de akoestiek. Mooie, grote open ruimtes zijn vaak erg lawaaierig, wat erg oncomfortabel is voor het personeel dat er dag in dag uit moet werken, en voor het publiek.
- ~ Inhoudelijk waren er zoals vermeld lacunes: belangrijke lokale gemeenschappen zoals de IJslandvaarders en de garnaalvissers te paard waren volledig over het hoofd gezien. Dit is ook een gemiste kans voor sociale duurzaamheid.

## REFLECTIES OVER DUURZAME CULTURELE INFRASTRUCTUUR

---

Wat bedoelen we met duurzaamheid in de context van culturele ruimtes? Hoe realiseren we die duurzaamheid? Hoe vertalen we dat naar het beleid? Hoe kunnen we een netwerk rond duurzaamheid uitbouwen? Dat zijn de vier ingrediënten van de uiteenzetting van Johan Penson over duurzame culturele infrastructuur.

Johan Penson is hoofd infrastructuur van het KunstenCentrum Vooruit en is onder andere ook lid van de Strategische Adviesraad Cultuur, afdeling Kunst en Erfgoed. Penson baseert zijn reflecties over duurzaamheid op het advies 'Bouwen aan culturele ruimten', dat de SARC opstelde naar aanleiding van het meest recente memorandum voor de kunsten.

### Duurzaamheid: waar gaat het over?

Hebben we het over duurzaamheid, dan hebben we het over alles wat bijdraagt aan het creëren van een rechtvaardige samenleving, met een goede balans tussen mensen, planeet en winst (*People, Planet, Profit*). Duurzaamheid gaat niet alleen over ecologische overwegingen, maar ook over sociaal-economische en langetermijnoverwegingen.

**Ecologische overwegingen** hebben onder andere betrekking op brandstoffengebruik, energiebesparing, dematerialisatie en het beperken van de CO<sub>2</sub>-uitstoot.

**Sociaal-economische overwegingen** gaan bijvoorbeeld over zaken als participatie en urbanisatie: het museumgebouw speelt een rol binnen een gemeenschap en bepaalt hoeveel mensen deelnemen aan je verhaal. Hoe je de buitenscil vormgeeft kan een invloed hebben op hoe het gebouw, zijn omgeving en de gemeenschap in dialoog gaan.

Andere sociaal-economische overwegingen gaan bijvoorbeeld over de ergonomie van het gebouw, en over hoe mensen die er aan de slag zijn, die er op bezoek zijn of die er als kunstenaar iets komen creëren, het ervaren.

Duurzaamheid gaat ook over het lichter maken van de forfaitaire kost.

**Langetermijnoverwegingen** kunnen bijvoorbeeld betekenen dat je ook voor je producties aan langetermijndenken doet en investeringen doet die op lange termijn kunnen opleveren.

Duurzaamheid gaat ook over verwantschap, kennisdeling, verbinden en wederzijds ondersteunen.

### Duurzaamheid realiseren: waar denken we aan?

Een grondig voortraject, waarin goed nagedacht wordt over de gebouw- en realisatietechnieken, is een eerste vereiste om duurzaamheid te realiseren. Tijdens dit voortraject moet er onder andere aandacht zijn voor:

- ~ Een holistische aanpak van het ontwerp, waarbij architect, exploitant en beleid goed op elkaar worden afgestemd.
- ~ De *total cost of ownership*, waarin je het geheel aan kosten becijfert. Hou hierbij rekening met de totale levensduur van het gebouw (33 jaar afschrijving) en niet enkel met de bouwkost.
- ~ Toekomstige exploitatiemogelijkheden: denk bij het ontwerp van je gebouw na over mogelijke exploitatievormen op een termijn van twintig jaar.
- ~ Urbanisatie: vrije ruimte rond het gebouw inrichten kan maatschappelijk weefsel creëren en *public ownership* mogelijk maken.
- ~ Het principe van de culturele ruimtes: steeds meer worden de schotten tussen de diverse kunst disciplines neergehaald en vervaagt de grens tussen bijvoorbeeld installatie en performance. Die 'hybridisering van de kunsten' vraagt ook om nieuwe soorten of een nieuw gebruik van ruimte. Ook bij musea zal die hybridisering duidelijk worden, waarbij musea dan bv. niet alleen bezig zijn met beheren en presenteren maar bv. ook met het creatieperspectief.

Bij de **bouwtechnieken** gaat het er vooral om te zorgen dat de exploitatiekost daalt. Een goede investering aan het begin kan ervoor zorgen dat de kost over de totale levensduur van een gebouw gevoelig daalt. De ideale verhouding is 25 procent investeringskost tegenover 75 procent verbruikskost.

Een aantal zaken die daartoe kunnen bijdragen zijn:

- ~ vertrekken van een gezonde bouwschil;
- ~ aandacht besteden aan licht en lucht in de ruimten;

- ~ voldoende aandacht hebben voor de problematiek van laden en lossen;
- ~ nadenken over akoestisch comfort;
- ~ zorgen voor een goede ergonomie voor artiest, publiek en personeel.

Gebouwtechnieken zijn meestal storend en slecht geconcipeerd. Beter is het te zorgen voor een gepaste techniciteit in een gezonde bouwschil. Wel noodzakelijk zijn goede gebouwbeheersystemen (verwarming, verluchting, verlichting, toegangscontrole, branddetectie, noodverlichting ...).

Daarnaast moet er gestreefd worden naar realisatietechnieken nodig voor museografie, scenografie ... van voldoende hoge kwaliteit. De werkoppervlakte moet voldoende groot zijn: in een theater voorzie je bijvoorbeeld evenveel werkoppervlakte als publieksoppervlakte.

## Duurzaamheid vertalen naar het beleid

Johan Penson stelt dat er op dit moment eigenlijk geen Vlaams beleid rond duurzame cultuurinfrastructuur is. Hij vindt het belangrijk dat de Vlaamse overheid hier een regierol in opneemt. Lokale beleidsautonomie is voor dit terrein problematisch omdat voor een goed beheer een helicoptervisie nodig is.

De eerste taak voor het beleid bestaat erin de infrastructuur en de status ervan in kaart te brengen en door middel van energieaudits technische huisfiches te maken, zodat voor alle infrastructuur een set van vergelijkbare data beschikbaar is. Deze technische fiches zouden ook een voorwaarde kunnen zijn voor subsidiëring.

Omdat er zowel bij de kunsten als bij de erfgoeddiensten een gigantische nood aan depotruimte is, zou de overheid werk kunnen maken van collectieve depots, waar een optimale bewaring gerealiseerd kan worden.

Het beleid zou kunnen eisen dat eigenaars, exploitanten en beleidsmakers van culturele infrastructuur een masterplan opstellen waarin zij hun respectievelijke rol en onderlinge relaties duidelijk maken.

Er is een goede afstemming nodig tussen normen rond duurzaamheid en erfgoednormen: vandaag wordt duurzaam (ver)bouwen en werken omwille van de erfgoednormen vaak net onmogelijk.

Johan Penson roept de Vlaamse overheid ook op om zelf een voorbeeldfunctie op te nemen in verband met een duurzaam infrastructuurbeleid. Ook moet de overheid dringend de eigen regels rond veiligheid implementeren.

Herbestemming van leegstaand erfgoed ten slotte wordt een nieuwe grote uitdaging in de nabije toekomst.

De overheid moet ook nadenken over de rol van bestaande instanties. Zo zou de rol van FOCI inzake duurzaamheid verder uitgewerkt kunnen worden.

## Naar een netwerk voor duurzaamheid

Er is op het terrein al veel kennis rond duurzaamheid aanwezig, maar deze zit nog erg verspreid. Daarom zou het goed zijn op een transversale manier deze kennis te verzamelen, op een hoger niveau te brengen en te verspreiden.

Johan Penson stipt aan dat er al een mooi informeel netwerk bestaat – waar de studiedag een sprekend voorbeeld van is – en dat het er dus op aankomt dit netwerk te formaliseren.

Pulse, het transitienetwerk van de culturele sector als motor in de transitie naar een duurzame samenleving, zou daar een goede aanzet voor kunnen zijn. Belangrijk is dat Pulse dan een permanente ondersteuning krijgt.

Niet iedereen hoeft expertise rond duurzaamheid in huis te hebben (en het warm water uit te vinden). De overheid kan ook experten-consultants ter beschikking stellen om culturele instellingen te coachen inzake duurzaamheid.

## AANDACHTSPUNTEN VOOR HET VERVOLGTRAJECT

---

Wat heeft deze kick-off ons geleerd voor het verdere traject rond duurzaam verbouwen voor musea?

Olga Van Oost (FARO) neemt alvast volgende elementen mee voor verdere reflectie:

- ~ Bouwen en renoveren is ook altijd een kwestie van keuzes maken. Dat beredeneerd doen en met het oog op duurzaamheid is niet altijd vanzelfsprekend.
- ~ Bij een dergelijk project is het proces zeer belangrijk, en met name de afstemming tussen de verschillende partijen.
- ~ Uit de getuigenissen blijkt dat zowel de doelstellingen als het programma van eisen gedurende het bouw- of renovatieproject nog sterk kunnen evolueren. Is dit een goede of een slechte zaak, is het belangrijk om deze flexibiliteit mogelijk te houden of net te zorgen dat er op een bepaalde manier definitief zaken worden vastgelegd?
- ~ Een projectdefinitie heeft niet alleen te maken met technische zaken, maar ook met een goede visie op het museum. Wat wil het museum vandaag zijn, wat wil het betekenen over dertig jaar?
- ~ Dingen benoemen, informatie uitwisselen, checklists opstellen van zaken waar je bij een bouw of renovatie aan moet denken is belangrijk. Projectregisseurs kunnen hier een belangrijke hulp in zijn.
- ~ Hoe goed men zaken ook voorbereidt, er zullen altijd fouten gemaakt worden.
- ~ Er is nood aan een goed beleidskader.
- ~ Een goede verhouding tussen de startinvestering bij bouw- en renovatiewerken en de exploitatiekosten is belangrijk. Je kan beter meer in de bouw investeren als dit achteraf de exploitatie meer beheersbaar maakt.
- ~ Duurzaamheid gaat niet alleen over ecologie, het gaat ook over de lange termijn van projecten, over veranderende eisen, over inplanting in de ruimte en in het landschap of stedelijk weefsel, over het mobiliteitsvraagstuk, over een sociaal draagvlak ...
- ~ Wat betreft bijvoorbeeld klimaateisen moeten musea eigen normen durven ontwikkelen.
- ~ De impact van de architectuur op de organisatie en op de medewerkers is ook een belangrijke zorg.
- ~ Duurzaamheid betekent ook denken op de lange termijn. Wat gaat het gebouw betekenen over dertig of veertig jaar? Daarbij is het belangrijk de nodige flexibiliteit te voorzien. Men moet nog kunnen spelen met de ruimtes, de scenografie mag niet alles al vastleggen.

Isabelle Rossaert, De Schrijfkaravaan

## INTRODUCTIE

---

In het kader van het project 'Duurzaam (ver)bouwen voor musea' trok FARO samen met een veertigtal geïnteresseerden eind februari 2014 naar Nord-Pas-de-Calais. Op het programma: drie musea en een rondetafelgesprek.

**Louvre Lens** was het eerste museum dat de groep bezocht. In het prestigieuze museum op de oude mijnsite vertelde directeur Xavier Dectot over de ontstaansgeschiedenis en het hindernissenparcours dat werd afgelegd vooraleer topstukken van wereldbelang hun plek vonden op de sokkels in de *Galerie du Temps*.

In **La Piscine in Roubaix** werd de groep onthaald door conservator Bruno Gaudichon, stadsarchitecte Frédérique Danneels-Becue, die ook de bouwprojectopvolging deed voor het museum, en schepen van Cultuur en Erfgoed van Roubaix, Jean-François Boudaillez. Zij vertelden het wonderlijke verhaal van een museum dat voor de redding van een stad zorgde.

Tijdens het avondlijke **rondetafelgesprek** na deze twee bezoeken ging Tanja Hertveld van het Team Vlaams Bouwmeester een dialoog aan met het publiek over **het belang van een goede projectdefinitie**.

Op vrijdagochtend stond een bezoek aan het **LaM in Villeneuve-d'Ascq** op het programma. Directeur Sophie Lévy, hoofdcurator voor de art-brutcollectie Savine Faupin en gedelegeerd bouwmeester Fabien Mauray vertelden hoe de recente uitbreiding voor de art-brutcollectie tot stand kwam.

## LOUVRE LENS: WERELDKUNST OP EEN OUDE STEENKOLMIJN

---

**Tate Liverpool, Guggenheim Bilbao, Centre Pompidou Metz ... In dat lijstje 'antennemusea' past sinds eind 2012 ook Louvre Lens, een prestigieus museum op een oude mijnsite, een cultureel lichtbaken in een regio die nood heeft aan een economische relance, een cultuurtempel getekend door Japanse toparchitecten. Directeur Xavier Dectot vertelt over de geboorte én de kinderziekten van dit tweede Louvre.**

Alsof er een ufo is neergestreken, zo beschrijft iemand het gebouw van Louvre Lens. Het staat in een open terrein, afgezoomd, in de verte, met berkenbosjes, een laag geheel van ogenschijnlijk rechthoekige volumes van glas en aluminium. Opvallend, wanneer je het gebouw vanaf de autocarparking nadert, doorheen een park van betonvlakken en haast gebeeldhouwde eilandjes van gras, zijn de kringen van zandzakken die overal liggen. Kunst? Neen, pure noodzaak, zo blijkt later. Het regent in Lens heviger dan de landschapsarchitecte had voorzien.

Louvre Lens is om meer dan een reden een neergestreken ufo. In deze oude mijnstreek waar alles, van geboorte tot dood, rond de steenkool draaide, is de schat aan kunstwerken die dit museum herbergt – wereldkunst uit alle tijden van de menselijke beschaving – bijna even vreemd als waren het de artefacten van aliens.

Die kunstwerken worden in Louvre Lens op een merkwaardige manier tentoongesteld. Niet netjes opgesplitst volgens beschaving of kunstdiscipline, zoals gangbaar is, maar in één grote ruimte die zich laat lezen als een tijdlijn. Het lijkt een beetje alsof je in een exclusief grootwarenhuis van de beschavingen terecht bent gekomen. Zou een buitenaards wezen hier op bezoek komen, hij kreeg hier in één oogopslag een staalkaart van de hele menselijke kunstproductie te zien.

Dat die kunstwerken maar net op tijd voor de opening van het museum hun sokkel bereikten is een van de sappige anekdotes waarop directeur Xavier Dectot ons trakteert tijdens zijn verhaal over de geboorte van Louvre Lens.

## Museum in de mijnstreek

De beslissing om een antenne van het Louvre in Lens te openen werd in 2004 genomen, maar voor de historiek van het museum keert Xavier Dectot terug naar begin de jaren 1970 en de progressieve sluiting van de mijnen. Alles in Lens en de kleine stadjes eromheen draaide rond de steenkoolmijnen. Je werd geboren en groeide op in de mijnicité, je ging naar scholen van de mijnen, je toekomst was werken in de mijn, je kocht je levensmiddelen bij de mijnwinkels ... Een systeem van mono-economie dat plotsklaps stopte met functioneren en een regio achterliet met een zeer lage scholingsgraad en grote werkloosheid.

Intussen werd in Parijs een museum voor moderne en hedendaagse kunst gebouwd. Het Centre Pompidou opende in 1977 zijn deuren: nieuw, mooi en uniek. Een van de nieuwigheden van dit museum was dat het zijn collecties semipermanent tentoonstelde: om de drie tot vier jaar was er een nieuwe opstelling. Dat bracht de vraag met zich mee wat er met de niet-tentoongestelde werken moest gebeuren. Het idee was een tweede museum voor hedendaagse kunst te maken, maar door de vastgoedboom kon zelfs in de ruimere buitenwijken van Parijs geen geschikte en betaalbare plek gevonden worden om dat te doen.

Toenmalig directeur Jean-Jacques Aillagon vatte het idee op om, in navolging van Tate Liverpool en Guggenheim Bilbao, een antenne van het Centre Pompidou te bouwen in een regio die nood had aan een economische heropleving. Het museum zou een lichtbaken zijn voor een nieuw elan. Zo groeide het idee voor het Centre Pompidou-Metz dat in 2010 de deuren opende.

Wanneer Jean-Jacques Aillagon in 2002 minister van Cultuur wordt onder Jacques Chirac, is het zijn idee om ook van andere musea een antenne in economisch kwetsbare regio's te bouwen. Het Louvre stapt mee in dat verhaal. Amiens, Valenciennes, Boulogne, Calais en Arras zijn enkele steden die in het vizier komen, maar het is uiteindelijk naar Lens dat de keuze uitgaat als locatie voor het tweede Louvre. Een van de redenen is dat er in deze stad eenvoudigweg nog geen enkel kunstmuseum is. Louvre Lens krijgt een drievoudige missie mee: een culturele, een economische en een sociale.

## Een experimenteerruimte voor het Louvre

Louvre Lens geeft de mogelijkheid om een nieuwe blik te werpen op de collectie van het Louvre. Alleen al het feit dat de werken in een hedendaags in plaats van een historisch gebouw gepresenteerd worden, zorgt voor een andere lezing. Binnen de gebouwen van het Louvre in Parijs heeft die collectie een opdeling die helemaal de geschiedenis van het Louvre weerspiegelt, een achttiende-eeuws opzet met zalen rond respectievelijk de Mesopotamische, de Egyptische, de Grieks-Romeinse ... cultuur en verder een academische opdeling in schilderkunst, grafische kunst, beeldhouwkunst en toegepaste kunst. Bedoeling in het project van Louvre Lens was een scenografie te maken die niet zozeer focust op de verschillen tussen de diverse werken als wel op datgene wat hen verbindt. Vandaar het idee om alles in één ruimte op te stellen, liefst op een heel modulaire manier.

Louvre Lens bood ook een betere mogelijkheid om grote internationale tentoonstellingen te onthalen. Bij het renovatieproject van het Louvre zelf, in 1988, was er nog niet echt een visie op tijdelijke tentoonstellingen. Pas toen de werf al liep werd er een ruimte voor tijdelijke tentoonstellingen ingepland, onder de glazen piramide, wat niet zo optimaal was.

Ten slotte biedt Louvre Lens, als kleiner museum met meer flexibiliteit, de mogelijkheid om te experimenteren, om nieuwe zaken uit te proberen. Dat is in de grote logge machine die het Louvre in Parijs is, veel minder goed mogelijk. Experimenten die later door het Louvre overgenomen kunnen worden zijn bijvoorbeeld het openstellen van de ateliers, de nieuwe scenografie of nog experimenten rond publieksbemiddeling en het gebruik van multimedia daarbij. Nu en dan een misser mogen hebben, is bij wijze van spreken vervat in de opdracht van Louvre Lens, stelt Xavier Dectot.

## Kunst dichterbij brengen

De sociale opdracht van Louvre Lens vloeit voort uit de keuze van de locatie. De regio van Lens kent een bevolking met een zeer lage scholingsgraad waarvan een groot deel nooit een voet in een museum heeft gezet. De afstand korten is alvast een manier om de drempel naar een cultuurhuis als het Louvre te verlagen, is de redenering.

In het programma van eisen voor het museum werd het verlagen van de drempel en de link met de onmiddellijke sociale omgeving echter niet ingebouwd, vertelt Dectot na een vraag uit het publiek. De keuze voor het lage gebouw was wel een keuze om visueel op te gaan in de omgeving.

Het is de intentie om nauw samen te werken met lokale cultuurorganisaties, maar de coördinatie daarvan wordt momenteel overgelaten aan een organisatie in de stad Lens.

### ‘Cultural valley’

Een lichtbaken zijn voor de economische relance van de streek is de derde opdracht die vanaf het begin aan het museum is meegegeven. De meest directe link is de toeristische ontwikkeling die een prestigemuseum als dit in de hand kan werken, zeker met tijdelijke tentoonstellingen gericht op een internationaal publiek. Voor het eerste jaar zijn de resultaten relatief bevredigend, vindt Xavier Dectot. De opbrengst van de restaurants in de omgeving is door de komst van het museum met 25 tot 30 % gestegen. De hotelsector is moeilijker in beweging te krijgen. Momenteel is Louvre Lens nog niet sterk genoeg om aan te zetten tot de bouw van nieuwe hotels en de reeds bestaande hotels blijven in hun vicieuze cirkel zitten: ze zijn oud en aftands en lokken daardoor niet voldoende publiek om te kunnen investeren in renovatie en vernieuwing. Toch laat Dectot optekenen dat elke euro die de regio in Louvre Lens investeerde het voorbije jaar drie euro heeft opgebracht voor de toeristische sector.

Een tweede objectief was het museum in te zetten als vlag voor een economische transformatie van de regio. Bedoeling is rond het museum bedrijven aan te trekken, starters maar ook grotere bedrijven, rond bepaalde competentievelden zoals bijvoorbeeld de culturele digitalisering en de kunstnijverheid. Niet dat het museum dan klant van al die bedrijven zou zijn, dat is onmogelijk, maar het kan wel een plek zijn waar ze zaken kunnen komen uittesten. Ook hier is het de bedoeling een externe organisatie op poten te zetten die als doel heeft dit te faciliteren.

### Een complexe constructie

De constructie rond het bouwheerschap van Louvre Lens is behoorlijk complex en dat heeft te maken met enerzijds het aanvankelijke opzet van het antenne-idee en anderzijds de ingewikkelde administratieve situatie van de regio.

In het concept van de antennemusea levert de staat – in dit geval het Louvre – de kunstwerken, maar geen geld. De bouw- en werkmiddelen moeten komen van de lokale overheden. Daarnaast bestaan er bij de lokale overheden nog verschillende niveaus: de regio Nord-Pas-de-Calais, het departement, de agglomeraties, de stad Lens met zijn diverse gemeenten ... Die verschillende niveaus werden verenigd in een publiek-private samenwerking (Adevia), die het gedelegeerd bouwheerschap op zich nam.

Politiek wordt de regio Nord-Pas-de-Calais geleid door een tripartite van socialisten, groenen en communisten. De eerste twee ondersteunden het idee van Louvre Lens, de Communistische Partij was het project niet ongenegen maar vond dat de middelen van de staat moesten komen en niet van de lokale overheden. Het bleek daardoor een moeilijke politieke oefening om steeds weer voldoende budgetten te kunnen vrijmaken.

Het Louvre maakt geen deel uit van de groep die het bouwheerschap voert, maar heeft wel een adviserende functie. De bouwheer op zijn beurt had weliswaar ervaring met het bouwen van lyceums, maar niet met musea. Xavier Dectot vertelt over een aantal spanningsvelden die daardoor ontstonden. Zo kwam er op vraag van het Louvre een quarantaineruimte in Louvre Lens, zoals in het Louvre zelf. Gezien de aparte werking van Louvre Lens, dat alle werken van het Louvre te leen krijgt, is een quarantaineruimte daar niet zo zinvol. Ook over de strenge klimatisatie- en preventieve conservatienormen ontstonden er misverstanden en spanningen tussen het Louvre en de bouwheer.

Behalve door de lokale overheden werd een deel van de kosten gedragen door Europese Fondsen en 10 % door privémeceaat. Ook hier wijst Xavier Dectot op een complicatie. In de overeenkomsten met deze privémeceassen werden tegenprestaties voorzien zoals het gratis gebruik van de museumruimten.

Bij zijn start zag het museum zich gebonden aan tegenprestaties ter waarde van vier miljoen euro. De mecenassen hadden een dermate grote vraag naar het gebruik van de museumruimten dat deze haast niet meer beschikbaar waren voor verhuur aan derden. En die verhuur van ruimten was nodig om het financiële plaatje te doen kloppen. Uiteindelijk zag Dectot zich genoodzaakt om toch huurgelden te vragen aan de mecenassen en afspraken te maken waarbij de tegenprestaties beter gespreid werden in de tijd.

## Een Japanse architect

De keuze van de bouwmeester werd gemaakt op basis van een wedstrijd die in 2005 werd uitgeschreven. Uit de 120 kandidaten selecteerde een achttienkoppige jury van politiek verkozenen, vertegenwoordigers van lokale overheden en zes architecten drie projecten voor de finale jury: deze van Rudy Ricciotti, Zaha Hadid en het Japanse architectenbureau Sanaa. Ricciotti's voorstel behelsde een museum dat voor een groot stuk ondergebracht werd onder een artificieel meer. Behalve de vrees dat een museum onder water technisch niet mogelijk zou zijn, ontstond er een grote weerstand omdat het ondergrondse museum voor de inwoners van Lens te veel refereerde naar hun mijnverleden. Het project van Hadid werd niet gekozen omdat de complexe binnenvolumes te dwingend zouden zijn voor de scenografie. Ze lieten niet de gewenste modulariteit toe.

Het project van Sanaa behelst een aaneenrijging van ogenschijnlijk rechthoekige volumes van glas en aluminium, waarvan de wat gebogen wanden een spiegelen effect op de omgeving hebben. Alle publieke ruimten werden bovengronds gehouden, de technische ondergronds.

Architectenbureau Sanaa werd in 1995 opgericht en had in 2005 enkele werven lopen buiten Japan en in Europa, maar geen enkele werf was al klaar. Anders dan andere architectenbureaus werkt Sanaa niet samen met lokale bureaus. Het heeft eigen teams die ter plaatste gaan werken.

Deze werkwijze bracht ook wat complicaties met zich mee. Enerzijds was er het taalprobleem: de Japanse architecten spraken enkel Japans. Daarnaast waren er technische en cultuurproblemen. Het technische probleem was dat Sanaa werkte met glaspartijen met afmetingen die in Japan wel geproduceerd kunnen worden maar die niet kunnen geleverd worden door de glasleveranciers in Europa. Dit betekende dat de plannen hertekend moesten worden en er andere oplossingen voorzien moesten worden die voor een belangrijke meerkost zorgden. Daarnaast bleek dat de aannemers waarmee Sanaa in Lens werkte niet dezelfde precisienormen hanteerden dan die die het bureau van Japanse aannemers gewend was.

## De groene wens

Duurzaamheid, in de ecologische betekenis van het woord, stond al van in het begin in het programma van Louvre Lens ingeschreven. Dat de Groenen deel uitmaakten van de politieke meerderheid in Nord-Pas-de-Calais en dus medebouwheer waren, was daar zeker niet vreemd aan.

In 2006, toen de plannen voor Louvre Lens uitgetekend werden, ontstond net een label rond de milieuvriendelijkheid van gebouwen. Dit label werd voor diverse soorten gebouwen uitgewerkt, maar was er nog niet voor musea, waardoor Louvre Lens meteen een pilootproject werd.

Ecologische duurzaamheid werd op een aantal fronten nagestreefd. Bescherming van de biodiversiteit, met onder andere de berkenbosjes die pionieren op de braakliggende grond van de oude mijnsite, en de recuperatie van de uitgegraven grond, was er een van. Geothermische verwarming en acclimatisatie – dankzij de oude mijngangen – zorgt voor een basis temperatuur van 12°C in de gebouwen. Recuperatie van regenwater was de derde betrachting.

Ook al was de intentie goed, de uitwerking leverde een aantal belangrijke missers op. Zo werd de uitgegraven aarde weliswaar gerecupereerd, maar ze werd domweg op de grond rondom gestort, waardoor de vruchtbare humuslaag bedolven raakte.

Bij de recuperatie van het regenwater werden ernstige rekenfouten gemaakt: de landschapsarchitecte maakte haar berekeningen op de jaargemiddelden voor de lokale neerslag in plaats van op grote neerslagpieken, de aannemer op zijn beurt leverde smallere afvoerpijpen dan gevraagd. Het resultaat was een ernstig probleem met de afvoer van regenwater en smeltende sneeuw, waardoor onder andere een van de twee ondergrondse depots onbruikbaar is.

## Krappe timing

Een ander probleem betrof de tijdige oplevering van de werken. Bedoeling was het museum te openen op 4 december 2012, naamdag van Sint-Barbara, de patroonheilige van de mijnwerkers. Omwille van de symboliek een openingsdatum waarmee niet geschoven kon worden.

Architect en aannemers werkten naar deze datum toe met in gedachten dat het gebouw dan opgeleverd moest worden en vergaten daarbij dat er ook tijd nodig was om de kunstwerken, die in principe midden augustus geleverd zouden worden, te plaatsen. Onder andere de Italiaanse aannemer die de vitrines maakte, zorgde voor een aanzienlijke vertraging.

Uiteindelijk werd het museum, meer specifiek de Tijdgalerij met de permanente collectie, op 4 december 2012 feestelijk geopend terwijl de rest van de gebouwen nog een werf was. Dit was mogelijk dankzij het feit dat de expositieruimte perfect van zijn omgeving en de andere ruimten afgesloten kan worden.

## De wetmatigheden van een museum

Ook andere aspecten van de bouw hielden onvoldoende rekening met het feit dat het hier om een museum ging, dat werken van onschatbare waarde bevatte. Zo zijn er overal in het gebouw sproeiërs geïnstalleerd voor in het geval van brand, waar uiteraard geen water uit mag komen ... En voor de rookevacuatie gaan luiken in het dak open. Niet loodrecht maar gekanteld, zodat men voor een brandoefening altijd eerst het weerbericht moet checken om er zeker van te zijn dat het niet binnen regent. Door een defect in de domotica, te wijten aan een lege batterij, stonden de luiken een week lang open.

Wat de acclimatisatie betreft zijn er in het museum verschillende zones. In de expositieruimten zelf wordt een temperatuur gehanteerd van 20°C in de winter en 22°C in de zomer, plus of min 1°C. Die normen zijn streng, en Xavier Dectot stelt dat veel musea dergelijke strenge normen eisen wanneer ze kunstwerken uitlenen terwijl ze die zelf in hun eigen museum niet halen. Met name in de zomer is het contrast met de buitentemperatuur groot en klagen bezoekers dat het koud is in de expositieruimten.

De vochtigheidsgraad wordt op 50 % plus of min 5 % gehouden. Ook daar heeft men onderweg moeten bijsturen. Aanvankelijk varieerde die luchtvochtigheid immers doorheen de dag tussen 45 % en 55 %, goed naar de letter maar niet naar de geest van de eis. Xavier Dectot wijst erop dat de klimaatparameters op de juiste plek gemeten moeten worden: niet bij de uitgang van de buizen maar bij de kunstwerken.

## Dure werkingskosten

Met 900.000 euro aan exploitatiekosten in het eerste jaar bleek dat deze kosten het dubbele waren van wat men op voorhand had berekend. 2013 kende weliswaar een lange en koude winter en een warme zomer. Of er manieren zijn om de acclimatisatie minder duur te maken of gebruik te maken van alternatieve energie? Xavier Dectot betwijfelt het. Gebruikmaken van zonne- of windenergie was niet in de plannen voorzien. Er zouden nog wat kieren gedicht kunnen worden, stelt Dectot, het luchtgordijn dat de Tijdgalerij van de centrale hal scheidt zou misschien nog iets zachter gezet kunnen worden en de wintertemperatuur zou nog naar 19°C teruggeschoefd kunnen worden, maar dat is wellicht te koud voor de bezoekers en zeker voor de suppoosten.

## De ploeg

Zo'n driehonderdtal mensen werken er vandaag in Louvre Lens. Een deel ervan voor derden aan wie onder andere de beveiliging, de museumshop, het onthaal en het restaurant zijn uitbesteed. Tachtig personen staan op de payroll van het museum zelf. Xavier Dectot werd begin 2011 aangetrokken als directeur en werkte alleen, tot hij in de zomer hulp kreeg van een informaticus. Later vormde hij geleidelijk aan het hele team rond zich.

Zijn late komst betekent ook dat veel beslissingen voor zijn tijd genomen werden. De collectie werd bijvoorbeeld door het Louvre samengesteld. Overigens komen de meeste stukken niet uit reserves maar uit de permanente collectie van het Louvre. Het is de bedoeling om deze collectie in Louvre Lens semipermanent te maken. Na enkele jaren zouden de werken gewisseld worden, net de reden waarom men een grote flexibiliteit in de scenografie wilde. In de toekomst zal het samenstellen van de collectie wel in samenspraak tussen Dectot en het Louvre gebeuren.

## LA PISCINE IN ROUBAIX: HOE EEN MUSEUM EEN STAD KAN REDDEN

---

**Toen in de jaren 1980 de textielindustrie in Roubaix ten onder ging, betekende dit ei zo na het einde van de stad. Tot conservator Bruno Gaudichon het idee kreeg om een museum voor kunst en kunstnijverheid in te richten in het oude art-decozwembad. Een museum dat als doel had de blik en de geesten van de verslagen inwoners te verruimen en vooral de kinderen van Roubaix een nieuw perspectief te bieden. En dat uiteindelijk een van de grote publiekstrekkers van de Rijkselse metropool werd.**

Het is moeilijk om niet blij te worden wanneer je het Musée d'Art et d'Industrie in Roubaix binnenstapt. Voorbij de grote inkomhal word je aan de hand van grote foto's en oude zwemattributen meteen duidelijk gemaakt dat je hier in een voormalig zwembad terecht bent gekomen. Sterker nog: het bassin is er nog, zij het in een smallere versie dan het origineel, er klatert water in en om de zoveel tijd weerklinkt er het typische holle kabaal van zwemmende en stoeiende kinderen. Aan beide uiteinden van het bassin schitteren de oorspronkelijke art-decoglasramen – in de vorm van een zon en van een pracht die je, afgaande op de rode baksteenarchitectuur aan de straatkant, niet zou vermoeden.

Het bassin wordt nu niet meer geflankeerd door baders in natte zwemkledij maar door marmeren beelden op de sokkels, en de kleedhokjes op de gaanderijen zijn intieme tentoonstellingsruimten geworden voor een tijdelijke fototentoonstelling hier, een textielcollectie of keramiekcollectie daar. In de belendende ruimten van dit overvolle, gulle museum vind je collecties 19e- en 20e-eeuwse schilder- en beeldhouwkunst van onder andere Camille Claudel, Dominique Ingres of de schilder Jean-Joseph Weerts, een zoon van de stad. In de ruimte voor tijdelijke tentoonstellingen werden in het verleden al toppers als Picasso en Chagall gebracht.

Maar het museum is meer dan een feest voor de zintuigen. Het is ook het verhaal van de onwaarschijnlijke wederopstanding van een door de crisis getroffen stad. Dat verhaal wordt verteld door conservator Bruno Gaudichon, stadsarchitecte Frédérique Danneels-Becue, die ook de bouwprojectopvolging deed voor het museum, en schepen van Cultuur en Erfgoed van Roubaix, Jean-François Boudaillez.

### De oorsprong: het oude Textielmuseum en het Stedelijk Museum voor Schone Kunsten

In 1835 opende in Roubaix al een museum gewijd aan het textiel, de voornaamste nijverheid van de Noord-Franse stad. Het museum bood meteen ook een handig depot om stalen van het lokale textiel te bewaren. In 1862 ontvangt het museum tevens een eerste collectie schone kunsten. In 1882 tekent Roubaix een contract met de École nationale supérieure des arts et industries textiles (ENSAIT). Vanaf 1889 delen de ingenieursschool en het museum, dat in haar gebouwen is ondergebracht, dezelfde voordeur. Onder andere conservator Victor Champier (1851-1929) doet het museum floreren. Deze kunstcriticus, die in 1880 ook het *Revue des arts décoratifs* opricht, heeft een duidelijke visie. De Franse industrie is een handwerkindustrie en die dreigt ingepalmd te worden door de landen uit het Zuiden. De manier, zo meent hij, om de Franse industrie te redden is er kunst aan toe te voegen. Champiers goedgevulde adresboekje zorgt ervoor dat het museum een rijke collectie krijgt.

Bij het begin van de Tweede Wereldoorlog wordt het museum gesloten en als het na de oorlog weer wordt geïnstalleerd, vindt men de collectie zo ouderwets dat men ze niet meer voor het publiek wil openstellen. Het museum wordt geschrapt uit de lijst van nationale musea, de collectie wordt aan haar lot en aan de plundersaars overgelaten.

Intussen is tussen 1924 en 1968 op de gelijkvloerse verdieping van het stadhuis ook een Stedelijk Museum voor Schone Kunsten gehuisvest, waarvan de collectie voor een groot deel opgebouwd is rond het werk van Jean-Joseph Weerts.

### Naar een nieuw museum ...

In de jaren 1980 denkt de stad eraan de collecties van de beide musea te verenigen in een nieuw museum op de plek waar het oude nationale museum gehuisvest was. Er wordt een conservator aangesteld, maar de crisis in de textielindustrie, die van Roubaix een stad met grote werkloosheid maakt, zorgt ervoor dat die plannen blijven liggen. In 1989, bij het vertrek van de toenmalige conservator, worden de plannen weer bovengehaald. Er zijn op dat moment veel leegstaande gebouwen in de stad die in aanmerking zouden kunnen komen voor de huisvesting van het nieuwe museum.

Het is de nieuw aangestelde conservator, Bruno Gaudichon, die dan het even gekke als geniale idee heeft om het museum onder te brengen in het art-decozwembad dat vier jaar eerder werd gesloten. Geniaal, omdat elke inwoner van Roubaix in dat zwembad heeft leren zwemmen. Eens het museum er geïnstalleerd werd, troonden al die Roubaïsiërs hun kinderen en kleinkinderen mee naar de plek waar zij de schoolslag hadden geleerd. Dat was precies wat Bruno Gaudichon voor ogen

had: een museum voor de inwoners van Roubaix, die zo door de crisis waren geslagen, en zeker voor hun kinderen, die het door de uitzichtloosheid ook op school lieten afweten.

### ... als motor van sociale transformatie

“Wij kunnen niet alle problemen van de stad oplossen”, zegt Bruno Gaudichon op een gegeven moment. “Ik heb de indruk dat het stadsbestuur weleens denkt: dit is een probleem dat we niet kunnen oplossen, laten we het maar aan het museum vragen.” Het museum als redder van de stad? In het geval van La Piscine is dat niet eens overdreven.

Ook al was de grote impact van het museum niet te voorspellen, de wortels ervan lagen wel in de visie die aan de bouw van het museum voorafging. Schepen van Cultuur Jean-François Boudaillez legt uit wat de premissen waren van waaruit men vertrok: “Het was niet onze bedoeling van het museum een instrument van prestige te maken”, legt hij uit. “Wel een sociaal instrument, een instrument van verandering. We wilden de geesten van de mensen openen, we wilden ze hun trots teruggeven en we wilden vooral de kinderen bereiken, die door de crisis ook afstevenden op schools falen. Net daarom was de keuze om het museum onder te brengen in het voormalige zwembad zo’n goede zet. Al de oudere inwoners van de stad troonden trots hun kleinkinderen hier mee naartoe. Kijk eens, hier heb ik leren zwemmen.”

Met dat inzetten op de kinderen was het echt menens, benadrukt Bruno Gaudichon. “Het maakt deel uit van de genen van het museum. Het oorspronkelijke museum was immers ook al gehuisvest in een school. Kunst en onderwijs gingen er hand in hand.”

Gaudichon spreekt niet graag van een pedagogische insteek, dat klinkt te ernstig. Hij wil kinderen vooral bijbrengen dat musea plekken zijn waar je plezier kan beleven. “De kinderateliers zijn een van de eerste zaken die we ontworpen hebben”, zegt hij. “Ze hebben het mooiste zicht op het geheel van het museum. In de zalen staan ontdekkingsboxen en zelfs de vitrinekasten in het museum zijn zo ontworpen dat ook kinderen jonger dan 12 jaar ernaar kunnen kijken. We hebben hier ateliers voor kinderen vanaf 18 maanden! En je merkt dat de kinderen trots zijn op wat ze hier in de ateliers doen.”

### ... als motor van economische heropleving

Ook al was het niet de bedoeling om van La Piscine een prestigemuseum te maken, het prestige kwam wel. Jaarlijks vijftigduizend bezoekers over de vloer krijgen, daarop hoopte men bij de opening van het museum, in 2001. Intussen verwelkomt het museum het viervoud ervan. Dankzij La Piscine is Roubaix een toeristische bestemming geworden en in elke toeristische folder van de streek staat een foto van het museum als een van de topattracties.

“Het museum is geslaagd in iets waarin niemand geloofde”, zegt Boudaillez. “Het heeft een enorme belangrijke positie ingenomen in de stad en alles passeert via het museum. Neem nu de vastgoedsector: tien jaar geleden kreeg je geen enkele bouwpromotor naar Roubaix. Nu is er een vastgoedgolf. Ook het bedrijfsleven volgt: bedrijven kunnen aan La Piscine prestige ontlenen, bijvoorbeeld door diners te organiseren in het museumrestaurant.”

Dankzij het museum opende de internationale modeschool ESMOD een vestiging in de stad. Het museum heeft een afvaardiging in de examenjury van de school en looft er ieder jaar een prijs uit. Zo komt het textielverleden van de stad opnieuw tot leven. “Je kan cultuur en economie niet van elkaar scheiden”, concludeert Jean-François Boudaillez.

### Meevallers

Het succes van het museum heeft ook met factoren te maken die buiten de controle van de bezielers lagen. “Hadden we het museum vijf jaar eerder geopend, had het niet hetzelfde effect gehad”, stelt Gaudichon. Twee gebeurtenissen speelden een belangrijke rol in het succesverhaal: de komst van de metro en die van de *zone franche*.

De metro verbond Roubaix met Rijsel en maakte dat de stad deel ging uitmaken van de grote metropool Rijsel-Roubaix-Doornik. Een bezoek aan La Piscine werd daardoor maar een metroritje verwijderd van hartje Rijsel. Dat Rijsel culturele hoofdstad was in 2004 had daardoor eveneens een positieve invloed op La Piscine. Bruno Gaudichon: “Het hielp bij de communicatie van het museum, temeer omdat we dan een grote tentoonstelling rond objecten van Picasso hadden lopen, die een groot succes was. Het museum kwam zo nog meer in de spotlights. We werden eindelijk ernstig genomen. Rijsel 2004 was ook een succes omdat het de politiek duidelijk maakte dat cultuur een belangrijk communicatiemiddel is.”

De zones *franches urbaines* zijn door de Franse overheid gedefinieerde en afgebakende zones die in een precaire economische en sociale situatie verkeren en waar de overheid de economie wil aanzwengelen door bedrijven fiscale voordelen te geven. Frankrijk kent in totaal 85 van dergelijke *zones franches*. Het is tekenend voor de situatie waarin Roubaix verkeerde dat het de enige stad was met een *zone franche* pal in het stadscentrum. De *zone franche* hielp de economische activiteit aanzwengelen, maar het museum zorgde ervoor dat het effect duurzaam was. Ook al gelden de fiscale voordelen binnen een *zone franche* maar tot vijf jaar nadat een bedrijf er zich gevestigd heeft, de meeste bedrijven bleven ook na deze fiscaal voordelige periode.

Of La Piscine een effect van de komst van het nieuwe Louvre Lens gevoeld heeft? Zeker niet in de zin dat het museum er bezoekers aan verloren heeft, stelt Bruno Gaudichon: “Voor musea geldt: hoe meer musea er zijn, hoe meer bezoekers je over de vloer krijgt. Wat we vooral gevoeld hebben, is dat ons Belgisch publiek groter is geworden.”

Voor Bruno Gaudichon is het duidelijk: de combinatie van kunst en bouwkundig erfgoed bleek voor La Piscine een voltreffer te zijn. “Elk museum dat de laatste twintig jaar een sterk debuut heeft gemaakt, heeft dat gedaan doordat het een sterke identiteit ontleende aan zijn gebouw.”

## Hoe verander je een zwembad in een museum: over het (ver)bouwen van La Piscine

Architect van de verbouwing van La Piscine was Jean-Paul Philippon, die eerder al tekende voor het Musée d’Orsay en het Museum voor Schone Kunsten van Quimper. Hij won de architectuurwedstrijd die in 1994 voor La Piscine werd uitgeschreven en waarop tien kandidaten inschreven. Hij won tevens de wedstrijd voor de nieuwe verbouwing van La Piscine, die momenteel op til is.

Wat kunnen we van La Piscine leren over *do’s and don’ts* bij het (ver)bouwen van musea? Antwoorden op vragen van het publiek.

### Hoe is het proces van de verbouwing gelopen en wat hadden jullie achteraf gezien beter anders gedaan?

**Frédérique Danneels-Becue:** “La Piscine was het eerste grote bouwproject van de stad. Het eerste wat we gedaan hebben is de staat van het gebouw verifiëren. We hebben bijvoorbeeld onderzocht in welke mate er sprake was van betoncorrosie. Vervolgens zijn we stap voor stap vooruitgegaan, ieders ritme respecterend. Belangrijk was dat we onderling een zeer goede samenwerking hadden. Het technisch traject en de museografie zijn vanaf het begin hand in hand gegaan, het is niet zo dat het ene belangrijker werd geacht dan het andere.”

**Bruno Gaudichon:** “Die goede samenwerking, dat hebben velen mij benijd. Ik ben een conservator, ik heb geen ervaring met het lezen van architectenplannen. Maar ik werd daar heel goed in begeleid en vaak wezen mensen mij op zaken die speciale aandacht nodig hadden. Het was een hele mooie en uitzonderlijke dynamiek rond het museum.”

**Jean-François Boudaille:** “Tussen de eerste plannen en de officiële opening van het museum zijn er twaalf jaar verlopen. Telkens opnieuw moest je de politici overtuigen en wachten tot er nieuwe middelen vrijkwamen. De lokale overheden moesten ervan overtuigd worden dat een museum oprichten zinvol was. Roubaix had immers voldoende andere problemen op te lossen, zeker wat de economische situatie betrof. Nu, met de nieuwe uitbreiding, verloopt alles veel sneller. De dynamiek bestaat al, de stad draagt sneller bij, alles verloopt veel professioneler dan die eerste keer.”

**Bruno Gaudichon:** “Die eerste keer zijn er wel een aantal zaken geweest waar we in het plan van eisen niet voldoende aandacht aan hebben besteed. Zaken die we wat uit het oog verloren zijn, behelzen de nood aan goede verlichting en aan systemen om de kunstwerken op te hangen. We moeten nu bijvoorbeeld veel werken met artificiële verlichting om de kunstwerken beter tot hun recht te laten komen. Dat is vaak een probleem en ook duur in het gebruik.”

### En hoe zit het met de circulatie van de kunstwerken?

**Bruno Gaudichon:** “Ik werkte voordien in een museum waar niets werkte zoals het hoorde. Over zaken zoals circulatie ben ik zeer waakzaam geweest. Wat wel een probleem is, is dat onze depotruimte te klein is. Dat heeft veel te maken met de wijze waarop de materialen bewaard worden. Neem nu het textiel. Vroeger zaten de stalen gewoon als vodden opgetast in een zak, nu zijn ze allemaal mooi uitgesteld. Uiteraard neemt dat veel meer plaats in. Ook de ruimten voor het personeel zijn te klein geworden.”

**Jean-François Boudaille:** “En we hebben een conservator die veel aankoopt (lacht). Het is in ieder geval een aandachtspunt wanneer je een nieuw museum ontwerpt: dat je er rekening mee houdt bij mogelijke uitbreidingen.”

### **Jullie hebben een waterbassin te midden van de kunstwerken, hoe beschermen jullie de objecten tegen het vocht?**

**Bruno Gaudichon:** “Het was Jean-Paul Philippon die ons ervan overtuigde om het bassin te behouden. Net omwille van dat bassin hebben we in die zaal de beste klimaatbeheersing van het hele museum. We beheersen er de luchtvochtigheid beter dan in de andere zalen, een luchtvochtigheid van 50 % met een boven- en ondermarge van 5 %. Het bassin ziet er ook spectaculairder uit dan het is; het water komt maar tot ongeveer 10 cm. Het heeft exact dezelfde temperatuur als de zaal, 18°C, zodat er geen verdamping plaatsvindt. Het klimaatbeheersysteem wordt uitbesteed aan specialisten. In de zaal voor de tijdelijke tentoonstellingen hebben we een groter probleem met de luchtvochtigheid; dat komt omdat die zaal rechtstreeks in verbinding staat met de inkomhal.”

### **Hebben jullie bij de nieuwe uitbreiding rekening gehouden met ecologische duurzaamheid?**

**Frédérique Danneels-Becue:** “We hebben stap voor stap de verschillende mogelijkheden rond duurzaamheid onderzocht en gekeken wat voor ons haalbaar was. We zullen bijvoorbeeld wel werken met groendaken, maar passiefwoningstechnieken vergen een enorme techniciteit. We zijn daar nog niet klaar voor. We houden de ingrepen eenvoudig.”

## Centen tellen

Het museum onthaalt 200.000 in plaats van de verhoopte 50.000 bezoekers, merkt iemand uit het publiek op. “Mogen jullie die extra inkomsten houden?” “Juridisch gezien is het museum een dienst van de stad Roubaix”, legt Bruno Gaudichon uit. “Maar op het moment dat er gepraat werd over werkingssubsidies heb ik gezegd: als je ons wil motiveren om op zoek te gaan naar middelen, is het het beste dat je ons die middelen ook zelf laat beheren. Zo zijn we overeengekomen dat de werkingssubsidies en het mecenaat rechtstreeks naar het museum gaan. Wat de ticketinkomsten betreft hebben we een deal met de stad dat de eerste 400.000 euro voor de stad is, de rest mogen we houden. Wellicht had niemand verwacht dat we het wat bezoekersaantallen betreft zo goed zouden doen. Intussen staat die verdeling elk jaar opnieuw ter discussie. En de stad compenseert de deal een beetje door ons diensten aan te rekenen waar de andere stedelijke diensten niet voor hoeven te betalen.”

De eerste verbouwing van het museum kostte 120 miljoen Franse frank, omgerekend 20 miljoen euro. Daarvan kwam 33 % van de regio Nord-Pas-de-Calais, 35 % van de staat, 10 % van het departement du Nord en minder dan 25 % van de investering was voor de stad. “De investering voor de bouw is nooit een probleem geweest voor de stad”, stelt schepen Jean-François Boudaillez. “De werkingskosten zijn dat wel. Personeelskost, werkingskost en technische interventies samen bedragen tussen 2,5 en 3 miljoen per jaar.” “Onder andere de verzekeringen vormen een zware kostenpost”, licht Bruno Gaudichon toe. “En dat weegt op de kostprijs van tijdelijke tentoonstellingen. Het is een moeilijke evenwichtsoefening: musea die meer organiseren, en dus onder andere meer tijdelijke tentoonstellingen brengen, trekken meer publiek aan. Kleinere musea zoals wij moeten daarin inventief zijn. Wij maken bijvoorbeeld geregeld coproducties of tentoonstellingen die door andere musea worden overgenomen.”

## HET LAM IN VILLENEUVE-D’ASCQ: NIEUWBOUW ALS EEN KOESTERENDE HAND

---

**Het is letterlijk en figuurlijk fragiele kunst die centraal staat in de recente uitbreiding van het Lille Métropole, musée d’art moderne, d’art contemporain et d’art brut, kortweg het LaM in Villeneuve-d’Ascq. Het gebouw, dat vergeleken wordt met een geopende hand, kwam er na een donatie aan het museum van een grote collectie art brut of outsiderkunst. Directeur Sophie Lévy, hoofdcurator voor de art-brutcollectie Savine Faupin en gedelegeerd bouwmeester Fabien Mauray vertellen hoe de uitbreiding tot stand kwam.**

Het Lille Métropole, musée d’art moderne, d’art contemporain et d’art brut bevindt zich in een van de eerste satellietsteden van de Rijselse metropool, in een park geprangd tussen snelweg en verbindingswegen. In het beeldenpark, waar je onder andere werk van Picasso en Alexander Calder vindt, weerklinkt het geraas van de nabijgelegen E17.

Vanuit dat park gezien is de recente uitbreiding van het museum ongetwijfeld de blikvanger. Het zijn witte volumes die als een lavastroom langsheen het oudere gebouw komen glijden, en die eindigen in een betonnen wand die geperforeerd lijkt met kleine eilandvormige venstertjes. Een moderne interpretatie van de moucharabieh’s uit de islamitische architectuur en wie weet een knipoog naar de in Algerije geboren architect van het oorspronkelijke gebouw, Roland Simounet.

Dat oorspronkelijke gebouw, uit de jaren 1980, ziet er aan de buitenkant met zijn baksteenarchitectuur opmerkelijk weinig spectaculair uit. Het is binnen dat dit gebouw zijn troeven uitspeelt. Eenvoud, mooie, harmonieuze volumes en prachtig indirect daglicht dat via lichtsleuven in het dak naar binnen valt maken van dit gebouw een museum op mensenmaat, waarin de moderne en hedendaagse kunst mooi tot zijn recht komt. De overgang naar het recentere art-brutgedeelte valt op door de hogere volumes en het meer gedempte licht. Dat laatste heeft, zo legt curator Savine Faupin later uit, alles te maken met de kwetsbaarheid van de werken die hier tentoongesteld worden.

## Twee donaties

Het oorspronkelijke museum voor moderne kunst in Villeneuve-d'Ascq ontstond toen kunstliefhebber Jean Masurel de stad een belangrijke donatie deed van een collectie moderne en hedendaagse kunst die hij van zijn oom Roger Dutilleul had geërfd. Het is de in Algerije geboren en op dat moment in Parijs gevestigde architect Roland Simounet die tekende voor het gebouw dat in 1983 zijn deuren opende.

Eind jaren 1990 krijgt het museum van de vereniging l'Aracine de vraag om haar collectie van ruim 3.900 art-brutkunstwerken onderdak te bieden. Na een tentoonstelling in 1997, die 70.000 bezoekers op de been bracht, besloot het museum op de vraag in te gaan. Het diende daarvoor nieuwe ruimten bij te bouwen om de grote collectie, de grootste van art brut in Frankrijk, te kunnen herbergen, een eis die in de donatieakte werd vermeld.

De oorspronkelijke vraag van l'Aracine was de art-brutcollectie onder te brengen in een apart paviljoen in het park. Dat had alles te maken met de oorspronkelijke ideeën rond art brut, die deze vorm graag apart zien van, en superieur aan, de 'academische' kunst.

In het LaM wilde men outsiderkunst en reguliere kunst net dichterbij elkaar brengen. In het *Projet culturel et scientifique*, een visietekst die het museum opstelde over collectiebeheer en -presentatie, formuleert het LaM dan ook de wens om de nieuwe collectie onder te brengen in een uitbreiding verbonden aan het oorspronkelijke gebouw.

Andere elementen die in het *Projet culturel et scientifique* worden vermeld, zijn onder andere een opdeling in vijf thema's zoals de geschiedenis van de art brut, het spiritisme, de uitvinders ... en de specificatie dat de kunstwerken niet tegen een zwarte muur gehangen mogen worden. Dit om een duidelijk verschil te maken met het art-brutmuseum in Lausanne waar de kunstwerken tegen zwarte muren hangen, wat volgens Savine Faupin een effect van ingeslotenheid geeft. Over materiaalkeuze voor het nieuwe gebouw worden verder geen specificaties gegeven.

## De wedstrijd

In 1999 wordt de officiële akte getekend waarmee de collectie van l'Aracine aan het LaM wordt toegevoegd. In 2000 wordt het oorspronkelijke gebouw – het Simounetgebouw – ingeschreven in de lijst van historische monumenten. Een wedstrijd wordt uitgeschreven voor de nieuwe uitbreiding, voor de renovatie van het Simounetgebouw en voor een heraanleg van het park. Omwille van de combinatie van renovatie en nieuwbouw van het museum zijn twee stadsdiensten betrokken partij: de dienst gebouwenonderhoud en het departement cultuur.

In de jury voor de wedstrijd zaten onder andere vertegenwoordigers van de familie Masurelle, die deel uitmaken van de vereniging die het beheer voert van het museum, evenals vertegenwoordigers van l'Aracine. Het museumteam maakte geen deel uit van de jury maar deed wel een technische analyse en had een adviserende rol.

Fabien Mauray licht vier van de projecten toe die naar voren kwamen, uit de wedstrijd voor de nieuwbouw. Het project Fabre Speller werkte verder op de baksteenarchitectuur, maar schrok af omwille van de monumentaliteit. Het Parijse architectenbureau X-TU tekende een brede platte balk in staal. Dat materiaal schrok de jury af, en men vreesde ook dat er weinig licht en openheid zou zijn in deze ruimte. Het bureau Hérault Arnod tekende een groot volume met gevels uit glas. Hier vreesde men dan weer dat het overvloedige daglicht schadelijk zou zijn voor de kwetsbare kunstwerken. De Vlaming Xavier De Geyter stelde een mooi sober volume voor dat in sterk contrast stond met het oorspronkelijke gebouw en dat er op een eenvoudige manier mee in verbinding stond. De Geyter werkte ook een idee uit van zicht- en bezoekbare reserves. De jury vreesde echter dat er onvoldoende ruimte zou zijn voor tijdelijke tentoonstellingen.

Het winnende project van Manuelle Gautrand viel in de smaak omwille van zijn discretie ten opzichte van het oorspronkelijke gebouw en omdat het een goede vertaling bood van de scenografie. Vier zalen, als de vingers van een hand, onthalen elk een bepaalde groep binnen de art brut. Een vijfde zaal, als een handpalm, functioneert als een spil van waaruit de ontdekking van de andere zalen begint.

De nieuwe zalen voor de tijdelijke tentoonstellingen werden ook door Manuelle Gautrand getekend, maar in de stijl van Roland Simounet. Deze ruimte ligt centraal tussen het oude en het nieuwe gebouw en de wijze waarop het nieuwe gebouw zich rond het oorspronkelijke nestelt, zorgde voor een grote impact van de verbouwingen op het oorspronkelijke gebouw. Het museum moest dan ook gesloten worden gedurende het bouwproces.

## Het hindernissenparcours van de renovatie

In 2004 werd het voortraject voor de werken gestart. In 2006 sloot het museum zijn deuren voor de verbouwingen. Aanvankelijk was voor deze verbouwing een *autorisation de programme (AP)*, een officieel budget, goedgekeurd van 13,2 miljoen euro. Dat AP werd uiteindelijk vermeerderd tot 20 miljoen euro. In dit budget werd naast de nieuwbouw ook de renovatie van het oude gebouw en de heraanleg van het park meegerekend. Maar een en ander had allicht ook te maken met de lijken die uit de kast vielen bij de verbouwingen.

Bij de renovatie van het Simounetgebouw ontdekte men waterzakken onder de dakafdichting en asbest dat verwijderd moest worden. Het gebouw moest aangepast worden aan de nieuwe normen inzake brandveiligheid. Zeker voor de overgang naar het nieuwe gedeelte moest de brandafsluiting herzien worden. Op een aantal plaatsen kregen de parketvloeren erg te lijden onder de werken en dienden nieuwe vloeren gelegd te worden.

## Uitdagingen bij de nieuwbouw

Bij de nieuwbouw was het grootste probleem de klimaatregeling van de depots. De depots waren oorspronkelijk voorzien onder het nieuwe gebouw van Gautrand, maar werden uiteindelijk meer centraal aangelegd onder het restaurant en gedeeltelijk onder de patio. Omdat het museum gebouwd is in erg vochtig gebied, werd een soort doos in een doos gebouwd. Toch bleken er na de oplevering bovenaan lekken te zijn en was er, wellicht ten gevolge van verkeerde berekeningen, condensatie bij temperaturen onder 5°C.

In verband hiermee merkt directrice Sophie Lévy op dat de architecte weliswaar een heel mooi project had getekend dat getuigde van een heel goed begrip van wat het museum inhoudelijk voor ogen had, maar dat ze weinig tot geen aandacht meer had voor het gebouw eens het in gebruik was genomen.

Of het dan misschien een goed idee zou zijn geweest om een langetermijncontract met de architecte af te sluiten? Dat is niet gebruikelijk, stelt Fabien Mauray. Savine Faupin vult aan dat dit een mes is dat aan twee kanten snijdt. Een nauwe samenwerking behouden met de bouwmeester eens het gebouw is opgeleverd, betekent ook dat deze eisen kan stellen. En dat kan de vrijheid van de museologen beperken.

## Keuzes maken

Bij het indelen van de volumes zijn uiteraard keuzes gemaakt. Zo werd er veel nadruk gelegd op de publieksruimte en minder op de werkruimte. In het oorspronkelijke gebouw was twee derde van de ruimte voorbehouden voor administratie en technische diensten, nu nog maar de helft. Er gaat meer ruimte naar de depots maar de bibliotheek is bijvoorbeeld niet uitgebreid. Die bibliotheek werd geherstructureerd: een kleinere collectie dan vroeger is nu toegankelijk voor het publiek, de rest van de collectie bevindt zich ook in een reserve.

De leverkade voor de kunstwerken werd verplaatst. Vroeger werd alles, zowel leveringen voor het restaurant als kunstwerken, via eenzelfde kade geleverd. De kade bevond zich aan de centrale hal, met als gevolg dat bij de opbouw van nieuwe tentoonstellingen alle transport via de publieke ruimten moest gebeuren. Nu zijn er twee kades voorzien: een voor het restaurant, een voor de kunstwerken. Deze laatste bevindt zich dicht bij de tentoonstellingsruimten en er is een aansluitend installatie-atelier waar de kunstwerken voorbereid kunnen worden voor de tentoonstelling.

Een andere keuze is deze om het restaurant te verplaatsen. Het restaurant werd in de loop van de jaren al op verschillende plaatsen in het gebouw ondergebracht. Oorspronkelijk waren er ook keukens voor verse bereidingen, maar die zijn relatief weinig gebruikt. Lange tijd bevond het restaurant zich op het gelijkvloers aan de parkzijde van het gebouw. Zo kon het ook open gehouden worden buiten de openingsuren van het museum.

Bij de herstructurering van het gebouw werd beslist het restaurant meer terug te trekken aan de achterzijde van de patio, waar het niet meer zichtbaar was voor het publiek en ook niet meer opgehouden kon worden buiten de museumuren.

Waar het restaurant vroeger bij mooi weer de deuren openzette naar het park en daar een terras opstelde, deed zich nu een probleem voor. Het is weliswaar mogelijk om een terras op te stellen in de patio, maar dit stuitte op een verbod van de Franse monumentenzorg, waar men van oordeel was dat parasols het zicht op het beschermde monument zouden ontzien. De voorziene openschuifbare wand tussen restaurant en patio werd daarom gefixeerd. Het neemt niet weg dat bij mooi weer toch de tafels en parasols buitengezet worden. “Een museum moet leven, mensen moeten er zich goed in voelen”, vindt directrice Sophie Lévy.

## Werkingskosten

Parallel met de planning van de nieuwbouw werd een berekening gemaakt van de toekomstige werkingskosten, ook al werden die niet opgenomen in het *Projet culturel et scientifique*. In 2009, kort voor de heropening van het museum, was het budget dat hiervoor voorzien was wellicht toereikend. Maar op dat moment werd nog geen rekening gehouden met latere evoluties: de uitbreiding van het personeel, het uitbesteden van functies zoals bewaking en onderhoud ...

De grote uitbreiding van de expositieruimten en de grote zalen zorgen uiteraard voor een grote werkingskost, stelt Sophie Lévy. Een bijkomende factor hierbij is de kwetsbaarheid van de art-brutwerken, die vaak vervaardigd zijn uit papier of textiel. Aanvankelijk was voorzien dat de opstelling elke drie maanden hernieuwd zou worden, zodat de werken nooit te lang blootgesteld zouden worden aan lucht en licht. Dit bleek echter onhoudbaar voor de restauratieploeg, de techniek en de regie. Nu is de tentoonstellingstermijn van de werken langer en dat wordt onder andere gecompenseerd door de verlichting te dempen.

Of het niet interessanter was geweest om de exploitatiekosten mee op te nemen in het plan van eisen en de oorspronkelijke budgettering? Fabien Mauray heeft daar zijn twijfels over. “Uiteraard is het het beste om op voorhand een zo goed mogelijk zicht op de kosten te hebben”, stelt hij. “Maar politieke afgevaardigden leggen in de eerste plaats de nadruk op financieel haalbare keuzes. Beetje bij beetje gaven ze groen licht voor uitbreidingen en verbeteringen. Als we alle kosten op voorhand goed hadden ingeschat was de uitbreiding er nooit gekomen.”

## Duurzaamheid in acht genomen?

In de jaren 1980, bij de bouw van het oorspronkelijke Simounetgebouw, was energiezuinigheid geen issue. De oude gebouwen van het LaM zijn dan ook niet erg performant op dat vlak. Voor het nieuwe gedeelte werd de regelgeving uit 2005 gevolgd, en die is intussen ook al aangepast. Toen de aanbouw gepland werd is er nagedacht over een geothermische installatie, maar een projectie van kosten en baten viel niet voordelig genoeg uit om het idee te weerhouden.

Onder sociale duurzaamheid verstaat directrice Sophie Lévy onder andere de toegankelijkheid voor een breed publiek en een meer kwetsbaar publiek. Villeneuve-d'Ascq is een pilootgemeente op het vlak van positieve maatregelen voor bijvoorbeeld mensen met autisme, blinden en slechtzienden, gehoorgestoorden, gedetineerden ... en het museum heeft hier een specifieke publiekswerking rond opgebouwd.

Met de toegankelijkheid voor rolstoelgebruikers is er een probleem. Naast alle trappen in het gebouw liggen hellende vlakken met een hellingsgraad van 10 %, wat volgens de norm voor rolstoelgebruikers uit de jaren 1980 in orde was. Tegenwoordig is de norm voor de hellingen strenger geworden, waardoor het museum geen label voor toegankelijkheid krijgt, ondanks de vele inspanningen die het doet om drempelverlagend te werken voor diverse doelgroepen.

## Publieksgedreven

Ook al lijkt de opbouw en de scenografie van het museum vanuit de collectie te vertrekken, Sophie Lévy stelt dat het museum toch sterk inzet op de publiekswerking. Zo bestond er al van in het begin in het museum een cultureel-pedagogische dienst, iets wat toen nog betrekkelijk zeldzaam was. Met de komst van de nieuwe collectie art brut bereidde het museum zich ook voor op de komst van een nieuw publiek. Zo werd er een studie gedaan naar de mogelijkheid om meer families, met kinderen en kleinkinderen, over de vloer te krijgen. Er was in die studie ook veel aandacht voor de nieuwe vijftigers, mensen die zeer actief zijn en zich bijna in de overgang naar het pensioen bevinden. Deze studie en de aanbevelingen hieromtrent werden in het *Projet culturel et scientifique* opgenomen.

Tot 2004 kreeg het museum gemiddeld 80.000 bezoekers over de vloer. Het jaar na de heropening waren dat er 220.000 en nu is het bezoekersaantal gestabiliseerd op 150.000 tot 160.000 per jaar. Dat is een zeer goede publieksoptocht voor een museum voor moderne en hedendaagse kunst, stelt Sophie Lévy. Net als de directeurs van de andere musea juicht ze de cul-

turele dynamiek, die in de Rijselse metropool is ontstaan, toe. “Musea kijken naar elkaar en proberen op elkaars niveau te blijven”, stelt ze. “Behalve wat betreft het vinden van sponsors is de concurrentie een overwegend positieve zaak. Het maakt dat musea niet op hun lauweren gaan rusten. Hoe meer kwaliteitsvol aanbod er is, hoe meer bezoekers er komen. De hele regio Nord-Pas-de-Calais is nu een cultuurregio, de cultuurconsumptie is sterk toegenomen en benadert nu die van Parijs!”

## OVER PROJECTDEFINITIES EN WAT ZIJ TEWEEGBRENGEN

---

### Rondetafelmeeting donderdag 20 februari 2014, Villeneuve-d’Ascq

Op donderdag 20 februari, na het bezoek aan de musea Louvre Lens en La Piscine in Roubaix, modereerde Olga Van Oost van FARO een gesprek met Tanja Hertveld van het Team Vlaams Bouwmeester en de andere deelnemers van de studiereis. Het Team Vlaams Bouwmeester ondersteunt de bouwmeesters, helpt hen om projecten te definiëren en uit te zoeken wat ze echt willen realiseren. Hertveld geeft eerst haar eigen impressies weer van de gesprekken en bezoeken in de twee musea.

**Tanja Hertveld:** “We hebben vandaag twee verschillende musea gezien. Het gaat om twee verschillende opdrachten, twee verschillende benaderingen van de opdracht en uiteraard verschilt ook het onderwerp, hetgeen tentoongesteld wordt. Louvre Lens zou je een dependance van het Louvre kunnen noemen. Wat me vooral opviel was dat het opdrachtgeverschap in dit museum heel diffuus was. De gebruiker, of alleszins de directeur, is pas in 2011 aangeworven en heeft dus geen inbreng gehad in de opmaak van de projectdefinitie. Zoals hijzelf vermeldde: de partij die voor de middelen zorgde had geen kennis van zaken wat betreft het inhoudelijke thema en het bouwprogramma van een museum, en anderzijds was er het Louvre, dat wel een museale en ook een technische inbreng deed, maar dat niet mee financierde. Er was een gemandateerd opdrachtgeverschap en voor het programma zelf deed men een beroep op een *agence de programmation*. Dat is een studiebureau dat de projectdefinitie en de wens van gebruikers omzet in een programma van eisen, in een echt bouwprogramma.

De keuze van de site voor Louvre Lens vertrok vanuit het idee: Parijs is te duur, de *banlieue* is te duur, we zien in het buitenland dat het werkt om buiten de hoofdstad een dependance te openen, dus we gaan dat ook doen. De site werd met andere woorden politiek gekozen. Bij de start was er geen lokale verankering.

Dat staat in schril contrast met La Piscine, waar de lokale verankering wel heel sterk was. Dat museum is gegroeid vanuit de streek, meer bepaald vanuit de industrie in die streek. De site werd gekozen omwille van het feit dat het architecturaal een interessant gebouw was, ook al lag dat op dat moment niet voor iedereen voor de hand, maar ook het politieke geheugen speelde een rol, de betekenis van die locatie voor de mensen uit Roubaix.

In beide musea wordt ook een ander publiek aangesproken. In Lens is het de intentie om het plaatselijke mijnwerkerspubliek aan te trekken, mensen die geen traditie van museumbezoek hebben. In die zin wil Louvre Lens een maatschappelijke taak opnemen. Als ik het museum en zijn publiek zie en de manier waarop het museum functioneert, heb ik vragen bij de mate waarin ze dat realiseren. Ik ben er niet van overtuigd dat het museum echt een lokaal publiek aantrekt, eerder dat het mikt op een supraregionaal publiek. Mensen komen er in bussen toe, bezoeken het museum en gaan dan de bus weer op. Dat blijkt ook uit de beperkte impact die het museum heeft op de stad Lens zelf.

La Piscine daarentegen is echt ontstaan vanuit een lokaal initiatief. Daar spreekt men heel duidelijk over de maatschappelijke opdracht die ze willen opnemen: de mensen van daar, vooral de jongeren, goesting geven en hen duidelijk maken dat een museum plezier kan bieden. Roubaix ontleent een grote fierheid aan dat museum. Het was heel bewust de bedoeling te midden van een grote crisissituatie iets te creëren waar de mensen zich aan kunnen optrekken, waar ze fier op kunnen zijn, waar ze zich als gemeenschap goed bij kunnen voelen.

Het is duidelijk dat het verschil in projectdefinitie van beide musea leidt tot totaal verschillende musea, met een totaal verschillende architectuur, een andere sfeer, een andere manier om in de ruimte te staan en te interageren met de omgeving. Een projectdefinitie gaat over: wat willen wij betekenen, wat voor soort museum willen wij zijn? Vervolgens is het aan de ontwerpers om dat ruimtelijk vorm te geven. Die projectdefinitie dient dan ook om af te toetsen of het architecturaal project effectief invulling geeft aan de eisen die je als opdrachtgever hebt gesteld.

Bruno Gaudichon van La Piscine zei het zo: “Musea spiegelen hun identiteit ook aan hun architectuur.” Ofwel aan de architectuur- of de erfgoedwaarde van een gebouw, ofwel aan de museale invulling. Persoonlijk denk ik dat beide zaken elkaar kunnen versterken.

Een interessante vaststelling in Lens was dat in het Louvre van de jaren 1980 het idee niet leefde van de tijdelijke exposities. En daardoor werd daar ook geen ruimte voor voorzien. De ideeën evolueerden, en het gebouw bleek daar niet geschikt voor. Daarom is het belangrijk bij de ontwikkeling van je project te vertrekken van de visie van het museum, maar ook voldoende flexibiliteit te voorzien zodat zo'n gebouw zich kan aanpassen aan nieuwe ideeën in de toekomst. Bij La Piscine bijvoorbeeld hebben ze ruimte gevrijwaard rond de gebouwen om eventueel te kunnen uitbreiden, wat ze nu ook gaan doen. Je moet dus niet alleen aan de huidige maar ook aan de toekomstige behoeften denken.”

## Reacties en bedenkingen uit het publiek:

**Danny Neyens (bureau voor architectuur & planning, Leuven):** “Mijn ervaring is dat de gebruikers van een gebouw ook eens moeten nadenken over de mogelijkheden van een gebouw en moeten proberen er alles uit te halen wat erin zit. Je niet blind staren op wat niet perfect is of niet mogelijk is, maar juist kijken naar de mogelijkheden van het gebouw zoals het ontworpen is. Dikwijls komt het personeel pas later in het verhaal. Het is jammer als ze dan beginnen te klagen over alles wat met veel goede intenties is gerealiseerd.”

**Tanja Hertveld:** “Een goed gebouw voorziet die mogelijkheid om in te spelen op het onvoorziene.”

**Annelies Van de Vyver (M HKA vzw):** “Ik denk dat er juist een grote nood is om wel na te denken over wat we wel, meer en beter willen in de toekomst. Omgaan met wat we hebben is op zich een goede reflex, maar je voelt in het veld een grote nood aan reflectie over hoe we verder evolueren, wat dat betekent op het vlak van infrastructuur en of we ons niet moeten bezinnen over onze opvatting over musea vandaag. Een belangrijke vraag is bijvoorbeeld: hoe gaan we onszelf financieren in de toekomst en hoe kan de infrastructuur ons daarbij helpen, wat hebben we daarvoor nodig?”

**Danny Neyens:** “Maar wie kan voorspellen hoe de musea er binnen vijf of tien jaar gaan uitzien? Neem nu Louvre Lens: ik vind persoonlijk dat daar heel veel vaststaat. De tentoonstellingsruimte is weliswaar één grote ruimte maar al die sokkels zitten vast in de grond. Als je iets wil veranderen moet je helemaal opnieuw beginnen.”

**Frank Herman (Dienst Erfgoed provincie Antwerpen):** “De ontstaansgeschiedenis van Louvre Lens is een heel centralistisch gegeven. Het is echt een Frans verhaal dat teruggaat naar mei '68, toen men voor het eerst sprak over decentralisatie. Vooral de hedendaagse kunst is daar in de jaren 1980 wel bij gevaren. In de erfgoedsector was er een enorme weerstand tegen dat idee van decentralisatie. Louvre Lens is het eerste project dat erin geslaagd is om wereldstukken onder te brengen in een *gat*.”

Roubaix is dan weer een *parcours d'accidents*. In feite is dat er gekomen omdat er één persoon zijn schouders heeft ondergezet. Omdat die persoon gedacht heeft: deze streek mag niet kapotgaan, ik doe iets voor de jeugd en ik maak een museum. Dat vanuit die intentie La Piscine is ontstaan is een ongelooflijk straf verhaal. Maar het is een verhaal met veel toevalligheden. En het positieve aan Roubaix is dat ze echt naar een nieuwe identiteit voor de stad gezocht hebben. Want die stad was jaren een ramp, daar wilde je niet wonen.

La Piscine is gedragen door de bevolking, maar het is er alleen maar gekomen dankzij de volharding van die ene persoon. En ik ben benieuwd wat er gaat gebeuren wanneer die persoon er niet meer is.”

**Olga Van Oost:** “Dat draagvlak lijkt heel belangrijk te zijn. In hoeverre kan je daar in je projectdefinitie al op werken? In hoeverre ga je bijvoorbeeld ook al de lokale gemeenschap consulteren en hoe doe je dat?”

**Tanja Hertveld:** “Ik denk niet dat de lokale gedragenheid bij elk museum zo belangrijk is. Het Louvre is bijvoorbeeld ook geen lokaal museum. Maar het is wel zinvol om erover na te denken. Wat mij vooral fascineert is het verband tussen hoe dingen ontstaan en hoe ze er dan uiteindelijk uitzien. Als je beide musea ziet, verbaast het verhaal erachter je niet. En dat verhaal schrijf je wel als opdrachtgever.”

**Guy De Witte (De Zilveren Passer, Gent):** “Waar het op aankomt is dat je een analyse maakt van de huidige situatie: wat hebben we aan collectie, wat hebben we aan gebouwen? Is het voldoende, komt dat overeen met de missie en de visie die ik heb? En wat is die visie precies en behoud ik die? Je probeert te peilen wat die in de toekomst zou kunnen zijn en op basis daarvan maak je een behoeftanalyse. De bewustwording van de instelling en de mogelijkheden die ze heeft is belangrijk.”

**Olga Van Oost:** “Maar die visie moet gedragen worden door een kleinere of grotere groep. En hoe zorg je daar dan voor?”

**Tanja Hertveld:** “Daar bestaan verschillende methodes voor. Bij La Piscine hebben ze bijvoorbeeld een soort pretentoonstelling georganiseerd in het stadhuis en daardoor hebben ze de politiek kunnen overtuigen. Maar voor een project als dat van Louvre Lens, denk ik niet dat ze mijnwerkers zijn gaan ondervragen. Er zou wel een participatietraject zijn geweest, maar daar is niets van terug te zien.”

**Olga Van Oost:** “Er zijn in Lens wel degelijk inspanningen gedaan. Ze zijn echt wel naar de stad getrokken, naar plaatsen waar veel mensen bijeenkomen, om het publiek te betrekken bij het museum.”

**Frank Herman:** “Stel je in de plaats van die mensen. De hoofdstad komt daar met een buitenlandse architect een museum neerzetten op de plek waar jij opgegroeid bent in een mijnwerkershuisje. Het contrast kan niet groter zijn. Maar ik zie nu al de effecten op de jeugd van Lens. Als je in zo’n arbeidershuis woont, drukt heel je omgeving arbeid uit. Als je dan de kans krijgt om op 1 km van je huis zo’n museum in te stappen, dan begin je toch te dromen? Dan besef je dat er zoveel andere werelden mogelijk zijn dan de jouwe. Dan wordt er iets in gang gezet. Ik denk dat het effect op de regio enorm zal zijn, maar het zal zeer langzaam groeien.”

**Tanja Hertveld:** “Maar de overheid zou best flankerende maatregelen nemen om dat te stimuleren.”

**Katrien Laporte:** “Je moet een draagvlak creëren bij de politiek, bij het publiek, bij de bredere stakeholders, maar hoe krijg je de neuzen allemaal in dezelfde richting? Zeker in deze tijden van schaarste, met lokale besturen die steeds minder middelen hebben: hoe verkoop je dat verhaal?”

**Tanja Hertveld:** “Ik denk dat je sowieso een sterk dossier moet hebben dat het museum zelf overstijgt.”

**Olga Van Oost:** “Is het een juist aanvoelen dat we nu in een tijd zitten waarin het steeds moeilijker wordt zulke grote projecten op te starten? Verder heb ik ook het gevoel dat het profiel van de leidinggevenden tegenwoordig verandert. Dat we niet meer in een soort sterrencultus van leiders zitten.”

**Min de Meersman (Koninklijk Museum voor Midden-Afrika):** “Je hebt niet alleen sterke personen nodig, ook de tijd moet rijp zijn en je museum, je personeel en de mentaliteit moeten klaar zijn om te verbouwen. Ik heb in 1989 twee mensen aangenomen om na te denken over de renovatie van ons museum, maar het museum was er niet klaar voor. Het heeft tien jaar geduurd eer we er wel klaar voor waren.”

**Dirk Verbist (Koninklijk Museum voor Midden-Afrika):** “Nu is er ook bij de bouwheer een draagvlak. Dat hadden we halverwege de jaren 1980 totaal niet. Men wilde wel de studies betalen, maar er was geen enkel engagement om ook daadwerkelijk iets te gaan realiseren. Enkele jaren geleden werd het een heel ander verhaal. Toen was het museum zo gedegradeerd dat we er echt iets aan moesten gaan doen. Wij zijn aan de derde versie van ons programma bezig! Na de eerste versie zei men: neem eens wat afstand van wat je binnen de huidige beperkingen allemaal in dat gebouw wil proppen, ga eens kijken wat je allemaal wil en laten we dan eens kijken wat er op de site mogelijk is en welke functies we precies willen invullen.”

**Wouter Lammens (Provincie West-Vlaanderen):** “Wat kan je allemaal onder een projectdefinitie plaatsen? Wat me bijvoorbeeld in La Piscine opviel was dat drie belangrijke partijen binnen het dossier elkaar al vroeg in het project gevonden hadden en bleven vinden: de opdrachtgever, de gebruiker en de architecten. Kan je daar voor toekomstige projectdefinities uit leren? Kan je dat via die definitie proberen in te bouwen?”

**Tanja Hertveld:** “De projectdefinitie is een onderdeel van het projectdossier. Wij verstaan onder projectdefinitie de ambitie van de opdrachtgever. Het gaat dan over zijn missie en visie, over zijn culturele en maatschappelijke doelstellingen, welke symboolwaarde hij wil hebben, welke culturele waarde. Dat hoeft geen heel lang document te zijn, met anderhalf A4-tje zou je moeten toekomen. Wel belangrijk is dat je je architectuur daaraan gaat toetsen, want als er concrete voorstellen op tafel liggen, hebben opdrachtgevers vaak de neiging om zo’n plan heel erg functioneel te gaan bekijken. En dat leidt soms de aandacht af van wat een gebouw eigenlijk met architecturale middelen uitdrukt.”

**Wouter Lammens:** “Wat ik voor ogen houd, hoort dan wellicht eerder in het programma van eisen?”

**Tanja Hertveld:** “Je hebt twee varianten in het programma van eisen. De ene is echt een beschrijving in termen van vierkante meters en hoe ze ingevuld moeten worden. Wij raden opdrachtgevers eerder aan om ruimer te formuleren, een stap terug te zetten en het aan de architecten over te laten hoe de ruimten het best functioneel opgedeeld kunnen worden. Zeg dus eerder: ‘Ik moet een ruimte hebben om in te koken’, dan: ‘Ik moet een keuken hebben’.

Wat betreft de neuzen in eenzelfde richting hebben staan: uiteindelijk moet je samen een project realiseren. Maar als van bij het begin iedereen akkoord is over de plannen is dat eigenlijk niet zo'n goede zaak. Het is belangrijk in het begin ook mensen te hebben die de andere kant op kijken, die de tekortkomingen van je project zien en ze in een vroegere fase kunnen opvangen. De kritische toets van mensen die niet helemaal overtuigd zijn, kan heel veel bijbrengen aan je project."

**Tijs De Schacht (Overleg Cultuur regio Kortrijk):** "Wat onderscheidt een projectdefinitie van een museum- of beleidsplan?"

**Tanja Hertveld:** "Een projectdefinitie gaat tot de kern van de zaak, tot de essentie."

**Olga Van Oost:** "Maar in de missie en visie zit wel de basis. Ook daarin denk je *out of the box*, kijk je vooruit. Waar wil je naartoe?"

**Danny Neyens:** "Maar wie maakt dan het programma van eisen op?"

**Tanja Hertveld:** "Dat hangt af van je bouwteam. Je kan dat als opdrachtgever zelf doen. Of je kan een studieteam inschakelen om een haalbaarheidsstudie te doen, zaken te berekenen, een rondvraag te doen van verschillende gebruikers ... Hier in Frankrijk heb je bureaus die daarin gespecialiseerd zijn. Toch geef je als opdrachtgever best niet alles uit handen. Dan weet je niet meer wat er gebeurt met je project. Dat ze in Louvre Lens bijvoorbeeld een quarantaineruimte hebben gebouwd die ze niet nodig hebben, is zo'n gevolg daarvan."

**Danny Neyens:** "Maar veel musea hebben de knowhow om een goed plan van eisen op te stellen niet in huis. De gebruikers zitten er ook te veel midden in, ze houden vast aan bepaalde zaken, persoonlijke relaties spelen een rol ... Daardoor is voldoende afstand kunnen nemen van je project moeilijk."

**Tanja Hertveld:** "Daar kunnen mensen inderdaad begeleiding bij gebruiken."

**Etienne Livémont (archi.des nv):** "We hebben nog niets over de budgetten gezegd. Mij als ontwerper doet het pijn dat Louvre Lens 7.000 euro per vierkante meter kost. Ik kan met dat geld wel meer doen. Ik vind zulke grote budgetten tegenwoordig maatschappelijk niet verantwoord."

**Danny Neyens:** "Ik treed Etienne bij. Wij hebben er ongelofelijk veel moeite mee om gebouwen te zien staan die voor zoveel duizenden euro per vierkante meter op een vrij terrein gebouwd zijn. M in Leuven heeft minder dan 2.000 euro per vierkante meter gekost, terwijl het middenin de stad gelegen is en dus heel complex is."

**Tanja Hertveld:** "In principe heb je als bouwheer je budget. En de architect moet daar zo goed mogelijk op inspelen."

Jürgen Vanhoutte, FARO

## INLEIDING

---

Olga situeert deze studiedag in Texture binnen het kader van het traject ‘Duurzaam (ver)bouwen voor musea’ dat sinds 2013 bij FARO loopt. Het project wil de achterliggende processen blootleggen die komen kijken bij (ver)nieuwbouw van musea en depotinfrastructuur. Wie doet wat en heeft welke verantwoordelijkheden in de (vaak lange) aanloop naar de feestelijke opening? In het kader van dit traject werden reeds een startdag in het Red Star Line Museum in Antwerpen en meerdaagse werkbezoeken aan recente museuminfrastructuur in Noord-Frankrijk (Louvre Lens, La Piscine Roubaix en LaM Villeneuve-d’Ascq) georganiseerd.

Als derde initiatief is gekozen voor een werkbezoek aan het vernieuwde museum Texture, voorheen Vlasmuseum, in Kortrijk. Na een grondige herprofilering van het museum, en de verhuis naar een nieuwe locatie, opende Texture na een sluitingsperiode van twee jaar in 2014 opnieuw de deuren. In de voormiddag lichten een aantal hoofdrolspelers toe welke processen hieraan voorafgingen. Achtereenvolgens komen aan het woord:

- ~ Lies Buyse, conservator van Museum Texture
- ~ Tim Fastré, architect van de dienst Facility van de stad Kortrijk
- ~ An Fonteyne, architecte bij noAarchitecten (ontwerp en realisatie van het nieuwe museumgebouw)
- ~ Henk Pijpaert, zaakvoerder Henk Pijpaert Engineering (realisatie van alle technische installaties in het museum)

## LIES BUYSE (CONSERVATOR MUSEUM TEXTURE)

---

Als conservator licht Lies Buyse het voorbereidende traject toe dat heeft geleid tot de broodnodige herprofilering van het museum, de locatiewissel en de naamsverandering.

Het Kortrijkse Vlasmuseum begon in de jaren 1960 als een privaat initiatief, dat de historiek van de voor de streek rond Kortrijk zeer typerende vlasnijverheid blijvend wilde documenteren. Op een moment dat deze sector door een zware crisis ging, begon oprichter Bert Dewilde een verzameling werktuigen aan te leggen. Samen met een groep enthousiaste vrijwilligers en met de ondersteuning van bedrijven werkte hij diverse educatieve tentoonstellingen uit. In 1982 ging in een oude vlassershoeve op Hoog Kortrijk het Nationaal Vlasmuseum open voor het grote publiek. Het museum groeide aldus sterk van onderuit en beschikte over een groot draagvlak en sterke inbedding in de regio. Het initiatief was bij aanvang vrij succesvol. De erg statische opstelling bleef de daaropvolgende twintig jaar echter onveranderd.

Sterk dalende bezoekerscijfers en het mogelijke verlies van de regionale erkenning van het museum deden het Kortrijkse stadsbestuur in 2000 ingrijpen. Het stadsbestuur nam het beheer van het museum en de collectie over en drong aan op een herprofilering. Bijkomend argument hiervoor vormde de opportuniteit van Europese subsidies. De beslissing voor een grondige vernieuwing van het museum werd door het stadsbestuur in 2007 genomen, sterk tegen de wil in van de achterban, die naast een herprofilering ook een locatiewissel en naamsverandering moest slikken. Dit leidde uiteindelijk ook tot een conservators- en bestuursploegwissel.

Het traject naar het nieuwe museum valt op te splitsen in verschillende fases. Lies Buyse geeft toelichting vanuit haar rol als conservator:

### Fase 1: vooronderzoek

De uitgevoerde voorstudie resulteerde in een duidelijke projectdefinitie, in samenwerking met de stadsarchitect en de diensten Facility en ICT van de stad. Het was voor de conservator heel belangrijk om deze collega-stadsdiensten van meet

af aan bij het project te betrekken. Dit vergroot immers in belangrijke mate het draagvlak van het project binnen de eigen stadsadministratie.

## Fase 2: ontwerp

Na een architectuurwedstrijd kwam het ontwerp van architectenbureau noAarchitecten (gebouw) en ontwerp bureau Madoc (scenografie) in 2011 als winnend concept uit de bus. Gebouwonwerp én scenografie sloten in dit voorstel nauw bij elkaar aan. Een werkgroep werd opgericht met de museumconservator, de stadsarchitect/dienst Facility en het architectenteam/Madoc. Belangrijk en verrijkend hierbij was dat elkeen in zijn expertise werd gerespecteerd. Bovendien werd de architecten en het ontwerp bureau ook de nodige vrijheid van ontwerp gegeven. Een aantal gezamenlijke museumbezoeken in het buitenland versterkten de band. In de loop van het proces werd echter duidelijk dat de oorspronkelijke projectdefinitie moest losgelaten worden omdat het oorspronkelijke museumgebouw (een vlassershoeve op Hoog Kortrijk) niet langer geschikt bleek voor het museum dat men er wenste onder te brengen. Bouwfysisch was deze hoeve niet tot een modern museum om te turnen zonder zeer grote ingrepen ten nadele van het oorspronkelijke gebouw. Qua locatie lag de hoeve ook heel erg geïsoleerd van de rest van de stad en was er geen enkele interactie met het toerisme in de stad. In een zeer korte tijdspanne van drie weken werd daarom door het stadsbestuur beslist om het museum naar een nieuwe locatie te verhuizen, die eveneens een link had met de historische vlasnijverheid in Kortrijk. De keuze viel uiteindelijk op het vroegere verzendhuis van de Linen Thread Company uit 1912, gelegen aan de Leie (de zogenaamde *Golden River*). Gevolgen van deze beslissing waren o.a. dat het dossier voor Europese subsidies moest worden herschreven, dat via de provincie extra subsidies van Toerisme Vlaanderen konden worden aangetrokken en dat de inrichting van de nieuwe museumsite kon worden ingeschreven in het masterplan Overleie. De bijkomende locatiewissel leverde echter weer heel wat problemen op met de achterban van het museum.

## Fase 3: debat

Middenin de planningswerkzaamheden zorgden de verkiezingen van 2012 op politiek vlak voor een coalitiewissel in Kortrijk. Als gevolg hiervan werden alle projecten van de vorige legislatuur geschrapt. De overtuigingskracht van het architectenteam, de unanieme steun die het project genoot binnen de stedelijke administratie en de reeds vastgelegde engagementen tegenover de overige subsidiërende overheden zorgden er echter voor dat het Textureproject vooralsnog kon doorgaan. Tegelijkertijd moest op het oorspronkelijk voorziene budget (6 miljoen euro) een besparing van 1 miljoen euro worden doorgevoerd. Het geplande depot aan het museum en het auditorium op de bovenverdieping werden daarom geschrapt. Het nieuwe stadsbestuur trachtte ook zijn stempel te drukken op het project, waardoor op de bovenverdieping een polyvalente ruimte (tijdelijke tentoonstellingen, presentaties, recepties enz.) werd gerealiseerd.

## Fase 4: uitvoering

De uitvoering werd opgesplitst in verschillende deeltrajecten. Middenin de uitvoeringsfase werd in de zomer van 2013 nog beslist een naamswijziging door te voeren. Qua timing was dit allesbehalve een gelukkige beslissing: de volledige communicatie rond het project moest worden stilgelegd tot de nieuwe naam was gekozen. Dit leverde ook opnieuw problemen op met de achterban van het museum. Een brede brainstorm over een mogelijke nieuwe naam voor het museum leverde niks op. Uiteindelijk werd dit aan een communicatiebureau uitbesteed, wat 'Texture' opleverde als uiteindelijke naam voor het museum.

## VRAGEN

---

Na de uiteenzetting van Lies Buyse werden vanuit het publiek al een eerste reeks vragen gesteld. Tim Fastré antwoordt mee vanuit de Dienst Facility van de stad Kortrijk:

- ~ **Heeft het museum voorlopig geen depotruimtes meer nu het depot o.w.v. budgettaire redenen geschrapt werd?** (Frank Herman, provincie Antwerpen) Het museum heeft momenteel wel nog depotruimtes, verspreid over een viertal externe locaties: een gehuurd depot, twee tijdelijke depots en een depot voor de textielcollectie in het stadsarchief. De plannen voor de realisatie van het geplande depot in de loods die aansluit op het museum zijn echter niet opgeborgen. Momenteel wordt bekeken in hoeverre dit alsnog kan gerealiseerd worden binnen het kader van het regionaal depotbeleid van de provincie West-Vlaanderen. Wouter Lammens, provinciaal depotconsulent, bevestigt dit.
- ~ **De herprofilering van het museum werd o.a. doorgevoerd o.w.v. het gevaar voor mogelijk verlies van de regionale erkenning van het museum. Moest met de herprofilering van het museum ook een volledig nieuwe erkenningsaanvraag voor kwaliteitslabel en regionale erkenning worden ingediend?** (Frank Herman, provincie Antwerpen) Neen.

Katrijn Van Kerchove (agentschap Kunsten en Erfgoed) bevestigt dat een herprofilering van een museum niet noodzakelijk tot een nieuwe aanvraag moet leiden. Belangrijk is wel dat gedurende het hele proces duidelijk over de plannen wordt teruggekoppeld met het agentschap, de provincie e.a. Denk bijvoorbeeld aan de sluitingsperiode tijdens de werkzaamheden, waardoor het museum een tijdlang een aantal basisfuncties (bv. presentatie) op een laag pitje heeft moeten zetten.

- ~ **Is bij de overname van het museum door de stad Kortrijk ook de collectie van eigenaar veranderd?** (Sofie De Caigny, CVAa) Museum én collectie zijn in 2000 volledig door de stad overgenomen.
- ~ **Lag het budget voor het hele project (en de verdeling) vanaf het begin vast en is het project binnen het budget gebleven?** (Aleid Hemeryck, Bruggemuseum) Het voorziene budget van 5 miljoen euro (na besparing) is licht overschreden. Uiteindelijk kostte het project 5.200.000 euro (+ 2,5 miljoen voor de erfpacht van de grond), o.a. door de inrichting van de niet-voorzien polyvalente ruimte op de bovenste verdieping. Er zijn ook een aantal financiële meevallers geweest. Er is zo weinig mogelijk beknipt op de scenografie. Belangrijk was dat vanaf het begin samen met de architecten en scenografen werd gezocht naar manieren om binnen het budget te blijven.

## AN FONTEYNE (NOAARCHITECTEN, WWW.NOAARCHITECTEN.NET)

---

Belangrijk in het hele traject was de samenwerking met en het zoeken naar evenwichten tussen alle betrokken partners.

Voor de realisatie van het nieuwe museum werkte noAarchitecten samen met het ontwerpbureau Madoc (scenografie, [www.madoc.be](http://www.madoc.be)), Henk Pijpaert Engineering (technische installaties, [www.linkedin.com/pub/henk-pijpaert/5/206/a6a](http://www.linkedin.com/pub/henk-pijpaert/5/206/a6a)) en Util Struktuurstudies (stabiliteit gebouw, [www.util.be](http://www.util.be)). Naast Texture realiseerde noAarchitecten ook reeds de uitbreiding van het Kortrijkse stadhuis in het voormalige KBC-gebouw.

Het huidige museum is ondergebracht in het vroegere verzendhuis van de Linen Thread Company uit 1912, waar voorheen een handelszaak in was gevestigd (Euroshop Kortrijk). Op de eerste en enige verdieping was een privéappartement ingericht. Het gebouw zelf bezat de nodige kwaliteiten als industrieel gebouw met een heldere, logische en stevige constructie. Er werd zoveel mogelijk rekening gehouden met de originele structuur van het gebouw. Om alle geplande onderdelen van het nieuwe museum in het gebouw onder te brengen was het wel noodzakelijk een extra verdieping te creëren. Er werd daarom een budgetvriendelijke, lichte constructie (loodsbouw) bovenop het oorspronkelijke gebouw geplaatst die meteen ook een soort bekroning van het gebouw vormt, duidelijk geaccentueerd door een verschillend materiaalgebruik en kleur van de buitengevel (gouden dak). Alle technische installaties werden ondergebracht in de kelderverdieping en in een gecreëerde tussenruimte onder de vloer van de bovenverdieping. Uit het onderzoek naar de verschillende toepassingsmogelijkheden van vlas bleek dat vlasplaten een interessant ecologisch isolatiemateriaal zijn, dat ook binnenin het gebouw werd aangewend.

Programmatorisch werd het museum per verdieping als volgt opgedeeld:

- ~ Gelijkvloers: inkom en onthaal + brasserie (private uitbating) + ‘Wonderkamer’ (laboratorium voor de brede toepassingsmogelijkheden van het product vlas). Aansluitend werden ook kantoren voor de museummedewerkers voorzien.
- ~ 1e verdieping: verhaal van de historie van het vlas in de regio rond Kortrijk (Leie = *Golden River*)
- ~ 2e verdieping: ‘Schatkamer’ (topstukken, apart geklimatiseerd) en polyvalente ruimte (tijdelijke tentoonstellingen, presentaties, recepties enz.)

De circulatie tussen de verdiepingen gebeurt via een dubbele industriële trap achteraan in het gebouw. Deze specifieke trapconstructie werd gekozen o.w.v. de beperkte ruimte die ze inneemt, waardoor zo weinig mogelijk aan het oorspronkelijke gebouwconcept geraakt moest worden. De plaatsing van de trap (en aansluitende lift) is er reeds op voorzien dat op termijn in de loods aansluitend op het museumgebouw een depot zal worden ondergebracht. In de tentoonstellingszalen zelf werd zoveel mogelijk gewerkt met doorzichtige of lage scheidingswanden om de ruimtebeleving zo open mogelijk te houden.

In het kader van het duurzame (her)gebruik van gebouwen raadt An Fonteyne aan zo goed mogelijk de originele structuur van het gebouw te volgen en hier o.a. rekening mee te houden bij het plannen van de vaste gebouwoonderdelen (bv. trap, sanitair enz.). Het gebouw legt vaak zelf bepaalde oplossingen op. Als voorbeeld hiervan toont ze nog een aantal andere projecten waarbij noAarchitecten eveneens vertrokken is van de structuur en logica van bestaande gebouwen om tot (innovatieve) oplossingen te komen:

- ~ Faculteit Rechten Universiteit Hasselt in een voormalig gevangenisgebouw;
- ~ herinrichting van het In Flanders Fields Museum in de Ieperse stadshallen;
- ~ het nieuwe depot en de leeszaal van Museum Plantin-Moretus in Antwerpen (realisatie begin 2016).

## HENK PIJPAERT (HENK PIJPAERT ENGINEERING)

---

Henk Pijpaert Engineering realiseerde de volledige technische uitrusting (klimatisatie, verlichting enz.) van het museum. In zijn uiteenzetting gaat Henk Pijpaert vooral in op het belang van het vinden van het juiste evenwicht tussen het museale programma, de architectuur en de techniek. Belangrijke aspecten die op voorhand met alle betrokken partijen goed doorgesproken en vastgelegd moeten worden zijn o.a. zoning, parcours, afsluitbaarheid van ruimtes, bezetting, comfortparameters, mate van flexibiliteit van de ruimtes, fasering, ambitieniveau, duurzaamheid en kost. Qua klimatisatie moeten duidelijke parameters vastgelegd worden i.v.m. klimaatzones. Hierbij moet zowel rekening gehouden worden met de noden van het personeel, de bezoekers én de gevoeligheid van de tentoongestelde materialen. Ook verlichting speelt hierin een heel belangrijke rol. In functie van de scenografie kan verlichting ook een heel andere sfeer creëren. Afstemming met de museumconservator, de architecten en scenografen is daarom heel belangrijk. Op de 1e en 2e verdieping van het museum is overal ledverlichting aangebracht. Op het gelijkvloers wordt gewerkt met een combinatie van ledverlichting en fluorescencielampen (brasserie).

## VRAGEN

---

Na de uiteenzettingen werden vanuit het publiek een aantal bijkomende vragen gesteld. Tim Fastré antwoordt mee vanuit de Dienst Facility van de stad Kortrijk:

- ~ **Wat is de verhouding tussen tijdelijke en permanente tentoonstellingsruimte in het huidige museumgebouw?** (Frank Herman, provincie Antwerpen) Er is 300 m<sup>2</sup> tijdelijke tentoonstellingsruimte (polyvalente ruimte bovenverdieping) en ca. 1.600 m<sup>2</sup> permanente tentoonstellingsruimte.
- ~ **Wat zijn de duurzame aspecten aan het nieuwe museumgebouw en welke klimaatzones werden voorzien?** (Annelies De Mey, provincie Oost-Vlaanderen) Een aantal duurzame aspecten worden opgesomd:
  - ~ hergebruik van een bestaand gebouw;
  - ~ het gebouw is goed geïsoleerd aan de binnenzijde (o.a. met vlasplaten: lage ecologische voetafdruk + regelt vocht-huishouding);
  - ~ nieuw geïsoleerd gebouwvolume op het dak van het oorspronkelijke gebouw zorgt voor extra dakisolatie;
  - ~ gebruik van ledverlichting;
  - ~ HVAC-installatie met warmterecuperatie en *free cooling*. De luchtgroepen zijn gebudgetteerd op laag regime qua verbruik (aardgas).

Wat betreft de klimaatklasse wordt enkel voor de schatkamer (box-in-box) naar een heel strikte AA-klasse (ASHRAE) gestreefd. Hier werd een afweging gemaakt tussen de ecologische duurzaamheid en de materiaalgevoeligheid van de collectie. In de rest van het museum wordt een A-klasse nagestreefd. Gezien de recente opening van het museum moet de technische installatie wel nog precies afgesteld worden.

- ~ **Hoe is de architectuurwedstrijd verlopen? Wie zat er in de jury die de verschillende ontwerpen moest beoordelen? Wat was de precieze rol van de stadsarchitect/dienst Facility?** (Sofie De Caigny, CVAA) De richtlijnen van de Vlaams Bouwmeester werden gebruikt. Na een voorselectie werd aan vijf architectenteams gevraagd een ontwerp te maken. In de jury zaten drie architecten, drie mensen uit de museumsector en de Kortrijkse cultuurintendant. De stadsarchitect/dienst Facility (team bouwprojecten) doet bij dit soort realisaties voornamelijk projectbegeleiding.

Lies Buyse geeft nog aan dat voor dit project ook de schaalgrootte van Kortrijk als kleinere stad interessant was omdat de lijnen binnen de stadsadministratie heel kort zijn.

Olga Van Oost bedankt sprekers en publiek voor hun interessante bijdrage en nodigt uit voor de lunch. Na de lunch bezoeken de aanwezigen in twee groepen het museum o.l.v. An Fonteyne en Lies Buyse.

**Sofie De Caigny, CVAa**

Op 13 december 2014 opende het nieuwe Nationaal Militair Museum in Nederland, gerealiseerd als pps-constructie (publiek-private samenwerking). De opening was het sluitstuk van een lang en intensief proces, waarin niet alleen een nieuw museum werd gebouwd en ingericht, maar waarin ook een aantal fundamentele veranderingen in de structuur en de naam van het museum werden doorgevoerd.

De wortels van het nieuwe museum reiken terug tot het jaar 2000, toen de Inspectie Cultuurbezit van het Ministerie van OCW (Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) een negatief rapport gaf over de slechte depotomstandigheden van het toenmalige Legermuseum in Delft en het Militaire Luchtvaart Museum in Soesterberg. Daarnaast was er ook een Mariniersmuseum in Rotterdam. De musea in Delft en Soesterberg werden samengevoegd, waardoor het nieuwe museum een erg groot aantal stukken beheert. Daaronder ook enkele omvangrijke stukken zoals vliegtuigen.

De aanbesteding startte in 2002. Omwille van een bezuinigingsgolf bij de Nederlandse Defensie gingen de plannen van toen echter niet door. Op dat moment kwam wel een optie open om bestaande hangars te gebruiken als museumdepot, wat een deel van de kosten zou drukken. In 2005 volgde een studie die resulteerde in de samenvoeging van de drie legermusea. Op dat moment voltrok zich bijkomend een fundamentele wijziging in het discours over het legermuseum. Tot dan toe waren legermusea vooral historische verzamelingen, erop gericht om de traditie van kameraadschap en samenhorigheid uit te leggen en zo de interne samenhang en moraal binnen het leger te versterken. Meer en meer kwam echter de publieke functie van legermusea op de voorgrond.

Vervolgens spitste de discussie zich toe op waar dat publieke museum moest komen. Allerlei plekken werden kritisch afgewogen, om uiteindelijk bij Soesterberg te eindigen. De intensieve gesprekken over plaats, invulling, doelstelling en publieke functie van een nieuw legermuseum resulteerden niet alleen in het vastleggen van een definitieve locatie. Er werd ook beslist om een nieuwe stichting in het leven te roepen, waaronder vier musea zouden ressorteren (het museum in Soesterberg met de collecties van Soesterberg en Delft, het Marinemuseum in Den Helder, het Mariniersmuseum in Rotterdam en het Museum van de Koninklijke Marechaussee in Buren). Bij dit hele proces geeft van der Pols heel duidelijk de tip om bij dergelijke cruciale en diepgaande ontwikkelingen niet alles tegelijk te willen doen. Zo kampte het museum met een groot probleem omdat er zowel een nieuwe stichting moest worden opgericht én een museum moest worden gebouwd. Hoe leg je dat uit aan je publiek en je achterban?

De pps-constructie werd afgesloten voor 160 miljoen euro, plus 70 miljoen euro onderhoud en beheer van het museum. Dat bedrag is over 25 jaar in de begroting ingeschreven, waardoor jaarlijks een veel kleiner bedrag effectief wordt uitgegeven. Dat begrotingsvoordeel was een van de argumenten om de leiding van de landmacht en de politiek te overtuigen van het nieuwe museum.

Een ander aspect van de pps is dat alle afspraken en alle aspecten van inrichting en uitbating van het museum op voorhand op papier moeten staan. Het betrof immers een DBFMO (*Design Build Finance Maintain & Operate*), wat concreet betekent dat het museum in zijn totaliteit op voorhand moet worden uitgedacht, inclusief het personeel. Indien er na de ondertekening van het contract nog zaken zouden veranderen, dan worden daarvoor onmiddellijk extra kosten aangerekend, die niet zijn begroot. Dat uitdenken van het museum, om alle kosten contractueel vast te leggen, was volgens van der Pols de allermoeilijkste oefening van het hele traject.

Vervolgens werd beslist dat alles wat niet museumeigen is, zou worden uitbesteed aan de private partner. Het aantal medewerkers verminderde daardoor van 70 naar 35. Posten die afvloeiden waren bijvoorbeeld de bediening van de kassa, de schoonmaak, de catering ... Van der Pols spreekt van een 'gedwongen huwelijk van 25 jaar'. Om dit te doen werken, zijn vooral goede afspraken nodig over wie wat hoe en wanneer zal doen. Het was een lastig traject, aldus Van der Pols, maar hoe nauwkeuriger dit wordt ondernomen, des te minder problemen zich later kunnen voordoen. Alle afspraken werden in een contract gegoten.

In 2010 werd de aanbesteding vervolgens in gang gezet. Zes geïnteresseerde ondernemingen dienden zich aan. Daaruit werden er drie geselecteerd met wie gedurende een jaar een intensief samenwerkingstraject werd aangegaan. Na drie jaar

waren er drie volledig ontworpen gebouwen, waaruit het voorstel van Heijmans@Ventures werd gekozen. Doorslaggevend argument was het gezamenlijk afgelegde traject. Zo was de verantwoordelijke van Heijmans steeds op de meetings aanwezig. Het was duidelijk dat het bedrijf wilde innoveren en met dit soort opdrachten zijn profiel hoopte te vernieuwen. Bovendien is Heijmans in hoofdzaak een bouwonderneming, en was het ontwerp van de architecten Claus en Kaan, wat eveneens vertrouwen gaf. Een jaar later was het gebouw opgeleverd. Het ontwerp van de architecten was heel logisch en opgebouwd volgens het principe *'What you see is what you get'*. Alles leek als een soort evidentie in elkaar geschoven. Het bureau hield ook gedurende het hele traject vast aan het eerste ontwerp. Van der Pols weet niet of dat per definitie positief is, maar het gaf blijk van de vanzelfsprekendheid van het ontwerp.

Van der Pols heeft veel geleerd in het verhaal, en geeft enkele basistips mee:

- ~ Tracht steeds een aantal momenten in het juridisch kader in te lassen waarin je de inhoud van je museaal project en het concept een aantal keer kan toelichten.
- ~ Betrek alle museummensen bij het traject.
- ~ Maak heel duidelijk wie de uiteindelijke eindverantwoordelijke is, niet alleen aan de private partner met wie je in zee gaat, maar ook aan je eigen personeel.
- ~ Integreer alles in één 'deal'. Dat is een moeilijk en langzaam proces, maar het loont achteraf de moeite om heel duidelijke afspraken te hebben over alle aspecten van de bouw en de uitbating.
- ~ Hou het simpel! Durf eenvoudige en fundamentele vragen te stellen, zoals: "Hoe gaan we dat doen?"
- ~ Er wordt een financiële berekening gemaakt die steunt op een geschat aantal bezoekers. Dat is en blijft een risico omdat de financier het geld elders haalt uit de werking indien de gehoopte bezoekersaantallen niet gehaald worden. Hou daar vanaf het begin rekening mee.
- ~ De tijdelijke expo's zijn niet meegenomen in de begroting en de samenwerking met Heijmans. Dat geeft het museum een zekere vrijheid om op museale noden in te spelen. Het zal een deel van de uitdaging voor de komende jaren vormen.

## DISCUSSIE MET HET PANEL EN PUBLIEK

---

Annick Schramme wijst erop dat ze in opdracht van minister Schauvliege in 2011 reeds de pijnpunten van het pps-model heeft geanalyseerd voor de culturele sector (zie: [www.bamart.be/files/onderzoek\\_museumdepots\\_publieksrapport2011.pdf](http://www.bamart.be/files/onderzoek_museumdepots_publieksrapport2011.pdf)). Schramme acht nu de tijd rijp om concrete projecten te evalueren.

Kit Van Gestel wil museumprofessionals erop attent maken dat pps op zich geen doel kan zijn. Het is een juridische constructie die een aantal voordelen heeft die duidelijk naar voren komen uit het verhaal van het Nationaal Militair Museum in Nederland. Maar men moet zich steeds goed bezinnen over de meerwaarde van pps. Als die niet duidelijk identificeerbaar is, is pps voor Van Gestel geen noodzakelijk model. Bovendien moet die meerwaarde verder gaan dan een financiële meerwaarde. Die is immers niet te meten. Hoe kun je in de praktijk na een periode van 25 jaar het verschil meten tussen een eenmalige inschrijving in de begroting of een spreiding over verschillende jaren? Wat wel een voordeel is, waarop overigens ook Van der Pols wees, is de leuze *'What you see is what you get'*. Alles ligt immers van meet af aan vast in een pps, waardoor je vrij goed kunt inschatten waar je voor staat.

Philip Bogaert duidt het publiek op het feit dat een van de belangrijkste incentives voor pps niet langer aanvaard wordt door Europa. Een spreiding van de middelen over verschillende jaren moet nu in een keer in de begroting komen. Bovendien kan een publieke overheid zoals Vlaanderen tegen goedkopere tarieven lenen dan een private ondernemer. Daartegenover staat, aldus Franklin van der Pols, dat het project nooit meer zal kosten dan in de pps-constructie is begroot en vastgelegd, wat op zich ook al een groot voordeel kan betekenen.

De discussie verlegt zich naar een andere vraag: is er een minimumkost nodig om een pps-constructie rendabel te maken? Die is er volgens de experts rond de tafel niet per definitie, maar een zekere schaalgrootte is vereist. Het bedrag van een minimale investering van 10 miljoen euro wordt door het panel vooropgesteld als ondergrens om een pps aan te gaan. Opnieuw wijst het panel erop dat pps daarbij geen doel op zich is, maar dat men steeds moet vertrekken vanuit de noden van een depot of een museum. Van daaruit moet men de kostprijs bepalen om vervolgens pas te onderzoeken of een pps een meerwaarde biedt.

Annick Schramme haalt de mogelijkheid van samenwerking aan om die schaalvoordelen te verkrijgen. Instellingen en overheden kunnen samen een depotinfrastructuur uitbouwen om die schaalvoordelen te verkrijgen, al werken de psychologische

effecten van een depot op afstand tegen. De musea geven daarbij ook hun zeggingskracht niet graag op aan een bovenliggende structuur. Bovendien is in de scholenbouw gebleken dat dergelijke operaties niet eenvoudig zijn. Eigenlijk ging het om een 'schijnschaalvergroting', aangezien er wel een groot raamcontract was, maar daarbinnen moest elke school opnieuw contracten afsluiten met de private partij. Een tweede pijnpunt van de museumsector is het gebrek aan standaardisatie van werkprocessen en -instrumenten, wat opnieuw de samenwerking om grotere gehelen te vormen, tegenwerkt. De publieke sector zou diensten zoals depots ook zelf tegen marktconforme prijzen kunnen aanbieden. Nu is er in de praktijk slechts een private aanbieder, waardoor de markt eigenlijk zijn werk niet kan doen. Een andere piste is dat de overheid ook incentives zou kunnen geven om pps aan te moedigen, door bijvoorbeeld een som geld beschikbaar te stellen voor museuminfrastructuur en daaraan een aantal voorwaarden te koppelen zoals schaalvergroting, samenwerking en pps. Dan zou de concurrentie binnen de museale sector om te professionaliseren en naar een grotere schaal te gaan waarschijnlijk tegen een ander ritme verlopen volgens het panel.